

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ**  
**ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Διπλωματική εργασία με θέμα:**

**«Θεωρητικά Σχήματα και Πρακτικές Εφαρμογές  
Υποκίνησης σε Επιλεγμένες Επιχειρήσεις της  
Μείζονος Περιοχής Θεσσαλονίκης  
– Μια Ποιοτική Έρευνα»**

**Επιβλέπων Καθηγητής : κ. Γιώργος Πιπερόπουλος**

**Όνομα φοιτήτριας: Νούλη Βασιλική**

**Θεσσαλονίκη 2005**

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>Σύνοψη</b>	<b>5</b>
<b>Εισαγωγή</b>	<b>6</b>
<b>Μέρος Πρώτο: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ</b>	<b>8</b>
<b>1.1 ορισμός της υποκίνησης</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Η διαδικασία της υποκίνησης και τα κίνητρα</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Ο ρόλος και η σημασία της υποκίνησης</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Οι επιπτώσεις από την έλλειψη της υποκίνησης των εργαζομένων</b>	<b>14</b>
<b>1.5 Τα είδη των θεωριών της υποκίνησης</b>	<b>16</b>
<b>1.6 Οι θεωρίες της υποκίνησης</b>	<b>17</b>
<b>1.6.1 Η θεωρία του Taylor</b>	<b>17</b>
<b>1.6.2 Η προσέγγιση του Cussin ή η διοίκηση με απειλή (Management by threat)</b>	<b>17</b>
<b>1.6.3 Η θεωρία του Maslow</b>	<b>18</b>
<b>1.6.4 Η θεωρία παραγόντων υποκίνησης – υγιεινής του Herzberg</b>	<b>21</b>
<b>1.6.5 Η θεωρία ERG – Alderfer</b>	<b>23</b>
<b>1.6.6 Η θεωρία του McClelland</b>	<b>24</b>
<b>1.6.7 Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom</b>	<b>25</b>
<b>1.6.8 Η θεωρία X και Y του McGregor</b>	<b>27</b>
<b>1.6.9 Η θεωρία υποκίνησης των P.Hersey-K.Blanchard</b>	<b>29</b>
<b>1.6.10 Το πρότυπο των L. W. Porter και E. E. Lawler</b>	<b>30</b>
<b>1.6.11 Η θεωρία των στόχων των Latham και Locke</b>	<b>32</b>
<b>1.6.12 Η θεωρία του J.S. Adams</b>	<b>33</b>
<b>1.6.13 Η θεωρία της ενδυνάμωσης του B. F. Skinner</b>	<b>34</b>

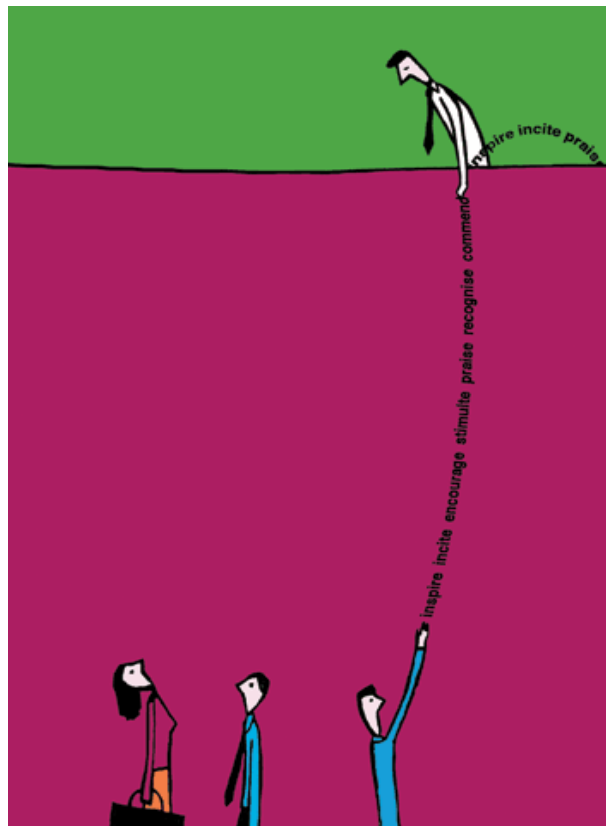
<b>1.7 Πρακτικές και εφαρμογές της υποκίνησης σε διεθνές επίπεδο</b>	<b>34</b>
<b>1.8 Πρακτικές και εφαρμογές της υποκίνησης στην Ελλάδα</b>	<b>38</b>
<b>Μέρος Δεύτερο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	<b>39</b>
2.1 Προσδιορισμός του προβλήματος	40
2.2 Είδος έρευνας	40
2.3 Πηγές συλλογής στοιχείων	41
2.4 Μέθοδοι και εργαλεία έρευνας	41
2.5 Δειγματοληψία	42
2.6 Σύνταξη ερωτηματολογίου	42
2.7 Παρουσίαση ευρημάτων	50
<b>Μέρος Τρίτο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b>	<b>51</b>
3.1 Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών (ΣΥ. ΦΑ.)	51
3.1.1 Προφίλ επιχείρησης ΣΥ.ΦΑ.	51
3.1.2 Αποτελέσματα συνέντευξης	53
3.2 ΣΙΔΕΝΟΡ	60
3.2.1 Προφίλ επιχείρησης ΣΙΔΕΝΟΡ	60
3.2.2 Αποτελέσματα συνέντευξης	62
3.3 SATO	70
3.3.1 Προφίλ επιχείρησης SATO	70
3.3.2 Αποτελέσματα συνέντευξης	72
3.4 ΠΛΑΙΣΙΟ	80
3.4.1 Προφίλ επιχείρησης ΠΛΑΙΣΙΟ	80
3.4.2 Αποτελέσματα συνέντευξης	82
3.5 Σύγκριση αποτελεσμάτων συνεντεύξεων	91
3.6 Συμπεράσματα	100
3.7 Προτάσεις	102

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>105</b>
4.1 Ξένη Βιβλιογραφία	105
4.2 Ελληνική Βιβλιογραφία	110



## Σύνοψη

Η υποκίνηση των εργαζομένων είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό τους μελετητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς για περίπου έναν αιώνα. Στην παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιείται αρχικά μια βιβλιογραφική έρευνα σχετικά με τα μοντέλα και θεωρίες υποκίνησης των εργαζομένων, όπως αυτά έχουν διατυπωθεί σε παλαιότερες έρευνες. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας που διενεργήθηκε σε τέσσερις επιχειρήσεις της μείζονος περιοχής της Θεσσαλονίκης. Ο στόχος της έρευνας είναι να εξετάσει, ως μια αρχική προσέγγιση, την ύπαρξη και εφαρμογή των μεθόδων υποκίνησης στις εν λόγω επιχειρήσεις και στη συνέχεια να εντοπίσει τις ομοιότητες και διαφορές που παρουσιάζουν μεταξύ τους μέσα από συγκριτική μελέτη των αποτελεσμάτων. Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με τη διατύπωση συμπερασμάτων και την υποβολή προτάσεων εφαρμογής προς τις επιχειρήσεις.



## Εισαγωγή

Ο έντονος ανταγωνισμός που παρατηρείται την τελευταία δεκαετία στον χώρο των επιχειρήσεων, οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία και οι ταχύτατες αλλαγές στις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες στο παγκοσμιοποιημένο πλέον περιβάλλον, έχουν δημιουργήσει νέες απαιτήσεις στον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης μιας επιχείρησης που επιθυμεί να είναι παραγωγική, ανταγωνιστική, με ποιότητα και αποδοτικότητα. Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να διαφοροποιηθεί από τις άλλες είναι να επενδύσει και να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό της.

Μια από τις πτυχές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι και η υποκίνηση των εργαζομένων. Η υποκίνηση των εργαζομένων θα μπορούσε να περιγραφεί ως η εύρεση και η δημιουργία λόγων, από την πλευρά της επιχείρησης, που να βελτιώνουν, χωρίς να επιβάλλουν όμως, την απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων ώστε να βελτιώνεται η συνολική απόδοση της επιχείρησης. Η σημασία της υποκίνησης των εργαζομένων μπορεί να εντοπιστεί στη δυνατότητα που προσφέρει στην εταιρεία να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί, μέσα από απλές διαδικασίες και αλλαγές στον τρόπο εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού της, χωρίς να είναι πάντα απαραίτητο να πραγματοποιηθούν άλλου είδους μεταβολές σε υλικό και τεχνολογικό εξοπλισμό.

Η παρούσα εργασία στοχεύει στον εντοπισμό και την εξέταση των θεωρητικών μοντέλων που έχουν κυριαρχήσει στη βιβλιογραφία καθώς και στη διερεύνηση, μέσα από την ποιοτική έρευνα, του επιπέδου της χρήσης των μεθόδων υποκίνησης σε επιλεγμένες επιχειρήσεις της μείζονος περιοχής της Θεσσαλονίκης. Λόγω της μεγάλης έλλειψης σε έρευνα και στοιχεία, όσον αφορά την Ελλάδα γενικότερα αλλά και τη Θεσσαλονίκη πιο ειδικά, η αξία της παρούσας έρευνας μπορεί να θεωρηθεί αρκετά σημαντική, ως μια αρχική προσέγγιση στις συνθήκες, τις απόψεις και τις πρακτικές που επικρατούν στις επιχειρήσεις της περιοχής της Θεσσαλονίκης σε σχέση με την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και συγκεκριμένα την υποκίνηση των εργαζομένων.

Η εν λόγω εργασία αποτελείται από τρία μέρη, τη βιβλιογραφική επισκόπηση, τη μεθοδολογία έρευνας και την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Στο πρώτο μέρος προσδιορίζεται η έννοια της υποκίνησης των εργαζομένων, η σημασία και ο ρόλος που έχει στη λειτουργία και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια εξετάζονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις και τα μοντέλα υποκίνησης που αναφέρονται στη βιβλιογραφία και γίνεται αναφορά στην κατάσταση που επικρατεί σε διεθνές και σε εθνικό επίπεδο. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας πραγματοποιείται η ανάλυση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας. Στην τρίτη και τελευταία ενότητα αναλύονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας για τις μεθόδους υποκίνησης που εφαρμόζουν επιλεγμένες επιχειρήσεις της μείζονος περιοχής της Θεσσαλονίκης. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων αφορά αρχικά την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά και στη συνέχεια πραγματοποιείται σχετική συγκριτική μελέτη. Η ενότητα ολοκληρώνεται με τη διεξαγωγή συμπερασμάτων και την υποβολή προτάσεων για μελλοντική χρήση από τις επιχειρήσεις.



## Μέρος Πρώτο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### 1.1 Ο ορισμός της υποκίνησης

Σύμφωνα με την επιστήμη της ψυχολογίας οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με ορισμένους τρόπους , αναζητούν μεθόδους και οδούς που θα τους οδηγήσουν στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Η επίτευξη των στόχων και η ικανοποίηση των αναγκών είναι, σε ένα γενικότερο πλαίσιο, οι παράγοντες που καθορίζουν τις ενέργειες των ατόμων. Βέβαια ανάλογα με τις οικονομικές, οικογενειακές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές, προσωπικές συνθήκες η ένταση και η επιρροή των στοιχείων αυτών ποικίλει. Για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αναλυθεί με ακρίβεια η εσωτερική διαδικασία που διαδραματίζεται στον ψυχικό κόσμο του ατόμου, η οποία το προκαλεί να ενεργήσει με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο σε μια δεδομένη στιγμή. Η συμπεριφορά του ατόμου, ως συγκεκριμένο λειτούργημα, θα μπορούσε να αναλυθεί , αλλά τα κίνητρα και τους λόγους που υποκίνησαν το άτομο να ενεργήσει με τον συγκεκριμένο τρόπο είναι ξεχωριστά για τον καθένα και κατά συνέπεια δύσκολο να προσδιοριστούν ( Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. 2001).

Η υποκίνηση είναι μια αφηρημένη έννοια η οποία δεν είναι απτή ούτε μετρήσιμη αλλά μπορεί να γίνει αισθητή. Η υποκίνηση θα μπορούσε να περιγραφεί ως η ποσότητα της προσπάθειας και της ενέργειας που καταβάλλει ένα άτομο για να επιτύχει κάποιο στόχο, η οποία εξαρτάται από την αξία που αποδίδει το άτομο στο συγκεκριμένο στόχο. Αρκετοί μελετητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς προσπάθησαν κατά τη διάρκεια των ερευνών τους να δώσουν ένα σαφή ορισμό για την υποκίνηση. Οι πιο αντιπροσωπευτικοί είναι οι εξής : «Υποκίνηση είναι η ψυχολογική διαδικασία η οποία δίνει στην συμπεριφορά σκοπό και κατεύθυνση» (Kreitner, 1995), «Η συνεχή προσπάθεια με σκοπό την ικανοποίηση των ανικανοποίητων αναγκών» (Higgins, 1994), «Η επιθυμία για επιτυχία (Bedeian, 1993)», «Η συναισθηματική κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο» (Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. 2001).



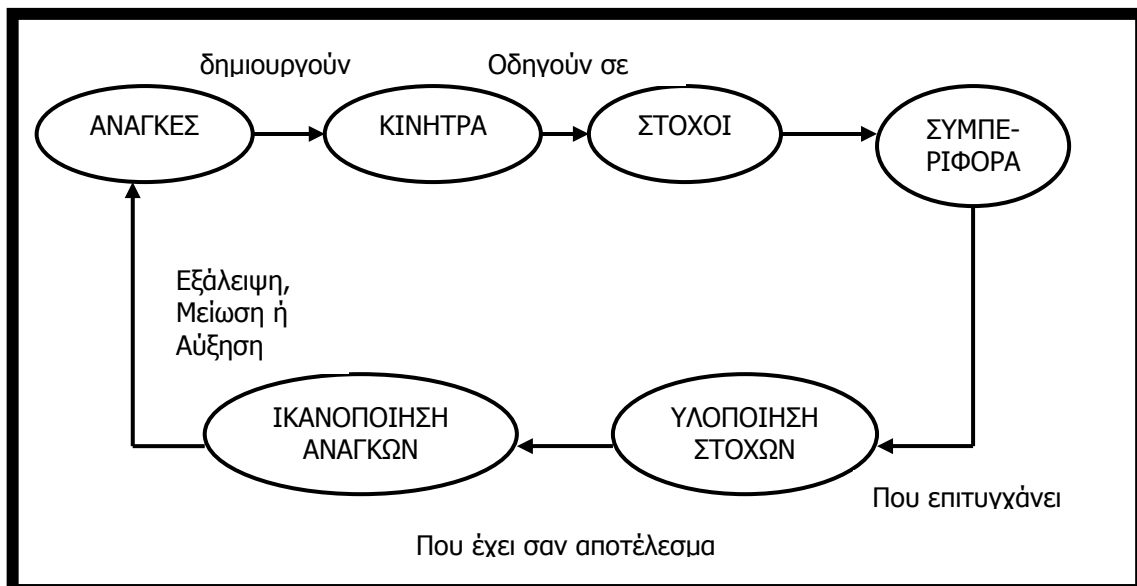
Η αγγλική λέξη για την υποκίνηση , motivation, έχει τις ρίζες της στη λατινική λέξη *movere* , που σημαίνει κινώ. Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται αρκετές φορές ως ταυτόσημος ή συγγενικός των όρων επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην πραγματικότητα η υποκίνηση ή η παρακίνηση , δεν υπάρχει ακριβής ορολογία στην ελληνική γλώσσα, είναι μια θεμελιώδης ψυχολογική διαδικασία , η οποία έχει ως αποτέλεσμα την επίδραση της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Μπουραντάς 1992).

Η υποκίνηση στον εργασιακό χώρο (work motivation) ορίζεται επίσης και ως « οι συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα» (Καντάς 1998). Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας ο ορισμός που θα επιλεγθεί είναι αυτός που αναφέρει ο Α. Καντάς (1998) στο βιβλίο του «Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία». Ο παραπάνω ορισμός χαρακτηρίζεται ως περιεκτικός, απλός και κατανοητός γεγονός που δικαιολογεί την επιλογή του στην παρούσα διπλωματική έρευνα. Επιπλέον, ακολουθώντας τις έννοιες όπως αυτές ορίζονται από τον Α. Καντά (1998) υιοθετούμε και τον ορισμό των κινήτρων. Σύμφωνα με τον συγγραφέα « η έννοια των κινήτρων αναφέρεται στην εσωτερική δύναμη που παρακινεί ή παρωθεί τον οργανισμό σε κάποια μορφή ενέργειας και δεν περιέχει το στοιχείο του υποκρυπτόμενου και ετεροκαθοριζόμενου αλλά του εσωτερικά αναδύομενου».

## **1.2 Η διαδικασία της υποκίνησης και τα κίνητρα**

Η απόδοση ενός εργαζομένου εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες, από τις προσωπικές του ικανότητες και δεξιότητες, την υποκίνηση, το περιβάλλον, τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει στη διάθεση του για να ολοκληρώσει την εργασία του. Η ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων και η αντιληπτή παρουσία των κινήτρων για την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου είναι ιδιαίτερα ισχυροί παράγοντες, οι οποίοι συντελούν στην προσπάθεια για βελτίωση της αποτελεσματικότητας του και την αύξηση των επιδόσεων του.

Η εσωτερική διαδικασία της υποκίνησης περιλαμβάνει το σύνολο των σχέσεων της αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων που την απαρτίζουν, τα οποία είναι οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι (Μπουραντάς 1992). Η αρχή της ψυχολογικής αυτής διαδικασίας πραγματοποιείται με τη συνειδητή ή την υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Στη συνέχεια, η ύπαρξη της ανάγκης παράγει κίνητρο το οποίο είναι η παρότρυνση που καταλήγει στον προσδιορισμό των στόχων και των απαραίτητων ενεργειών για την επίτευξη τους. Όταν επιτευχθούν οι στόχοι και ικανοποιηθούν οι ανάγκες, τα κίνητρα είτε μειώνονται είτε εξαλείφονται. Η διαδικασία που μόλις περιγράφηκε, παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα :



Εικόνα 1: Απλοποιημένη διαδικασία παρακίνησης, Μπουραντάς, σελ. 151

Η υποκίνηση του ατόμου απαρτίζεται από τρία συστατικά, την κατεύθυνση, δηλαδή τι προσπαθεί να πετύχει το άτομο, την προσπάθεια, πόσο σκληρά προσπαθεί και την επιμονή, για πόσο διάστημα συνεχίζει να προσπαθεί. Επίσης στη βιβλιογραφία αναφέρονται και δύο τύποι παραγόντων που επηρεάζουν την υποκίνηση, οι εσωτερικοί παράγοντες, όπως είναι η υπευθυνότητα, η ελευθερία κινήσεων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η πρόκληση στην εργασία, οι ευκαιρίες για πρόοδο, οι οποίοι έχουν βαθύτερη και μακροπρόθεσμη επιρροή και οι εξωτερικοί παράγοντες όπως είναι η

ανταμοιβή, η προαγωγή, η τιμωρία, οι οποίοι έχουν άμεση και δυναμική επίδραση η οποία όμως δεν διαρκεί πάντα για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η διαδικασία της υποκίνησης συνδέεται άμεσα με τις δυνάμεις που επιδρούν στο άτομο και το ωθούν να ενεργήσει με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο, τα κίνητρα. Τα κίνητρα μπορούν να διαχωριστούν στις εξής κατηγορίες (Μπουραντάς 1992) :

- 1) Τα πρωτογενή κίνητρα, τα οποία αναφέρονται στις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου όπως είναι η πείνα και η δίψα.
- 2) Τα γενικά κίνητρα, τα οποία αναφέρονται στα μη βιολογικά κίνητρα αλλά υπάρχουν έμφυτα στον άνθρωπο όπως είναι η αγάπη, η περιέργεια, η ικανότητα.
- 3) Τα δευτερογενή κίνητρα, τα οποία αναφέρονται στα επίκτητα κίνητρα, τα οποία τα αποκτάει ο άνθρωπος μέσα από το κοινωνικό του περιβάλλον όπως είναι η ασφάλεια, η κοινωνική ένταξη, η εξουσία, το κύρος.

Ένας άλλος διαχωρισμός των κινήτρων που μπορεί να γίνει σε σχέση με την υποκίνηση των εργαζομένων είναι ο ακόλουθος ( Amar, 2004):

- Κοινωνικά: οι αλλαγές στην κοινωνική ζωή του ανθρώπου, η ενηλικίωση, η δημιουργία οικογένειας, επηρεάζουν την ιεράρχηση των αναγκών του και μεταβάλλουν τις προτεραιότητες του ανάλογα με τις δεδομένες συνθήκες.
- Ψυχολογικά: αρκετοί εργαζόμενοι βελτιώνουν την απόδοσή τους όχι μόνο επιδιώκοντας χρηματικές απολαβές αλλά αποσκοπώντας στην αναγνώριση της αξίας τους από τους συναδέλφους και ανωτέρους τους ή ακόμα και στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους.
- Ηλικία: ανάλογα με τη γενιά στην οποία ανήκουν οι εργαζόμενοι, διαφέρουν και οι αντιλήψεις τους. Οι παλαιότερες γενιές εργάζονταν σε δυσκολότερες συνθήκες με σκοπό τις χρηματικές απολαβές και την επιβίωση. Η νεότερη γενιά, που στην πλειοψηφία της έχει μεγαλώσει σε

καλύτερες συνθήκες και έχει ανώτερη μόρφωση, επιζητά και επιδιώκει μεγαλύτερη προσοχή στο εργασιακό περιβάλλον καθώς είναι σε θέση να προσφέρει πιο εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες.

- Γνώση του εργασιακού αντικειμένου: η διαφορετικότητα της σημερινής εποχής έγκειται στην ύπαρξη και συνεχή αύξηση των επιχειρήσεων που βασίζονται στις γνώσεις των εργαζομένων τους. Η ανάπτυξη των τεχνολογικών υπηρεσιών και οι δυνατότητες που αντλούνται από τα τεχνολογικά μέσα έχουν δημιουργήσει επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν στη μόρφωση και τις ικανότητες των εργαζομένων τους, ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους. Κάθε θέση εργασίας τέτοιου τύπου έχει διαφορετικές ιδιότητες και ευθύνες προσαρμοσμένες στο άτομο που αναφέρεται κάθε φορά. Η επιτυχημένη πορεία μιας παρόμοιας επιχείρησης εξαρτάται στο μεγαλύτερο βαθμό από τις επιδόσεις των εργαζομένων της και τη δημιουργικότητα τους.
- Πολιτισμός: η εξέλιξη του πολιτισμού σε κάθε περιοχή επηρεάζει και τον εργασιακό τομέα. Η παγκοσμιοποίηση και η κατάργηση των συνόρων έδωσαν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσλαμβάνουν άτομα διαφόρων εθνικοτήτων. Η ποικιλία ηθών και εθίμων που προκύπτει σε μια εταιρεία που απασχολεί εργαζόμενους διαφορετικών εθνικοτήτων απαιτεί και διαφορετικό χειρισμό στη δημιουργία κινήτρων.

### **1.3 Ο ρόλος και η σημασία της υποκίνησης**

Στις περισσότερες περιπτώσεις η απόδοση ενός εργαζομένου καθορίζεται από τρεις παράγοντες :

- a. Τις ικανότητες του
- b. Το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται
- c. Την υποκίνηση (Griffin, 1990).

Προβλήματα που σχετίζονται είτε με τις ικανότητες των εργαζομένων είτε με το εργασιακό περιβάλλον είναι δυνατόν να επιλυθούν μέσα από διορθωτικές κινήσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα. Εκπαιδευτικά προγράμματα και αλλαγές στο χώρο εργασίας αποτελούν σύνηθες φαινόμενο στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση όμως που το πρόβλημα που εμφανίζεται σχετίζεται με την έλλειψη υποκίνησης, η επίλυση του είναι περισσότερο πολύπλοκη και απαιτητική. Για τα προβλήματα υποκίνησης, η καλύτερη πηγή πληροφοριών είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι θα πρέπει να ρωτούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα τι είναι αυτό που προκαλεί και διατηρεί το ενδιαφέρον και την επιθυμία τους να εργαστούν. Οι απαντήσεις που θα δοθούν μπορούν να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμες στη διοίκηση και να οδηγήσουν ακόμα και στον επαναπροσδιορισμό της θέσης εργασίας, της αμοιβής, στην αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος ή την ενίσχυση της αναγνώρισης και εκτίμησης για την απόδοση και τα αποτελέσματα των εργαζομένων. Το σημαντικότερο στοιχείο για την επιτυχημένη υποκίνηση εργαζομένων είναι να αποφεύγεται από την πλευρά της διοίκησης η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται με τον ίδιο τρόπο που υποκινούνται και οι ίδιοι (Wiley, 1997).

Η υποκίνηση των εργαζομένων κατέχει έναν αναγνωρισμένα κρίσιμο και ουσιαστικό ρόλο στην οργανωσιακή συμπεριφορά του ατόμου, γεγονός που γίνεται αποδεκτό από την πλειοψηφία των επιστημόνων της ψυχολογίας και τους μελετητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι Ilgen and Klein (1988) διαπίστωσαν την άμεση επίδραση που έχει η υποκίνηση των εργαζομένων στην παραγωγικότητα και απόδοση της επιχείρησης, επικεντρώθηκαν όμως ιδιαίτερα στην σημασία της κατανόησης των παραγόντων που οδηγούν στην υποκίνηση. Κατά τους ερευνητές, η γνώση και η κατανόηση των στοιχείων αυτών συμβάλλει στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον και στην τροποποίηση τους με σκοπό την ενίσχυση της ατομικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης (Elangovan, Xie Lin Jia, 2000).

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι ποικίλες. Ο έντονος ανταγωνισμός, η

ραγδαία εξελισσόμενη τεχνολογία και οι ταχύτατες αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία καθιστούν τους ανθρώπινους πόρους τη μοναδική πηγή δημιουργίας διατηρήσιμου και μη αντιγράψιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για την πλήρη αξιοποίηση του προσωπικού που διαθέτουν οι εταιρείες στους κόλπους τους η υποκίνηση αποτελεί το βασικότερο εργαλείο. Ο ρόλος λοιπόν της υποκίνησης αποδεικνύεται ουσιαστικός, σημαντικός και ικανός να επηρεάσει την πορεία μιας εταιρείας. Λόγω της σημασίας της υποκίνησης και της διαφορετικής επίδρασης και αποτελεσματικότητας που έχει στον κάθε εργαζόμενο, εφόσον όλα τα άτομα υποκινούνται με διαφορετικό τρόπο, θα πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή από τα ανώτερα στελέχη και τη διοίκηση κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της εφαρμογής των προγραμμάτων υποκίνησης.

#### **1.4 Οι επιπτώσεις από την έλλειψη της υποκίνησης των εργαζομένων**

Η έλλειψη υποκίνησης των εργαζομένων από την πλευρά της διοίκησης, λόγω αμέλειας, αδιαφορίας ή έλλειψης δυνατοτήτων μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις στην απόδοση της επιχείρησης ως σύνολο. Όταν η εργασία δεν προσφέρει κίνητρα στον εργαζόμενο, τότε δύο ενδεχόμενα υπάρχουν ως πιθανά αποτελέσματα τα οποία θα αναλυθούν εκτενώς στη συνέχεια (Boggie, 2005):

**1. Αποχώρηση από την επιχείρηση.** Εάν ο εργαζόμενος αποχωρήσει από την επιχείρηση για οποιοδήποτε λόγο όπως οι αμοιβές ή η έλλειψη αναγνώρισης, καλλιεργείται ένα αρνητικό κλίμα που επηρεάζει το ηθικό των υπόλοιπων εργαζομένων. Βέβαια ο εργαζόμενος που αποχωρεί μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί από κάποιον άλλον, αλλά αν δεν πραγματοποιηθούν αλλαγές στο εσωτερικό της επιχείρησης, τότε το γεγονός αυτό δεν θα αργήσει να επαναληφθεί.

Ο φαύλος αυτός κύκλος προκαλεί πολλές δυσκολίες και προβλήματα σε μια επιχείρηση, η οποία αναγκάζεται να αναζητά συνεχώς καινούργιο

προσωπικό, αναλώνοντας έτσι πολύτιμες ώρες εργασίας για τη συλλογή βιογραφικών, το διαχωρισμό τους και τις συνεντεύξεις των υποψηφίων. Το κόστος όμως της επιχείρησης συνεχίζεται και μετά την εύρεση του προσωπικού. Η ανάγκη για εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων είτε με παρακολούθηση σεμιναρίων είτε με καθοδήγηση από ανώτερα και έμπειρα στελέχη συνεπάγεται μεγάλο κόστος για την εταιρεία. Στο κόστος αυτό θα πρέπει να προστεθούν και οι απώλειες που θα έχει η επιχείρηση στην συνολική απόδοση και παραγωγικότητα της εφόσον απασχολεί καινούργιους εργαζόμενους συγκριτικά με τα αποτελέσματα που θα είχε εάν εργαζόταν στην υπηρεσία της έμπειρο και μόνιμο προσωπικό. Αρνητικές συνέπειες θα παρουσιαστούν και στην απόδοση του προσωπικού που θα παραμείνει στην επιχείρηση, εφόσον οι συνεχείς αλλαγές, το ασταθές και αβέβαιο κλίμα θα επηρεάσει την αποδοτικότητα τους.

**2. Παραμονή στην επιχείρηση περιορίζοντας στο ελάχιστο την απόδοση.** Αρκετά συχνά οι άνθρωποι παρόλο που δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, παραμένουν ή αποχωρούν μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι σκέφτονται σοβαρά να αποχωρήσουν από την εργασία τους αλλά δεν το πραγματοποιούν, επιβαρύνουν την επιχείρηση καθώς λόγω της διάθεσης τους και της συμπεριφοράς τους μειώνεται η αποδοτικότητα τους.

Σε γενικές γραμμές, μια επιχείρηση οφείλει, τόσο για το δικό της συμφέρον όσο και για το όφελος των εργαζομένων, να φροντίζει για την υποκίνηση τους, να ενημερώνεται για τις ανάγκες και επιθυμίες τους ανά τακτά χρονικά διαστήματα και να προσαρμόζει τα κίνητρα και τις μεθόδους υποκίνησης που χρησιμοποιεί στα ευρήματα που αποκομίζει κάθε φορά. Όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν σωστή και δίκαιη μεταχείριση από την εταιρεία στην οποία εργάζονται, τότε η απόδοσή τους βελτιώνεται συνεχώς.

### 1.5 Τα είδη των θεωριών της υποκίνησης

Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί για την υποκίνηση των εργαζομένων από τους μελετητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς μπορούν να διαχωριστούν σε κατηγορίες ανάλογα με το πρίσμα από το οποίο την εξετάζουν και την κεντρική ιδέα στην οποία βασίζονται. Οι κυριότερες κατηγορίες εξ αυτών διακρίνονται ως εξής:

- 1) Θεωρίες των αναγκών: οι θεωρίες των αναγκών στηρίζονται στην άποψη ότι το άτομο έχει κάποιες ανάγκες φυσιολογικές, βιολογικές και προσωπικές τις οποίες επιδιώκει να ικανοποιήσει. Από την διαδικασία της προσπάθειας για την ικανοποίηση των αναγκών προκύπτουν τα κίνητρα. Οι κυριότεροι πρεσβευτές αυτής της κατηγορίας των θεωριών υποκίνησης είναι ο Maslow, ο Alderfer, ο Herzberg και ο McClelland, των οποίων οι θεωρίες θα αναλυθούν εκτενώς στη συνέχεια.
- 2) Θεωρίες ενδυνάμωσης: οι θεωρίες της ενδυνάμωσης με κυριότερο εκπρόσωπο το B. F. Skinner , έχουν ως βάση την άποψη ότι μια συμπεριφορά που επιβραβεύεται έχει την τάση να επαναλαμβάνεται ενώ αντίθετα μια συμπεριφορά που τιμωρείται έχει την τάση να μην επαναλαμβάνεται.
- 3) Θεωρίες προσδοκίας: οι εν λόγω θεωρίες υποστηρίζουν την άποψη ότι οι ενέργειες του ατόμου εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις επιθυμίες του και τις προσδοκίες που έχει για κάθε πράξη. Πρεσβευτές αυτής της κατηγορίας είναι ο V. Vroom και οι Porter-Lawler.

Υπάρχουν βέβαια θεωρίες οι οποίες δεν ανήκουν απόλυτα σε κάποια από τις προαναφερθέντες κατηγορίες. Στη συνέχεια θα υπάρξει εκτενής αναφορά των σημαντικότερων θεωριών σχετικά με την υποκίνηση των εργαζομένων.



## **1.6 Οι θεωρίες της υποκίνησης**

Οι μελετητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχουν ασχοληθεί για παραπάνω από έναν αιώνα σχετικά με το θέμα της υποκίνησης των εργαζομένων. Το ενδιαφέρον αυτό εντάθηκε όταν οι μεγάλες επιχειρήσεις με πολυάριθμους εργαζόμενους έγιναν η κυρίαρχη δύναμη στην οικονομία. Έκτοτε αναπτύχθηκαν αρκετές θεωρίες αναφορικά με την υποκίνηση, οι αλλαγές όμως στις συνθήκες εργασίας και στον ευρύτερο επιχειρησιακό κόσμο προς το τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα, κατέστησαν ακόμα πιο σημαντική την ανάγκη για προσέγγιση, κατανόηση και καλλιέργεια των μηχανισμών υποκίνησης των εργαζομένων, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρίας έχει αποδειχθεί πλέον ότι είναι το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

### **1.6.1 Η θεωρία του Taylor**

Ο Frederick W. Taylor στο έργο του "Scientific management" το 1911 διατύπωσε μια από τις πρώτες θεωρίες που αναφέρονται στην υποκίνηση των εργαζομένων. Ο Taylor υποστήριζε ότι οι άνθρωποι δεν έχουν φυσική προδιάθεση προς της εργασία και ο μόνος τρόπος για υποκινηθούν ώστε να εργαστούν είναι οι οικονομικές απολαβές. Η υποκίνηση των εργαζομένων μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με τη χρήση οικονομικών κινήτρων.

### **1.6.2 Η προσέγγιση του Cussin ή η διοίκηση με απειλή (Management by Threat)**

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος διοίκησης και ηγεσίας, κυρίως στον κατασκευαστικό κλάδο, κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1950 και 1960 είναι γνωστή ως η μέθοδος του Cussin ή αλλιώς διοίκηση με απειλή (Management by Threat). Η βάση αυτής της θεωρίας είναι η άποψη ότι όσο πιο πολύ ένας προϊστάμενος φωνάζει και απειλεί τους υφισταμένους του τόσο περισσότερο θα αυξάνεται η παραγωγικότητα τους. Κατά συνέπεια

οποιοσδήποτε είναι σε θέση να φωνάζει και να απειλεί θα μπορούσε να προαχθεί σε θέση προϊσταμένου (Halepota, Ali Hassan, 2005). Η μέθοδος αυτή άνθισε ιδιαίτερα μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν βετεράνοι πολέμου. Η προσφερόμενη εργασία ήταν περιορισμένη με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να είναι αναγκασμένοι να αποδέχονται οποιοσδήποτε συνθήκες εργασίας συναντούσαν. Η συγκεκριμένη μέθοδος δεν ωθούσε στην ουσία τους εργαζομένους να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους αλλά οι προσπάθειές τους επικεντρώνονταν στο να μην προκαλέσουν αρνητικές αντιδράσεις από τους προϊσταμένους.

Η προσέγγιση του Cussin αποτελεί πλέον ιστορικό στοιχείο για την κατανόηση των λειτουργιών της κοινωνίας στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο και δεν χρησιμοποιείται παρά μόνο σε ορισμένες αγροτικές περιοχές υποανάπτυκτων χωρών όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν πλήρη γνώση και ενημέρωση των δικαιωμάτων τους.

### **1.6.3 Η θεωρία του Maslow**

Ο A. Maslow πρώτος μίλησε για την ιεράρχηση των αναγκών του ανθρώπου και με ποιο τρόπο οι ανάγκες αυτές καθοδηγούν τις ανθρώπινες πράξεις, χώρισε σε πέντε κατηγορίες τις ανάγκες αυτές και τις ιεράρχησε σε πέντε επίπεδα ξεκινώντας από τις βασικές και φτάνοντας μέχρι τις ανώτερες.

Στο πρώτο επίπεδο, το αρχικό, ο Maslow έχει τοποθετήσει τις *φυσιολογικές* ανάγκες, οι οποίες αφορούν την επιβίωση του ατόμου, όπως είναι η ανάγκη για τροφή, ένδυση, στέγη. Η επιβίωση του ατόμου είναι η κυρίαρχη και πρωταρχική ανάγκη που θα πρέπει να ικανοποιηθεί ώστε να είναι σε θέση το άτομο να ασχοληθεί και με άλλες, δευτερεύουσες ίσως ανάγκες, τις οποίες το άτομο δεν τις αντιλαμβάνεται εφόσον οι φυσιολογικές μένουν ανικανοποίητες.

Στο δεύτερο επίπεδο βρίσκεται η ανάγκη για *ασφάλεια*, η οποία αναφέρεται σε θέματα προστασίας απέναντι στον κίνδυνο που συναντάται στη φύση και όχι μόνο. Ο φόβος και η ανάγκη για ασφάλεια δεν αφορούν μόνο

την επιβίωση του ατόμου αλλά και την ανάγκη διασφάλισης της επαγγελματικής, οικονομικής και κοινωνικής αποκατάστασης. Το άτομο έχει την ανάγκη να εξασφαλίσει για τον εαυτό του το βιοτικό επίπεδο που εκείνο θεωρεί λογικό και όταν το πετύχει θέλει να εξασφαλίσει τη διατήρηση του σε αυτό.

Το αμέσως επόμενο επίπεδο αναφέρεται στις *κοινωνικές* ανάγκες του ανθρώπου, ο οποίος είναι κοινωνικό ον με έντονη και διαρκή ανάγκη της οικογένειας, της συναναστροφής με άλλους ανθρώπους, του ανήκειν σε κοινωνικές ομάδες, και γενικότερα της αλληλοεκτίμησης, αλληλοπροσφοράς, της φιλίας και της αγάπης.

Στη συνέχεια ο Maslow τοποθετεί την ανάγκη του ατόμου για *αυτοεκτίμηση*, την εκτίμηση για το πρόσωπο του από τον ίδιο του τον εαυτό αλλά και από το περιβάλλον του, οικογενειακό και επαγγελματικό, την αποδοχή και την αναγνώριση. Στο συγκεκριμένο επίπεδο το άτομο επιδιώκει να αποκτήσει φήμη, δύναμη, αυτοπεποίθηση, γόητρο και αν αποτύχει πιθανόν να γνωρίσει την απογοήτευση μέχρι και την απάθεια (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2001).

Τέλος στο ανώτερο επίπεδο βρίσκεται η ανάγκη για *αυτοεκπλήρωση* του ατόμου. Σύμφωνα με τον Maslow ακόμα και αν το άτομο ικανοποιήσει πλήρως όλες τις προηγούμενες ανάγκες του, αν δεν έχει εκπληρώσει τους στόχους και τα ιδανικά του, είναι πιθανό να παραμείνει δυσαρεστημένο και ανικανοποίητο. Όταν επιτευχθεί και η ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοεκπλήρωση, τότε το άτομο θα έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων του, την ολοκλήρωση των στόχων του, των φιλοδοξιών του και της προσωπικότητάς του (Ξηροτύρη- Κουφίδου 2001).

Η ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου αρχίζει από το πρώτο επίπεδο, τις φυσιολογικές ανάγκες και καθώς ικανοποιείται κάθε επίπεδο, το άτομο θα προχωρά στην ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου. Οι ανάγκες που ιεραρχικά τοποθετούνται σε ανώτερα επίπεδα μπορεί να αποτελέσουν και πιο ισχυρά κίνητρα. Ο χρόνος που θα χρειαστεί για τη μετάβαση από το ένα επίπεδο στο άλλο διαφέρει από άτομο σε άτομο και εξαρτάται από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Διαφορές επίσης μπορούν να

εμφανιστούν και στον τρόπο της ιεράρχησης και αξιολόγησης των αναγκών ή ακόμα και παράληψη ορισμένων επιπέδων ανάλογα με τις προσωπικές απόψεις και αντιλήψεις του ατόμου, τις κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές συνθήκες και άλλους υποκειμενικούς παράγοντες. Αξίζει να σημειωθεί ότι αν ένα άτομο έχει ικανοποιήσει τα κατώτερα επίπεδα των αναγκών και συνεχίζει για τα ανώτερα, μπορεί να επιστρέψει στην προσπάθεια για ικανοποίηση των αναγκών των κατώτερων επιπέδων εάν συμβεί μια ξαφνική αλλαγή στο περιβάλλον του.



Εικόνα 2. Η πυραμίδα της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

#### 1.6.4 Η θεωρία παραγόντων υποκίνησης – υγιεινής του Herzberg

Η θεωρία του Fredrick Herzberg (1959) , η οποία θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια προέκταση της θεωρίας της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, αναπτύχθηκε μετά από έρευνα και συνέντευξη με διακόσιους μηχανικούς και λογιστές με σκοπό την εξέταση και την εξακρίβωση των εσωτερικών εργασιακών σχέσεων που επικρατούν, των συμπεριφορών και των μεθόδων υποκίνησης για την απόδοση των εργαζομένων (Tietjen, Myers 1998). Σύμφωνα με τον Herzberg υπάρχουν δυο ειδών παράγοντες οι οποίοι προκαλούν ή αποτρέπουν την υποκίνηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Οι παράγοντες που προκαλούν την υποκίνηση των εργαζομένων και συντελούν στην αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του εργαζομένου αποκαλούνται κίνητρα (motivators), ενώ οι παράγοντες που αποτρέπουν την διάθεση των εργαζομένων για εργασία και προκαλούν την δυσαρέσκεια τους ονομάζονται παράγοντες υγιεινής (hygiene factors).

Η πρώτη κατηγορία παραγόντων, τα κίνητρα, αποτελείται από :

- Την αναγνώριση
- Την εκπλήρωση των στόχων
- Την δυνατότητα ανάπτυξης
- Την προαγωγή και την πρόοδο
- Την υπευθυνότητα
- Την καθεαυτή εργασία

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων, οι παράγοντες υγιεινής, αποτελείται από :

- Τον μισθό
- Τις διαπροσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο
- Τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους
- Τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους ισότιμους συναδέλφους

- Την επίβλεψη και την τεχνολογία
- Την πολιτική της επιχείρησης και την διοίκηση
- Τις συνθήκες εργασίας
- Τις συνθήκες της προσωπικής ζωής
- Τη θέση εργασίας
- Την ασφάλεια στην εργασία

Τα κίνητρα αναφέρονται σε εσωτερικούς παράγοντες της εργασίας όπως είναι η αναγνώριση της ολοκλήρωσης ενός έργου, ενώ οι παράγοντες υγιεινής συμπεριλαμβάνουν εξωτερικούς συντελεστές όπως για παράδειγμα στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους, οι οποίες δεν αποτελούν χαρακτηριστικά της εργασίας. Η πιο σημαντική όμως διαφορά που διακρίνεται ανάμεσα στις δυο κατηγορίες είναι τα επίπεδα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας που αντλούνται από τον κάθε παράγοντα. Σύμφωνα με τον Herzberg (1959), τα κίνητρα οδηγούν σε θετική αντιμετώπιση της εργασίας γιατί ικανοποιούν την ανώτερη ανάγκη του εργαζομένου, την ανάγκη της αυτοεκπλήρωσης (Maslow 1954). Η παρουσία αυτών των κινήτρων δίνει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να αποκομίσει μεγάλη ικανοποίηση από την εργασία του. Αντίθετα η απουσία των κινήτρων όπως ισχυρίζεται ο Herzberg δεν προκαλεί δυσαρέσκεια. Ανάλογα αποτελέσματα προσφέρουν και οι παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι εάν υπάρχουν απλά διευκολύνουν την εργασία χωρίς να προσφέρουν ιδιαίτερη ικανοποίηση, ενώ αν απουσιάζουν ή παραλείπονται μπορεί να προκαλέσουν ισχυρή δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο.

Η θεωρία των παραγόντων του Herzberg βασίζεται στην άποψη ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου αποτελείται από δυο εντελώς διαφορετικές διαστάσεις οι οποίες δεν είναι άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Ειδικότερα, το αντίθετο της ικανοποίησης στην εργασία δεν είναι η δυσαρέσκεια, αλλά η έλλειψη ικανοποίησης και ομοίως το αντίθετο της δυσαρέσκειας είναι η έλλειψη δυσαρέσκειας και όχι η ικανοποίηση.

### 1.6.5 Η θεωρία ERG – Alderfer

Ο Alderfer (1967,1969) προχώρησε σε μια τροποποίηση της θεωρίας των αναγκών του Maslow και ανέπτυξε τη δική του θεωρία, η οποία αποκαλείται ERG από τα αρχικά των κατηγοριών των αναγκών που έχει διακρίνει ( Existence , Relatedness , Growth). Σύμφωνα με τον Alderfer οι ανάγκες του ανθρώπου χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες (Χυτήρης, 2001):

- Ανάγκη ύπαρξης (Existence) . Η κατηγορία αυτή εμπεριέχει τις ανάγκες που είναι απαραίτητες για την ύπαρξη του ατόμου. Στις ανάγκες αυτές περιλαμβάνονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια όπως έχουν ήδη αναφερθεί από τον Maslow.
- Ανάγκες σχέσεων (Relatedness). Η συγκεκριμένη κατηγορία αναφέρεται στην σημασία της ύπαρξης, της διατήρησης και της καλλιέργειας των διαπροσωπικών σχέσεων του ατόμου. Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει ανάγκη από την αποδοχή του κοινωνικού συνόλου και τις συναναστροφές με άλλους ανθρώπους. Σε αντιστοιχία με την πυραμίδα του Maslow οι ανάγκες αυτές περιλαμβάνονται στην κατηγορία των κοινωνικών αναγκών.
- Ανάγκες ανάπτυξης (Growth). Η τελευταία κατηγορία αναγκών κατά τον Alderfer περιλαμβάνει τις ανάγκες του ατόμου για προσωπική ανάπτυξη αυτοεκτίμηση, αυτοεκπλήρωση, οι οποίες σύμφωνα με τον Maslow ανήκουν στα δύο ανώτερα επίπεδα των ανθρώπινων αναγκών.

Στην έρευνα του ο Alderfer απέδειξε πως τα άτομα έχουν διαρκής ανάγκες οι οποίες δεν ακολουθούν κάποια συγκεκριμένη ιεραρχία. Έτσι, δεν χρειάζεται οι εργαζόμενοι να ικανοποιήσουν κάποια κατώτερη ανάγκη για να περάσουν στην επόμενη βαθμίδα. Επίσης η ικανοποίηση μίας ανάγκης δεν σημαίνει ότι το άτομο παύει να ασχολείται με αυτή αλλά αντίθετα επιδιώκει την περαιτέρω ικανοποίησή της ώστε να λαμβάνει όλα και πιο ευχάριστα αποτελέσματα.

### 1.6.6 Η θεωρία του McClelland

Σύμφωνα με τον David McClelland το κάθε άτομο κατά τη διάρκεια της εξέλιξής του παρουσιάζει τρεις ανάγκες οι οποίες αποτελούν και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να πραγματοποιηθεί η παρακίνηση (Μπουραντάς, 1992):

- Ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις και ένταξη. Τα άτομα επιδιώκουν τις συνεργασίες, τις συναναστροφές με άλλα άτομα, την αίσθηση της οικειότητας και του ανήκειν. Η ανάγκη αυτή βρίσκεται σε αντιστοιχία με την πυραμίδα του Maslow στο επίπεδο των κοινωνικών αναγκών.
- Ανάγκη για δύναμη. Εδώ εντοπίζεται η ανάγκη του ατόμου να διευθύνει, να διοικεί και γενικά να ασκεί εξουσία. Τα άτομα που συγκαταλέγονται σε αυτή την κατηγορία επιζητούν διευθυντικές θέσεις, με ευθύνες και επιρροή στους άλλους.
- Ανάγκη για επιτεύγματα. Είναι η ανάγκη του ατόμου να νιώθει πως έχει καταφέρει να επιτύχει τους στόχους του, να δείχνει την ικανότητα του, να νιώθει νικητής.

Κατά τον ερευνητή, η σημαντικότερη ανάγκη που μπορεί να συμβάλει στην υποκίνηση των εργαζομένων είναι αυτή που αναφέρεται στα επιτεύγματα. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν έντονη την ανάγκη για επιτεύγματα, θέτουν υψηλότερους στόχους από εκείνους τους εργαζόμενους που έχουν λιγότερο έντονη τη συγκεκριμένη ανάγκη. Για να μπορέσει η επιχείρηση να αντιληφθεί το εργατικό δυναμικό που έχει έντονη την παραπάνω ανάγκη, θα πρέπει να προσπαθήσει να εντοπίσει εργαζόμενους με συμπεριφορές όπως (Aldag, Sterns, 1991):

- Διάθεση επίλυσης προβλημάτων και ανάληψης ευθυνών.
- Διάθεση πληροφόρησης για την απόδοση της εργασίας τους.
- Διάθεση επίτευξης στόχων μέτριας δυσκολίας και με σχετικό κίνδυνο.



Τα άτομα που συμπεριφέρονται κατά αυτό τον τρόπο αποτελούν σχεδόν το 10% του πληθυσμού και είναι αυτά που είναι ιδιαίτερα ικανά στελέχη. Βέβαια, ο ερευνητής υποστηρίζει πως η ανάγκη για επίτευξη είναι δυνατόν να καλλιεργηθεί, οπότε και δίνει ένα ερέθισμα στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν ανάλογα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η κριτική στη θεωρία του McClelland εντοπίζεται στο γεγονός ότι δεν αποτελεί μία θεωρία υποκίνησης αλλά απλά εξερευνά σε βάθος μία ανάγκη η οποία βρίσκεται μόνο στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Ακόμα, η εκάστοτε εταιρεία που θέλει να βρει μέσα στους υπαλλήλους της τα άτομα αυτά θα πρέπει να τους αναθέσει αρκετές πρωτοβουλίες και ευκαιρίες για ανάπτυξη και πραγματοποίηση επιτευγμάτων.

### **1.6.7 Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom**

Το 1964, ο Victor H. Vroom ανέπτυξε μία θεωρία υποκίνησης, η οποία σε αντίθεση με τα προηγούμενα μοντέλα στηρίζεται και επικεντρώνεται στη διαδικασία της υποκίνησης και όχι στους παράγοντες που πραγματικά υποκινούν τους εργαζόμενους (Montana, Charnov, 2001).

Ο ερευνητής στην προσπάθειά του να ερμηνεύσει τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η υποκίνηση βασίστηκε στις παρακάτω βασικές υποθέσεις (Δημητρίου, 1991):

- Η συμπεριφορά των εργαζομένων σε μία επιχείρηση συνδέεται άμεσα με τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές. Όταν αναφερόμαστε στις εσωτερικές ανταμοιβές μιλάμε για αυτές που προσδιορίζονται από το ίδιο το άτομο. Οι εξωτερικές ανταμοιβές από την άλλη πλευρά αναφέρονται σε εξωτερικούς παράγοντες.
- Τα ίδια τα άτομα αποφασίζουν για το πως θα συμπεριφερθούν μέσα στην επιχείρηση.
- Κάθε άτομο έχει διαφορετικές ανάγκες και άρα θέτει διαφορετικούς στόχους και προτεραιότητες.

- Κάθε άτομο γνωρίζει αν η συμπεριφορά του οδηγεί στα επιθυμητά αποτελέσματα και έχει συγκεκριμένες προσδοκίες, σύμφωνα με τις οποίες και κινείται στον εργασιακό του χώρο.

Σύμφωνα με τις παραπάνω υποθέσεις, ο Vroom υποστηρίζει πως το άτομο υποκινείται όταν υπάρχει η προσδοκία ότι οι προσπάθειές του θα αυξήσουν την απόδοσή του, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών που αυτός εκλαμβάνει. Η προσδοκία αυτή σε συνδυασμό με το κατά πόσο το κάθε άτομο επιθυμεί να λαμβάνει τις διάφορες ανταμοιβές θα οδηγήσει και στην παρακίνησή του. Πιο συγκεκριμένα, κατά τον ερευνητή υπάρχουν τρεις βασικές μεταβλητές οι οποίες καθορίζουν την παρακίνηση των ατόμων. Αυτές είναι:

- Επιθυμία ανταμοιβών. Στο σημείο αυτό αναφέρονται οι στόχοι που έχει ο κάθε εργαζόμενος και το τι επιθυμεί να πάρει μέσα από το έργο το οποίο προσφέρει στην επιχείρηση που εργάζεται.
- Προσδοκία ανταμοιβών. Το τι πιστεύει το άτομο ότι τελικά θα πάρει από την εργασία του είναι πολύ βασικός παράγοντας και σε αυτό το σημείο γίνεται και η σύγκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.
- Προσδοκία της απόδοσης. Τέλος, το αν ο εργαζόμενος θεωρεί πως η επιπλέον προσπάθεια που θα καταβάλλει σε μία εταιρεία θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσής του και άρα και των ανταμοιβών του είναι μία σημαντική μεταβλητή στη διαδικασία της υποκίνησης.

Η θεωρία του Vroom θεωρείται ιδιαίτερα αξιόλογη καθώς αντιμετωπίζει τον κάθε εργαζόμενο ως ένα ξεχωριστό άτομο, με πολλές ιδιαιτερότητες. Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι η υποκίνηση κάθε ατόμου εξαρτάται από την αντίληψη που αυτό έχει σχετικά με τις ικανότητες του να πραγματοποιήσει το έργο και την αξία που έχει για το άτομο η ανταμοιβή που θα λάβει για την εκπλήρωση του. Ακόμα, η υποκίνηση φαίνεται να είναι μία «διαπραγμάτευση» μεταξύ του εργαζόμενου και της επιχείρησης όσον αφορά

τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές (Μπουραντάς, 2001). Αυτό σημαίνει πως η εταιρεία έχει πολλές δυνατότητες να υποκινήσει τους εργαζόμενους αρκεί να καταφέρει να ταιριάξει τις εσωτερικές με τις εξωτερικές ανταμοιβές. Η αδυναμία του μοντέλου είναι ότι δεν δείχνει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να γίνει αυτό το ταίριασμα, ώστε να δημιουργηθούν θετικά αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές.

### **1.6.8 Η θεωρία X και Y του McGregor**

Ο Douglas McGregor (1960) παρουσίασε δυο διαφορετικές θεωρίες, οι οποίες περιγράφουν δύο διαφορετικές ιδεολογίες και συμπεριφορές σχετικά με την εργασία, τη διοίκηση και την υποκίνηση των εργαζομένων. Οι θεωρίες αυτές έχουν γίνει γνωστές ως θεωρία X και θεωρία Y (Daryanto K.S. Heny, Daryanto, Arief).

Οι υποθέσεις, στις οποίες βασίζεται η θεωρία X, θεωρούνται από τον McGregor, ως οι πλέον διαδεδομένες στα διοικητικά και ανώτερα επίπεδα του επιχειρησιακού κόσμου. Οι υποθέσεις αυτές είναι:

- Ο μέσος εργαζόμενος είναι νωθρός και έχει μια έμφυτη απέχθεια απέναντι στην εργασία.
- Τα περισσότερα άτομα πρέπει να εξαναγκάζονται, να ελέγχονται, να κατευθύνονται και να απειλούνται με τιμωρία εάν η επιχείρηση επιθυμεί να πετύχει τους στόχους της.
- Ο μέσος εργαζόμενος αποφεύγει τις ευθύνες, προτιμάει να ακολουθεί εντολές, δεν έχει φιλοδοξίες και επιδιώκει την ασφάλεια περισσότερο από οτιδήποτε άλλο.

Εάν η διοίκηση υιοθετήσει τις παραπάνω προϋποθέσεις, οι βασικές ευθύνες αναφέρονται στην:

- οργάνωση, προγραμματισμό και λήψη αποφάσεων.
- καθοδήγηση των εργαζομένων.
- υποκίνηση των εργαζομένων.
- λήψη σημαντικών αποφάσεων.

Σε άκρως αντίθετες υποθέσεις σε σύγκριση με τη θεωρία Χ, στηρίζεται η θεωρία Υ, η οποία υιοθετείται από μικρότερη μερίδα των ανώτερων στελεχών και διαπνέεται από πνεύμα ισότητας και σεβασμού. Οι υποθέσεις της θεωρίας Υ είναι οι εξής :

- Η εργασία είναι μια φυσιολογική ενέργεια όπως είναι το παιχνίδι και η ξεκούραση.
- Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κατευθύνουν και να ελέγχουν τις ενέργειες τους όταν αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν μια εργασία.
- Η δέσμευση στους αντικειμενικούς στόχους είναι συνάρτηση των ανταμοιβών που συνδέονται με τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
- Υπό τις κατάλληλες συνθήκες, ο μέσος εργαζόμενος είναι σε θέση να μάθει να αποδέχεται και να αναζητά την ανάληψη ευθυνών.

Όταν η διοίκηση έχει υιοθετήσει τις υποθέσεις της θεωρίας Υ, το συλλογικό κλίμα που θα ακολουθείται είναι πιθανόν να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Η διοίκηση μπορεί να μεταβιβάσει την ευθύνη της λήψης σημαντικών αποφάσεων σε χαμηλότερα επίπεδα.
- Με την κατάλληλη μορφή ηγεσίας, οι εργαζόμενοι δεν θα είναι παθητικοί αλλά ούτε θα αντιστέκονται.
- Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να παρουσιάζουν υψηλή απόδοση, να αναπτύσσονται, να αναλαμβάνουν ευθύνες και να αυτο-υποκινούνται. Η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες και το εργατικό πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα

μπορούν να παρουσιάσουν και να αναπτύξουν όλες τους τις δυνατότητες και τις ικανότητες.

Ο McGregor, αν και θεωρεί ότι οι συνθήκες της θεωρίας X είναι οι πλέον διαδεδομένες, υποστηρίζει ότι με την ροπή που έχει πλέον η κοινωνία για εμφάθυνση στην εκπαίδευση, εξειδίκευση και ανάληψη ευθυνών, ο συγκεκριμένος τρόπος ηγεσίας είναι ξεπερασμένος και αποτρέπει την υποκίνηση των εργαζομένων. Ο ίδιος πίστευε ότι οι προϋποθέσεις και τα συμπεράσματα που περιγράφονται στη θεωρία Y έχουν μεγαλύτερη ισχύ και αξία, και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ανάθεση ευθυνών στους εργαζομένους, η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, η ενδιαφέρουσα εργασία και οι καλές εργασιακές σχέσεις αυξάνουν την υποκίνηση των εργαζομένων.

Για καμία από τις δύο θεωρίες δεν υπάρχουν αποδείξεις και η κριτική που έχει δεχθεί ο McGregor αναφέρεται κυρίως στο κατά πόσο οι προϋποθέσεις και τα συμπεράσματα των δυο θεωριών θα μπορούσαν να λειτουργήσουν και να αποδώσουν σε διαφορετικές επικρατούσες συνθήκες.

### **1.6.9 Η θεωρία υποκίνησης των P.Hersey-K.Blanchard**

Σύμφωνα με τους ερευνητές P.Hersey-K.Blanchard, διακρίνονται τέσσερις κατηγορίες ατόμων (Μπουραντάς, 2001):

- Άτομα που θέλουν να ικανοποιούν τα καθήκοντά τους και το έργο τους, αλλά δεν επικεντρώνεται στην δημιουργία ανθρώπινων σχέσεων.
- Άτομα που στοχεύουν στην επίτευξη των καθηκόντων τους αλλά και στις ανθρώπινες σχέσεις.
- Άτομα που είναι σχετικά χαλαρά τόσο προς τα καθήκοντά τους όσο και προς στις ανθρώπινες σχέσεις.
- Άτομα που είναι προσανατολισμένα στις ανθρώπινες σχέσεις ενώ δεν δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την επίτευξη των καθηκόντων τους.

Η επιτυχία των ατόμων αυτών, σε όποια κατηγορία και αν βρίσκονται, εξαρτάται από το επίπεδο ωριμότητά τους, όπου στο ανώτερο επίπεδο βρίσκονται άτομα που θέλουν και μπορούν να πετύχουν τους στόχους τους ενώ στο κατώτερο άτομα που ούτε θέλουν αλλά ούτε και μπορούν πραγματοποιήσουν τους στόχους τους.

Καθώς η ωριμότητα είναι άριστα συνυφασμένη με την ικανότητα και τη θέληση, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει την υποκίνηση των εργαζομένων αυξάνοντας αυτούς τους δύο παράγοντες. Έτσι, για παράδειγμα όταν οι εργαζόμενοι αυξήσουν τις γνώσεις τους σχετικά με τους στόχους που έχουν να επιτύχουν, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή τους και άρα η θέλησή τους. Ακόμα, εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιτύχει η επιχείρηση την αύξηση της ικανότητας των εργαζομένων της, η οποία σε συνδυασμό με την αύξηση της θέλησης θα οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα ωριμότητας και άρα αποδοτικότητας.

Η παραπάνω θεωρία έχει δεχτεί αρνητική κριτική αναφορικά με το πώς εντοπίζονται οι διάφορες κατηγορίες ατόμων έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να εφαρμόσουν κατάλληλες πολιτικές.

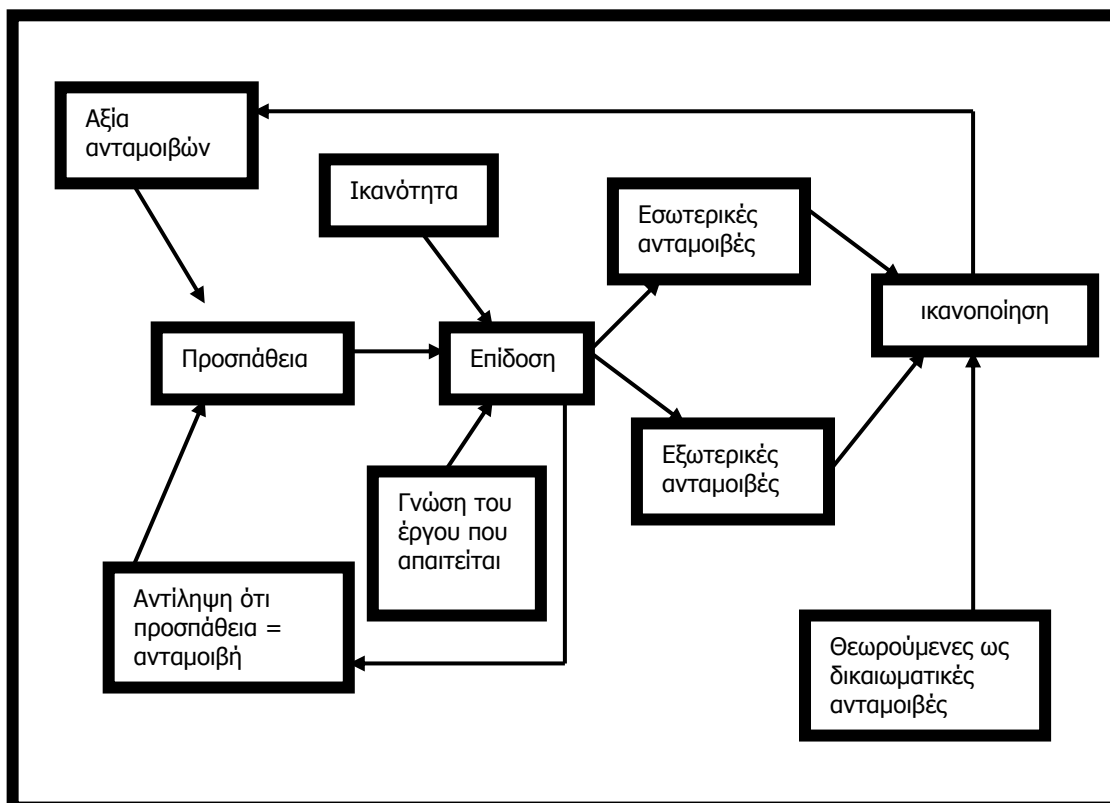
#### **1.6.10 Το πρότυπο των L. W. Porter και E. E. Lawler**

Το πρότυπο των L. W. Porter και E. E. Lawler είναι βασισμένο στην θεωρία των προσδοκιών του V.Vroom και αναφέρεται στην ολοκληρωμένη διαδικασία της υποκίνησης των εργαζομένων. Όπως γίνεται κατανοητό και από την απεικόνιση του προτύπου, οι ερευνητές συμπέραναν ότι η προσπάθεια που καταβάλλει ένας εργαζόμενος στην εργασία του αποτελείται από δυο παράγοντες (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001):

- 1) Την αξία που αποδίδει το άτομο στην ανταμοιβή που πρόκειται να λάβει.
- 2) Την αντίληψη που έχει το άτομο ότι η ανταμοιβή θα είναι αποτέλεσμα της προσπάθειάς του. Η άποψη αυτή συνδυάζει την πιθανότητα ότι η

αμοιβή εξαρτάται από την απόδοση και αντίστροφα ότι η απόδοση εξαρτάται από την αμοιβή.

Οι Porter και Lawler υποστηρίζουν ότι η προσπάθεια δεν είναι ταυτόσημη με την απόδοση, αλλά υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την σχέση αυτή. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη σχέση, εξαρτώνται από τις ικανότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου καθώς και από τη σαφή και ολοκληρωμένη αντίληψη που διαθέτει ο εργαζόμενος αναφορικά με τις ενέργειες και τις απαιτήσεις που κρίνονται απαραίτητες για την επίτευξη του στόχου. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα των ερευνητών οι εργαζόμενοι υποκινούνται να αποδώσουν λόγω των προσδοκώμενων ανταμοιβών. Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι είτε εσωτερικές, όπως η προσωπική ικανοποίηση, η τόνωση της αυτοπεποίθησης, ο σεβασμός από το περιβάλλον, η αναγνώριση από τους συναδέλφους, είτε εξωτερικές όπως η αύξηση του μισθού, η προαγωγή, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας.



Εικόνα 3. Το διάγραμμα των Porter-Lawler (Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Ανικούλα, σελ. 204)

Ανάλογη με το μέγεθος της ανταπόκρισης των ανταμοιβών στις προσδοκίες του εργαζομένου, θα είναι και η ικανοποίηση που θα αισθανθεί η οποία καθορίζει την αξία που αποδίδει το άτομο στις διάφορες ανταμοιβές. Με τη μελέτη του μοντέλου των Porter και Lawler μπορεί να διαπιστωθεί ότι η υποκίνηση των εργαζομένων είναι μια κυκλική διαδικασία, περίπλοκη, η οποία επηρεάζεται από αρκετούς και σημαντικούς παράγοντες (Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 2001).

### **1.6.11 Η θεωρία των στόχων των Latham και Locke**

Οι Locke και Latham το 1990 ανέπτυξαν την θεωρία των στόχων, η οποία επικεντρώνεται στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στους στόχους και την εργασιακή συμπεριφορά. Η κεντρική ιδέα είναι ότι η θέσπιση στόχων προκαλεί υψηλή απόδοση στους εργαζόμενους. Βασική προϋπόθεση είναι ότι οι αντικειμενικοί στόχοι και σκοποί ενός εργαζομένου είναι οι θεμελιώδεις καθοριστικοί παράγοντες στην εργασιακή υποκίνηση, εφόσον οι στόχοι καθορίζουν τις σκέψεις και τις πράξεις (Locke, 1968).

Η θεωρία των στόχων βασίζεται στην άποψη ότι η συμπεριφορά ενός ατόμου είναι απόρροια των στόχων που έχει θέσει και των σκοπών που επιδιώκει. Η ενέργεια, προσοχή, προσπάθεια και απόδοση των εργαζομένων βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των στόχων, σαφείς ή ασαφείς, πολύ ή λίγο απαιτητικοί, το βαθμό αποδοχής τους από τους υπαλλήλους και τη σχετική πληροφόρηση που δίνεται σε αυτούς. Ακόμα πιο θετικά αποτελέσματα υπάρχουν με την συμμετοχή των εργαζομένων κατά την θέσπιση των στόχων, ώστε να κατοχυρώνεται η αποδοχή και δέσμευση για την προσπάθεια της επίτευξής τους. Η κυρίαρχη αδυναμία της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στη θέσπιση στόχων, γεγονός που από μόνο του δεν μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα υποκίνησης.



### 1.6.12 Η θεωρία του J.S. Adams

Η θεωρία του Adams (1965) αναφέρεται στην ισότιμη μεταχείριση των εργαζομένων, στο τι είναι δίκαιο και τι άδικο. Συγκεκριμένα για να αισθάνεται ένας εργαζόμενος ότι αντιμετωπίζεται δίκαια από την διοίκηση και τους ανωτέρους του θα πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι η προσφορά του, η εργασία του, η προσπάθεια του επιβραβεύεται επάξια με τις ανταμοιβές που λαμβάνει, εσωτερικές και εξωτερικές. Η δίκαιη αντιμετώπιση, όπως την αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος, αναφέρεται επίσης στη σχέση που επικρατεί ανάμεσα στις προσωπικές του εργασίες και ανταμοιβές καθώς και στις εργασίες και ανταμοιβές που λαμβάνουν οι συνάδελφοι του. Η διαδικασία που περιγράφεται στη θεωρία του Adams είναι μια διαδικασία σύγκρισης της αντίληψης περί δικαίου που έχει το άτομο και τα συναισθήματα που νιώθει από την προσπάθεια και την ανταμοιβή του.

Όταν ένα άτομο πιστεύει ότι εργάζεται περισσότερο από ένα άλλο αλλά έχουν όμοιες απολαβές, προκύπτει το αίσθημα της αδικίας και το συγκεκριμένο άτομο πιθανόν να προβεί σε ενέργειες ώστε να διορθωθεί η κατάσταση αυτή. Οι ενέργειες αυτές μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, όπως παράπονα στη διοίκηση, απουσία από την εργασία, μείωση του ρυθμού της εργασίας του, ακόμα και παραίτηση.

Η θεωρία της δίκαιης μεταχείρισης θα μπορούσε να ισχύει και σε αντίστροφες συνθήκες κατά τις οποίες το άτομο λαμβάνει υπερβολικές ανταμοιβές συγκριτικά με το έργο που παράγει, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει ενοχές ή να έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να επαναπαυτεί στην παρούσα κατάσταση και να μην υποκινείται για τη βελτίωση της απόδοσης του. Το κυρίαρχο πρόβλημα στην συγκεκριμένη θεωρία είναι η διαφορετικότητα των εργαζομένων στις αντιλήψεις, στις ικανότητες και στην απόδοση τους που δυσχεραίνει την προσπάθεια οποιασδήποτε διοικητικής αρχής επιθυμεί να προσφέρει ισότιμη και δίκαιη μεταχείριση στους εργαζομένους της.

### **1.6.13 Η θεωρία της ενδυνάμωσης του B. F. Skinner**

Η θεωρία της ενδυνάμωσης του B. F. Skinner επικεντρώνεται στην επίδραση που μπορεί να έχει στη συμπεριφορά του ατόμου η ανταμοιβή ή η τιμωρία. Η διαδικασία της διαμόρφωσης της συμπεριφοράς ενός ατόμου μέσα από την ενδυνάμωση αποκαλείται και τροποποίηση της συμπεριφοράς.

Η βασική ιδέα στην οποία στηρίζεται η συγκεκριμένη θεωρία είναι ότι η συμπεριφορά που επιβραβεύεται έχει την τάση να επαναλαμβάνεται, ενώ αντίθετα η συμπεριφορά που δεν επιβραβεύεται δεν επαναλαμβάνεται. Εάν η επιθυμητή συμπεριφορά ακολουθείται άμεσα από ανταμοιβή, το άτομο θα υποκινείται για να επαναλάβει τη συγκεκριμένη πράξη, όσο μικρότερο είναι το διάστημα που μεσολαβεί από την εκτέλεση της πράξης μέχρι την ανταμοιβή, δηλαδή από τη συμπεριφορά μέχρι την ενδυνάμωση, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες να επηρεαστεί η συμπεριφορά του ατόμου (French, 2003).

Λόγω της θεωρίας της ενδυνάμωσης, αρκετά διευθυντικά στελέχη έχουν στραφεί με ιδιαίτερη προσοχή στην αναγνώριση και ανταμοιβή της καλής απόδοσης των εργαζομένων τους. Και στη θεωρία αυτή εντοπίζεται η αδυναμία σφαιρικής αντιμετώπισης του θέματος της υποκίνησης καθώς ο ερευνητής επικεντρώνεται σε ένα μόνο στοιχείο.

## **1.7 Πρακτικές και εφαρμογές της υποκίνησης σε διεθνές επίπεδο**

Σε διεθνές επίπεδο οι επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων με σύγχρονες μεθόδους. Προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος επιβάλλουν μία νέα αντίληψη στον εργασιακό χώρο ώστε να ενδυναμωθεί η θέση των εταιρειών και να δημιουργηθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Kalra, 1998). Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί το επίκεντρο των διοικήσεων των σύγχρονων εταιρειών, οι οποίες αναζητούν νέους τρόπους και μεθόδους ώστε να επιτύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Ορισμένες πρακτικές που

εφαρμόζονται ευρέως στο διεθνές επιχειρηματικό προσκήνιο εξετάζονται στη συνέχεια (Gee, Burke, 2001):

- Έκτακτες οικονομικές αποδοχές με τη μορφή πριμ ή ποσοστών. Η αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης μεθόδου υποκίνησης είναι επανειλημμένως αποδεδειγμένη αλλά δεν μπορεί να έχει μακροχρόνια αποτελέσματα αν περιοριστεί μόνο σε οικονομικές ανταμοιβές καθώς δεν αγγίζει καθόλου την ανάγκη του ανθρώπου για επιβεβαίωση και αναγνώριση.
- Αξιοποίηση των ικανοτήτων του εργαζομένου. Οι επιχειρήσεις ανασχεδιάζουν τις θέσεις εργασίας σύμφωνα με τα προσόντα που έχει ο εκάστοτε εργαζόμενος, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα ανάπτυξης και εξέλιξης, στοχεύοντας έτσι στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών, της αυτοεκτίμησης και της αυτοεκπλήρωσης. Η υποκίνηση του εργαζομένου μέσα από την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του μπορεί να επιτευχθεί με τρεις τρόπους, την διεύρυνση της εργασίας του, τον εμπλουτισμό της εργασίας και την εναλλαγή των θέσεων εργασίας. Ήδη πολλές επιχειρήσεις σε Ευρώπη και Αμερική εφαρμόζουν παρόμοιες μεθόδους για να ενισχύσουν την υποκίνηση των εργαζομένων τους.
- Ορισμένες επιχειρήσεις όπως η Sun Microsystems και η Anglia Water προσφέρουν στο προσωπικό τους τη δυνατότητα και τη βοήθεια να αναπτύξουν ικανότητες και δεξιότητες που μπορεί και να μην απαιτούνται στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο, ώστε να επιτύχουν μελλοντικούς προσωπικούς επαγγελματικούς στόχους που θα τους οδηγήσει στην επιθυμητή καριέρα . Η συγκεκριμένη πολιτική είναι λίγο ριψοκίνδυνη από την πλευρά των επιχειρήσεων, γιατί υπάρχει η πιθανότητα ότι όταν ο εργαζόμενος αντιληφθεί τις ικανότητες που διαθέτει και τις ανάγκες που έχει, να αντιληφθεί επίσης και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζει στην εξέλιξη του από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται και να αναζητήσει κάτι μεγαλύτερο.

- Η ομαδική εργασία θεωρείται άλλος ένας τρόπος ώστε να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι περισσότερες ευθύνες και έλεγχο στην εργασία τους, αυξάνοντας έτσι το ενδιαφέρον και την πρόκληση.
- Η τηλε-εργασία και το εικονικό εργασιακό περιβάλλον είναι η πιο εξελιγμένη μορφή υποκίνησης του εργαζομένου, προσφέροντας πλήρη έλεγχο και ελευθερία κινήσεων για την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών του. Η τεχνολογία παρέχει πλέον τη δυνατότητα σε ορισμένα είδη επαγγελματιών να εργάζονται από απόσταση τουλάχιστον μια μέρα την εβδομάδα, έχοντας εξίσου καλή απόδοση. Σε ένα άρθρο στο US West (1999) στο διαδίκτυο διευκρινίζονται τρεις τύποι εργασίας που θα μπορούσαν να εκπληρωθούν από απόσταση με τη βοήθεια της τεχνολογίας : η εργασία που αξιολογείται μόνο από το αποτέλεσμα, η εργασία που εξαρτάται σημαντικά από την ατομική δημιουργικότητα και η εργασία η οποία μπορεί εύκολα να μετρηθεί.

Η προσπάθεια για να εντοπιστεί τι υποκινεί τους εργαζόμενους έχει ξεκινήσει εδώ και μισό αιώνα περίπου. Μια από τις πρώτες έρευνες πραγματοποιήθηκε το 1946 από το Ινστιτούτο Εργασιακών Σχέσεων στη Νέα Υόρκη και δημοσιεύτηκε στο Foreman Facts. Παρόμοιες έρευνες διεξήχθησαν το 1980 και το 1986 από τον Κ.Α.Κοναχ καθώς και το 1992 από την Carolyn Wiley. Στην έρευνα του 1946 , ζητήθηκε από βιομηχανικούς εργάτες να κατατάξουν σε σειρά προτίμησης δέκα παράγοντες υποκίνησης. Πρώτος σε σειρά προτίμησης παράγοντας αναδείχτηκε η αναγνώριση της εργασίας που προσφέρουν ενώ δέκατος η πειθαρχία. Το 1980 διακόσιοι εργαζόμενοι κατέταξαν τους ίδιους παράγοντες υποκίνησης που χρησιμοποιήθηκαν και στην έρευνα του 1946, με αποτέλεσμα να κυριαρχήσει ο παράγοντας της ενδιαφέρουσας εργασίας ενώ τελευταίος ήταν και πάλι ο παράγοντας της πειθαρχίας. Το 1986 ο Κοναχ διενήργησε παρόμοια έρευνα σε 1000 εργαζόμενους, οι οποίοι ανέδειξαν και πάλι ως κυρίαρχο παράγοντα υποκίνησης την ενδιαφέρουσα εργασία αλλά τελευταίος προέκυψε ο παράγοντας της συμπαράστασης και βοήθειας στα προσωπικά προβλήματα.

Την ίδια έλλειψη ενδιαφέροντος στην συμπαράσταση των προσωπικών προβλημάτων παρουσίασαν και τα αποτελέσματα της έρευνας του 1992 σε 460 εργαζόμενους, οι οποίοι τόνισαν τη σημασία του υψηλού μισθού (Wiley, 1997).

<b>Παράγοντες υποκίνησης εργαζομένων</b>
<b>Καλός μισθός</b>
<b>Διακριτική πειθαρχία</b>
<b>Ασφάλεια στην εργασία</b>
<b>Ενδιαφέρουσα εργασία</b>
<b>Αίσθημα συμμετοχής στις ενέργειες της επιχείρησης</b>
<b>Συμπαράσταση στα προσωπικά προβλήματα</b>
<b>Ευκαιρίες για ανάπτυξη και πρόοδο</b>
<b>Καλές συνθήκες εργασίας</b>
<b>Αφοσίωση στους εργαζόμενους από την πλευρά της επιχείρησης</b>
<b>Εκτίμηση και επιδοκιμασία για την εργασία που πραγματοποιείται</b>

Εικόνα 4. Οι δέκα παράγοντες υποκίνησης εργαζομένων του Konach

Σε Ευρώπη και Αμερική γίνονται συνεχείς προσπάθειες και έρευνες ώστε να βρεθούν τρόποι καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και βελτίωσης της απόδοσής του. Στη διάρκεια της προσπάθειας αυτής πολλές απόψεις αναθεωρούνται και διαδικασίες μεταβάλλονται καθώς νέα δεδομένα προκύπτουν τα οποία ανατρέπουν τις μέχρι πρότινος δεδομένες απόψεις.

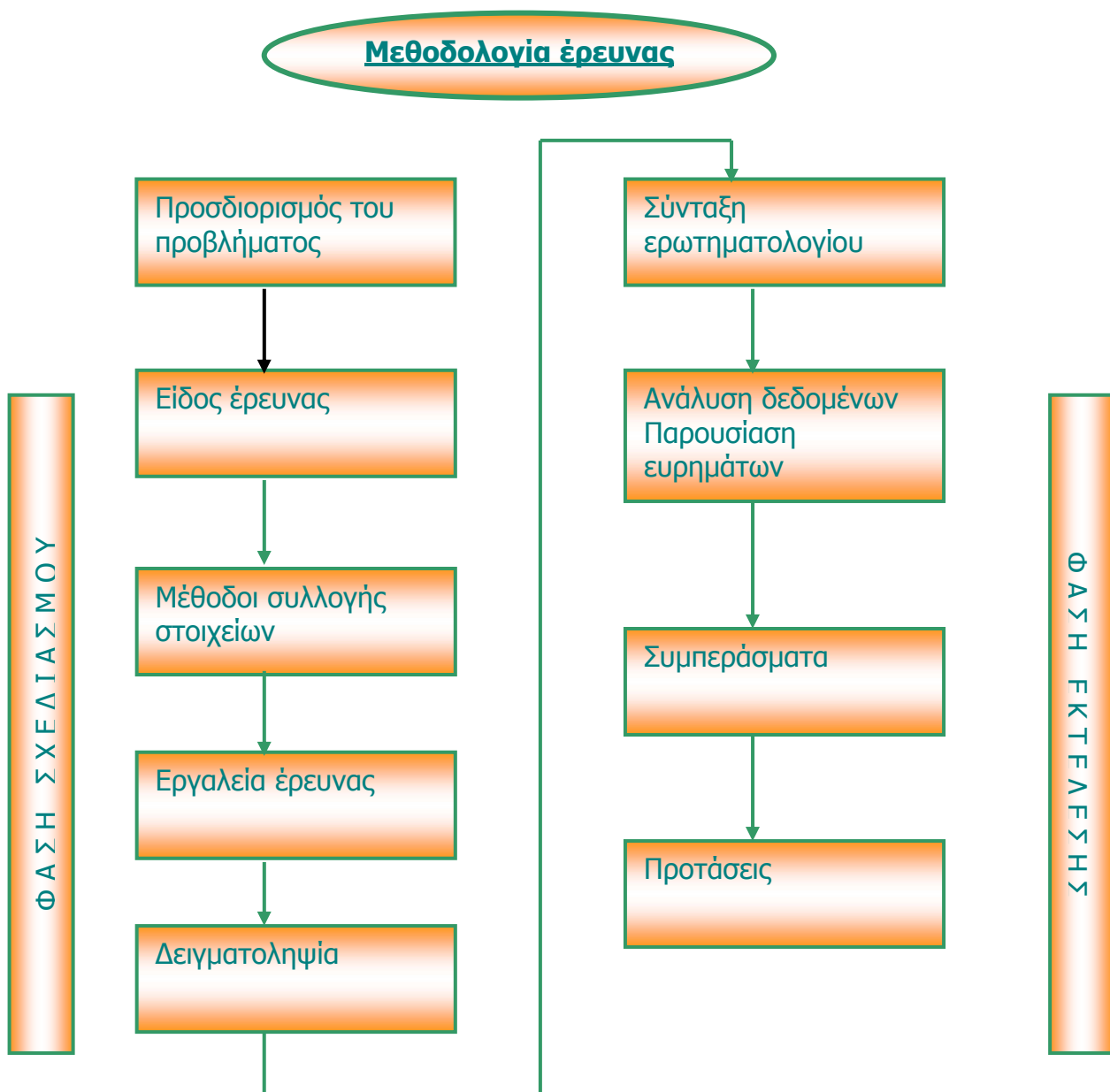
## 1.8 Πρακτικές και εφαρμογές της υποκίνησης στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, οι έρευνες και μελέτες αναφορικά με το αντικείμενο της υποκίνησης των εργαζομένων παρουσιάζουν εξαιρετική έλλειψη. Σε έρευνα της Eurostat (1998) για την ικανοποίηση των εργαζομένων ηλικίας 20 έως 64 ετών σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας στις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το έτος 1994 παρατηρείται ότι η χώρα με το χαμηλότερο δείκτη ικανοποίησης (κλίμακα 1=not satisfied ως 6=fully satisfied) είναι η Ελλάδα με τιμή 3,6 ενώ στην υψηλότερη θέση βρισκόταν η Δανία με 4,9 και ακολουθούσε το Λουξεμβούργο με 4,7.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται συστηματικά και ουσιαστικά με την υποκίνηση των εργαζομένων, μέσω ενός οργανωμένου τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ή κάποιου εξωτερικού συμβούλου, αναζητώντας νέους τρόπους εφαρμογής στο εργατικό δυναμικό τους αποτελούν τη μειοψηφία. Το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων στη χώρα μας εφαρμόζει τις πιο απλές μεθόδους υποκίνησης στους εργαζόμενους, οι οποίες ως επί το πλείστον αφορούν οικονομικές ανταμοιβές. Αξιόλογη είναι η προσπάθεια των ισχυρότερων και πρωτοπόρων επιχειρήσεων που ακολουθούν το παράδειγμα οργανισμών του εξωτερικού και εφαρμόζουν πρακτικές που θα οδηγήσουν στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και των συνολικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης όπως είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η παροχή κινήτρων προσωπικής ανάπτυξης.

## Μέρος Δεύτερο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για την παρούσα διπλωματική εργασία απαρτίζεται από τα τμήματα που παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα και θα αναλυθούν στη συνέχεια.



## 2.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

Το πρόβλημα, η σημασία του οποίου έχει μια ευρεία έννοια, που εξετάζεται στην παρούσα έρευνα είναι τα μοντέλα υποκίνησης και η εφαρμογή τους στις επιχειρήσεις για τη βελτίωση της απόδοσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Συγκεκριμένα, οι επιμέρους στόχοι που έχουν οριστεί είναι :

- Η παρουσίαση των κυριότερων θεωρητικών μοντέλων
- Διερεύνηση της παρούσας κατάστασης στο εξωτερικό
- Διερεύνηση της παρούσας κατάστασης στο εσωτερικό
- Επεξεργασία και σχολιασμός των ευρημάτων από τις συνεντεύξεις σε επιλεγμένες επιχειρήσεις της μείζονος περιοχής Θεσσαλονίκης

## 2.2 Είδος έρευνας

Υπάρχουν τρία είδη έρευνας: η περιγραφική, η εξερευνητική και η αιτιολογική (Childers, 2001). Η περιγραφική έρευνα αποσκοπεί στην ακριβή περιγραφή των μεταβλητών που αποτελούν μέρος του προβλήματος ενώ η εξερευνητική σκοπεύει στην διαφώτιση της πραγματικής φύσης του προβλήματος και την πρόταση μερικών υποθέσεων. Τέλος, η αιτιολογική έρευνα αναζητά τη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών.

Στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιηθούν η περιγραφική και η εξερευνητική έρευνα καθώς θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των δομημένων συνεντεύξεων με τη χρήση ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια, μέσα από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα θεωρητικά μοντέλα θα παρουσιαστούν συμπεράσματα και προτάσεις αναφορικά με την υποκίνηση των εργαζομένων.



## 2.3 Πηγές συλλογής στοιχείων

Αυτό το στάδιο έχει ως σκοπό να προσδιορίσει τις απαιτούμενες πληροφορίες και να αναπτύξει ένα σχέδιο για την αποτελεσματική συγκέντρωσή τους. Το σχέδιο σκιαγραφεί τις πηγές των υφιστάμενων δεδομένων και εξηγεί τις συγκεκριμένες μεθόδους έρευνας, τις μεθόδους επαφής, τα σχέδια δειγματοληψίας και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιήσουν οι ερευνητές για τη συγκέντρωση νέων δεδομένων. Οι στόχοι της έρευνας πρέπει να ερμηνευτούν σε συγκεκριμένες ανάγκες για πληροφορίες.

Για να καλυφθούν οι ανάγκες για πληροφορίες πρέπει να συγκεντρωθούν δευτερεύοντα δεδομένα (πληροφορίες οι οποίες υπάρχουν ήδη κάπου και έχουν συγκεντρωθεί για κάποιον άλλο σκοπό), πρωτεύοντα δεδομένα (πληροφορίες οι οποίες συλλέγονται για κάποιον συγκεκριμένο σκοπό), ή και τα δυο.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία δευτερογενής πηγές χρησιμοποιούνται για την άντληση των στοιχείων που αναφέρονται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ενδεικτικά αναφέρεται η βάση δεδομένων Emerald, η οποία περιλαμβάνει μεγάλο όγκο πληροφοριών σχετικά με το θέμα που διαπραγματεύεται η παρούσα μελέτη. Ακόμα χρησιμοποιήθηκαν βιβλία σχετικά με τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και ειδικότερα το θέμα της υποκίνησης.

Πέρα των δευτερογενών στοιχείων που συγκεντρώθηκαν, για την εκπλήρωση του σκοπού της διπλωματικής εργασίας χρειάστηκε η συλλογή πρωτογενών στοιχείων ώστε να εξακριβωθεί το επίπεδο υποκίνησης σε επιλεγμένες περιοχές της μείζονος περιοχής της Θεσσαλονίκης.

## 2.4 Μέθοδοι και εργαλεία έρευνας

Οι μέθοδοι έρευνας αναφέροντα ως: η έρευνα μέσω παρατήρησης που είναι η συγκέντρωση πρωτευόντων δεδομένων μέσω παρατήρησης σχετικών προσώπων, ενεργειών και καταστάσεων, η έρευνα μέσω υποβολής ερωτήσεων που συλλέγει πρωτεύοντα δεδομένα μέσω υποβολής ερωτήσεων

προς άτομα σχετικά με τις γνώσεις, τις στάσεις, τις προτιμήσεις και την αγοραστική συμπεριφορά τους και η πειραματική έρευνα που συλλέγει δεδομένα μέσω επιλογής αρμονικά συγκροτημένων ομάδων ερωτώμενων, χρησιμοποιώντας διαφορετική αντιμετώπιση, ελέγχοντας συναφείς παράγοντες και τις τυχόν διαφορές στις αντιδράσεις των ομάδων. Η μέθοδος έρευνας που χρησιμοποιείται στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι η έρευνα μέσω υποβολή ερωτήσεων.

Τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν στην εν λόγω έρευνα είναι η χρήση του γραπτού ερωτηματολογίου και η προσωπική συνέντευξη. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και η συλλογή των στοιχείων θα πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια προσωπικών συναντήσεων με στελέχη των επιλεγμένων επιχειρήσεων στο περιβάλλον εργασίας τους.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου αντιστακτά τη συχνότητα θετικής ανταπόκρισης στη συμπλήρωσή του από τους ερωτώμενους και την αξιοπιστία και εγκυρότητα των δεδομένων που θα συλλεχθούν. Όλα αυτά μπορούν να μεγιστοποιηθούν με:

- Προσεκτικό σχεδιασμό της κάθε ερώτησης
- Ξεκάθαρη διάταξη του περιεχομένου του ερωτηματολογίου
- Σαφή επεξήγηση του σκοπού του ερωτηματολογίου

## **2.5 Δειγματοληψία**

Το δείγμα που θα χρησιμοποιηθεί για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι επιλεγμένες επιχειρήσεις της μείζονος περιοχής Θεσσαλονίκης και πρόκειται για την SATO, τον ΣΥ. ΦΑ. ,τη ΣΙΔΕΝΟΡ και το ΠΛΑΙΣΙΟ.

## **2.6 Σύνταξη ερωτηματολογίου**

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου, που υπήρξε οδηγός στις δομημένες συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν, βασίστηκε στο θεωρητικό

μοντέλο σχετικά με την υποκίνηση των εργαζομένων των Porter & Lawler. Το συγκεκριμένο μοντέλο καλύπτει πολλές πλευρές του θέματος και είναι αρκετά ολοκληρωμένο, εξετάζει δέκα διαφορετικές παραμέτρους αναφορικά με την υποκίνηση των εργαζομένων, οι οποίες αποτελούν τους παράγοντες ή αλλιώς παραμέτρους που καθορίζουν την επιτυχία της λειτουργίας αυτής. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Αντίληψη ότι η προσπάθεια αξίζει ανταμοιβή. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν γνώση ότι η προσπάθεια τους αναγνωρίζεται, αν αξίζει να ανταμειφθεί και τι είδους ανταμοιβή δικαιούνται. Επίσης, θα πρέπει να διαπιστωθεί αν η ανταμοιβή αυτή μπορεί να λειτουργήσει ως υποκινητικός παράγοντας για τον εργαζόμενο. Ο παράγοντας αυτός προέρχεται από την προσδοκία ότι η ανταμοιβή εξαρτάται από την απόδοση και ότι η απόδοση προκύπτει από την προσπάθεια.
- Αξία ανταμοιβών. Το σύστημα ανταμοιβών που έχει υιοθετήσει η κάθε επιχείρηση στοχεύει στο να ανταμείψει τους εργαζόμενους σύμφωνα με την προσφορά και την προσπάθεια τους. Ο συγκεκριμένος παράγοντας εξετάζει την αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος για την ανταμοιβή που λαμβάνει, αν τη θεωρεί αντάξια του έργου του και δίκαιη ή αντιθέτως άδικη και μη ικανοποιητική. Η σημασία που εντοπίζεται στον παράγοντα αυτό έγκειται στο ότι αρκετά συχνά οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι αμείβουν ικανοποιητικά και δίκαια τους εργαζόμενους τους, έχοντας τις ανάλογες απαιτήσεις για την απόδοσή τους, χωρίς όμως οι εργαζόμενοι να συμμερίζονται την άποψη αυτή.
- Προσπάθεια. Η προσπάθεια αντιπροσωπεύει την επιθυμία του ατόμου να εκπληρώσει την εργασία του και να έχει μια ορισμένη απόδοση. Η υποκίνηση προκύπτει από το συνδυασμό της αξίας και της πιθανότητας για ανταμοιβή η οποία ακολουθεί μετά από μια προσπάθεια. Για τους Porter & Lawler η προσπάθεια είναι η κεντρική παράμετρος της διαδικασίας. Η άποψη του εργαζόμενου για το αν έχει καταβάλλει την απαιτούμενη προσπάθεια για την εκπλήρωση του έργου του, αν αυτή είναι αρκετή ή υπερβολική ή σχετικά περιορισμένη είναι το ζητούμενο προς απάντηση στο τμήμα αυτό του μοντέλου. Η προσπάθεια

αναφέρεται επίσης στο τμήμα στο οποίο ανήκει ο κάθε εργαζόμενος, ώστε να διαπιστωθεί η αντίληψη που έχει για το μέγεθος της προσπάθειας των συναδέλφων του για την ολοκλήρωση των κοινών εργασιών και την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Ο παράγοντας αυτός εξετάζει το βαθμό στον οποίο αναγνωρίζεται η προσπάθεια του εργαζόμενου από το εργασιακό του περιβάλλον, συναδέλφους και προϊστάμενους, καθώς επίσης και στο αν ο εργαζόμενος θεωρεί πως η προσπάθειά του αναγνωρίζεται.

- **Ικανότητες.** Οι ικανότητες των εργαζομένων, διαφορετικές και ξεχωριστές για τον καθένα, συντελούν, σε συνδυασμό με τον παράγοντα προσπάθεια στην ολοκλήρωση της εργασίας και την εκπλήρωση των στόχων. Στο μοντέλο που εξετάζουμε, με την αναφορά στον παράγοντα ικανότητες, συμπεριλαμβάνονται η άποψη του εργαζομένου για το αν και κατά πόσο αναγνωρίζονται οι ικανότητες του από τη διεύθυνση, αν οι εργασίες που του ανατίθενται ανταποκρίνονται σε αυτές, αν πιστεύουν οι εργαζόμενοι στις ικανότητες τους και αν τις θεωρούν σημαντικό εργαλείο που θα τους βοηθήσει να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν μέσα στην επιχείρηση.
- **Γνώση αντικειμένου.** Η γνώση του αντικειμένου εργασίας συντελεί ουσιαστικά στην απόδοση ενός εργαζομένου και στην επίτευξη των στόχων του. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να φροντίζουν να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας, και η χρησιμότητα και η αξία της εκπαίδευσης να αναγνωρίζεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Όσο μεγαλύτερη γνώση του αντικειμένου εργασίας έχει ο εργαζόμενος τόσο περισσότερο θα διευκολύνεται στη αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων του και στη βελτίωση της απόδοσης του.
- **Απόδοση.** Η απόδοση μετράται από τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί μέσω κάποιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Η αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών ενός ατόμου εξαρτάται από την προσπάθεια, τις ικανότητες και τη γνώση του αντικειμένου εργασίας. Η απόδοση που παρουσιάζει κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να

γνωστοποιείται στον ίδιο. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι η διοίκηση γνωρίζει την απόδοση του και να αισθάνεται ότι η αξιολόγηση της απόδοσης αυτής είναι δίκαιη και σωστή.

- **Εσωτερικές Ανταμοιβές.** Ο εργαζόμενος προσδοκεί κάποια ανταμοιβή για την εργασία που προσφέρει με σκοπό να ικανοποιήσει ορισμένες ανάγκες του. Η ανταμοιβή που λαμβάνεται μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική. Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι αυτές που προσδιορίζονται από το ίδιο το άτομο εσωτερικά αλλά είναι εξίσου σημαντικές. Ορισμένες εσωτερικές ανταμοιβές είναι η προσωπική ικανοποίηση, η αυτοπεποίθηση, ο σεβασμός, η προσωπική ανάπτυξη.
- **Εξωτερικές Ανταμοιβές.** Οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι αυτές που καθορίζονται από εξωτερικούς παράγοντες, συνήθως τη διεύθυνση της επιχείρησης. Οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι κάποιο bonus, αύξηση, προαγωγή αλλά και ταξίδια, εταιρικό αυτοκίνητο ή οτιδήποτε άλλο έχει οριοθετηθεί στην εκάστοτε επιχείρηση. Θέμα προς εξέταση στην συγκεκριμένη παράμετρο είναι αν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από τις εξωτερικές ανταμοιβές που υπάρχουν στην επιχείρηση στην οποία απασχολείται και αν επιθυμεί να γίνουν ορισμένες αλλαγές.
- **Θεωρούμενες ως δικαιωματικές ανταμοιβές.** Οι συγκεκριμένες ανταμοιβές είναι οι σταθερές ή άλλες πρόσθετες ανταμοιβές τις οποίες ο εργαζόμενος θεωρεί ότι δικαιωματικά του ανήκουν, ότι του αξίζουν για την προσπάθεια που κατέβαλλε και τα αποτελέσματα που κατάφερε. Το αίσθημα αυτό, ότι ο εργαζόμενος δικαιούται να λάβει κάποια συγκεκριμένη αμοιβή, εξαρτάται από τις προσδοκίες που είχε εξ' αρχής.
- **Ικανοποίηση.** Η διαπίστωση της ικανοποίησης του εργαζόμενου προκύπτει από τη σύγκριση ανάμεσα στις προσωπικές προσδοκίες που είχε αρχικά και στις ανταμοιβές, εσωτερικές ή εξωτερικές που τελικά έλαβε. Εάν ο εργαζόμενος δεν είναι ικανοποιημένος τότε θα πρέπει να επανεξεταστούν όλοι οι παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση και να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες αλλαγές ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Για κάθε παράμετρο του μοντέλου υποκίνησης των Porter & Lawler, δημιουργήθηκε μια ενότητα ερωτήσεων, οι οποίες σκοπό είχαν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός κατά τη διάρκεια της συνέντευξης με τα στελέχη των επιχειρήσεων.

#### *ΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η πιθανότητα ανταμοιβής*

- 1. Υπάρχει αναγνώριση της επίδοσης των εργαζομένων με έπαινο ή αρνητική κριτική από τη διοίκηση και με ποια συχνότητα;*
- 2. Υπάρχει υλική ή ηθική ανταμοιβή της καλής απόδοσης;*
- 3. Υπάρχουν πρόσθετες αμοιβές και τι επίδραση πιστεύετε ότι έχουν στους εργαζόμενους;*
- 4. Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση της εκ των προτέρων γνώσης της ύπαρξης ή μη επιπρόσθετης αμοιβής στην προσπάθεια και απόδοση των εργαζομένων;*

Η πρώτη ενότητα των ερωτήσεων σκοπό έχει να εξετάσει την πιθανότητα ανταμοιβής στο εσωτερικό της κάθε επιχείρησης σύμφωνα με τις απόψεις των στελεχών της και της επίδρασής της στους εργαζόμενους.

#### *ΕΝΟΤΗΤΑ 2. Η αξία της ανταμοιβής*

- 5. Η αμοιβή που προσφέρεται είναι αντάξια της απόδοσης των εργαζομένων;*
- 6. Η αμοιβή που προσφέρεται είναι δίκαια και ικανοποιεί τις προσδοκίες των εργαζομένων;*
- 7. Η αμοιβή που προσφέρεται είναι ικανή να εμποδίσει την αποχώρηση των εργαζομένων;*

Η δεύτερη ενότητα ασχολείται με την άποψη που έχουν τα στελέχη των εταιρειών σχετικά με την αξία της ανταμοιβής στην απόδοση, ικανοποίηση και παραμονή των εργαζομένων στο εσωτερικό της επιχείρησης.

### *ΕΝΟΤΗΤΑ 3. Η προσπάθεια*

- 8. Η προσπάθεια των εργαζομένων αναγνωρίζεται και αξιολογείται;*
- 9. Συζητάτε με τους εργαζόμενους για την προσπάθεια που θα πρέπει να καταβάλλουν;*
- 10. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν για την ανάπτυξη του τμήματος στο οποίο ανήκουν;*

Αντικείμενο της τρίτης ενότητας είναι η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι, αν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της διοίκησης και αν αξιολογείται και αναγνωρίζεται.

### *ΕΝΟΤΗΤΑ 4. Οι ικανότητες*

- 11. Γνωρίζετε και εκμεταλλεύεστε σωστά τις ικανότητες του προσωπικού;*
- 12. Είναι οι εργαζόμενοι τοποθετημένοι στις κατάλληλες θέσεις ανάλογα με τις ικανότητες τους;*
- 13. Πιστεύετε ότι η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από τις ικανότητες τους ;*
- 14. Αξιολογείτε τους εργαζόμενους με βάση τις ικανότητες τους;*

Οι ικανότητες των εργαζομένων, η σημασία τους και η αξιοποίηση τους από την επιχείρηση για την ανάπτυξη της εξετάζεται στην τέταρτη ενότητα των ερωτήσεων.

### *ΕΝΟΤΗΤΑ 5. Η γνώση του αντικειμένου*

15. Είναι γνωστό στους εργαζομένους τι απαιτείται στην εργασία τους;
16. Εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι για το αντικείμενο εργασία τους; Πόσο συχνά;
17. Είναι απαραίτητη η πλήρης γνώση του αντικειμένου για την καλή απόδοση του εργαζομένου;

Το θέμα της πέμπτης ενότητας του ερωτηματολογίου είναι η άποψη των στελεχών σχετικά με τη γνώση του αντικειμένου εργασίας από τους εργαζόμενους, η εκπαίδευση που τους παρέχει η επιχείρηση και η σημασία που έχει για την απόδοση των εργαζομένων.

#### *ΕΝΟΤΗΤΑ 6. Η απόδοση*

18. Είναι γνωστή στους εργαζομένους η επιθυμητή από τη διοίκηση απόδοση; Είναι εφικτή η απόδοση αυτή υπό τις παρούσες συνθήκες εργασίας;
19. Η διοίκηση φροντίζει με κατάλληλες ενέργειες για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων; Συζητά με τους εργαζόμενους την απόδοση που παρουσιάζουν αναζητώντας τρόπους και μεθόδους εξέλιξης;

Στην έκτη ενότητα οι ερωτήσεις αφορούν την απόδοση των εργαζομένων και τη δυνατότητα βελτίωσης της με τη βοήθεια της διοίκησης.

#### *ΕΝΟΤΗΤΑ 7. Οι εσωτερικές ανταμοιβές*

20. Δίνονται ευκαιρίες ανάπτυξης στον εργαζόμενο; Οι συνθήκες ευνοούν την ανάπτυξη του;
21. Υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης για τον εργαζόμενο στην επιχείρηση; Συμμετέχει και ο ίδιος στις επιλογές της ανάπτυξης του μέσα στην επιχείρηση;



Οι εσωτερικές ανταμοιβές που λαμβάνει ένας εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση ήταν το θέμα της έβδομης ενότητας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον δίνεται στο αν υπάρχει δυνατότητα εσωτερικής εξέλιξης του εργαζομένου μέσα από προγράμματα προσωπικής ανάπτυξης.

#### *ΕΝΟΤΗΤΑ 8. Οι εξωτερικές ανταμοιβές*

*22. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις αμοιβές τους; Οι αμοιβές αυτές καθορίζονται από την απόδοση τους; Πιστεύετε ότι είναι αρκετά ικανό στοιχείο να τους αποτρέψει να αλλάξουν χώρο εργασίας;*

*23. Οι αμοιβές και οι μισθοί συζητούνται με τους εργαζόμενους πριν αποφασιστούν; Θα μπορούσαν να αλλάξουν αν αυτό ήταν αίτημα των εργαζομένων;*

Το θέμα των εξωτερικών ανταμοιβών προσεγγίστηκε στην όγδοη ενότητα, στην οποία ερευνήθηκε η άποψη των στελεχών για τα συναισθήματα των εργαζομένων σχετικά με τις εξωτερικές ανταμοιβές που λαμβάνουν καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο αυτές αποφασίζονται.

#### *ΕΝΟΤΗΤΑ 9. Οι θεωρούμενες ως δικαιωματικές αμοιβές*

*24. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν τις ανταμοιβές τους δίκαιες ανάλογα με το έργο που προσφέρουν;*

*25. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν τις ανταμοιβές τους δίκαιες σε σχέση με την απόδοση και τις ανταμοιβές των συναδέλφων τους;*

Η ένατη ενότητα ερωτήσεων είχε ως θέμα τις θεωρούμενες ως δικαιωματικές αμοιβές από τους εργαζόμενους και πως πιστεύουν τα στελέχη ότι αισθάνονται οι εργαζόμενοι.

#### *ΕΝΟΤΗΤΑ 10. Η ικανοποίηση*

*26. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους; Από την συμπεριφορά της διοίκησης;*

*27. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφάλεια από την εργασία τους; Τη θεωρούν σημαντικό σταθμό στην καριέρα τους και πιστεύουν ότι θα εξελιχθούν στο μέλλον μέσα στην επιχείρηση;*

Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου εξετάζεται η ύπαρξη και το μέγεθος της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, σύμφωνα με τις απόψεις των στελεχών.

Οι ενότητες των ερωτήσεων που μόλις αναλύθηκαν, χρησίμευσαν ως οδηγός στην πραγματοποίηση δομημένων συνεντεύξεων με στελέχη επιχειρήσεων της Βορείου Ελλάδος, αναφορικά με την υποκίνηση των εργαζομένων.

## **2.7 Παρουσίαση ευρημάτων**

Η παρουσίαση των ευρημάτων θα γίνει για κάθε επιχείρηση που συμμετείχε στην έρευνα ξεχωριστά με τη μορφή μελέτης περιπτώσεως και στη συνέχεια θα ακολουθήσει κριτική και σύγκριση των αποτελεσμάτων που θα έχουν προκύψει.

## **Μέρος Τρίτο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Στο τρίτο μέρος θα πραγματοποιηθεί ανάλυση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας που διεξήχθη για κάθε επιχείρηση που συμμετείχε στο δείγμα ξεχωριστά και θα ακολουθήσει μια συγκριτική ανάλυση των ευρημάτων. Η ενότητα θα ολοκληρωθεί με τα συμπεράσματα που προκύπτουν και την υποβολή προτάσεων.

### **3.1 Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών (ΣΥ. ΦΑ)**

#### **3.1.1 Προφίλ επιχείρησης ΣΥ. ΦΑ.**

Ο Συνεταιρισμός των Φαρμακοποιών Θεσσαλονίκης (ΣΥ. ΦΑ.) ιδρύθηκε το 1932 από 14 φαρμακοποιούς με σκοπό την ανάπτυξη μιας συνεταιριστικής επιχείρησης. Σήμερα ο ΣΥ. ΦΑ. αριθμεί πάνω από 1.100 φαρμακεία, το μέγεθος των οποίων αυξάνεται συνεχώς. Αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης είναι η εισαγωγή, αποθήκευση και διανομή φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών προϊόντων, η εμπορία προϊόντων private label, η οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων για τους συνεταιίρους καθώς και η οργάνωση συνεδρίων και εκδηλώσεων.

Ο ΣΥ. ΦΑ. απασχολεί 133 υπαλλήλους στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης στη Ν. Ραιδεστό, στη μεγαλύτερη και πιο σύγχρονη φαρμακαποθήκη στην Ελλάδα, εφάμιλλη αυτών της Ευρώπης. Στο ιδιόκτητο οικόπεδο 12 στρεμμάτων υπάρχουν 4.000 τ.μ. αποθήκη, 600 τ.μ. γραφεία, 500 τ.μ. χώρος φόρτωσης και αποστολής των παραγγελιών και 1.800 τ.μ. προαύλιο εκφόρτωσης εμπορευμάτων. Ο στόλος της επιχείρησης αποτελείται από 25 φορτηγά αυτοκίνητα και 9 δίκυκλα.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση καλύπτει τις περιοχές της Βόρειας Ελλάδας και της Θεσσαλίας, κατέχοντας μερίδιο αγοράς σε τοπικό επίπεδο 74 % και σε εθνικό επίπεδο 7 %. Τα προϊόντα που διακινούνται, φαρμακευτικά και παραφαρμακευτικά αγγίζουν, τον αριθμό των 11.900. Η επιχείρηση προσπαθεί να καλύψει όσο το δυνατόν περισσότερο και καλύτερα

τις ανάγκες των πελατών της προσφέροντας μεγάλη προϊοντική ποικιλία. Για την βέλτιστη παροχή υπηρεσιών στα φαρμακεία, πέρα από τα τρία καθιερωμένα ημερήσια δρομολόγια, έχει δημιουργήσει μια θυγατρική εταιρία, την Σ. ΕΛ. ΦΑΡ. Α.Ε στην περιοχή της κεντροδυτικής Θεσσαλονίκης, με στόχο την κάλυψη των έκτακτων παραγγελιών με τη χρήση δικύκλων για την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών-μελών της.

Ο Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών αποβλέπει στην ανάπτυξη, πρόοδο και συνεχή βελτίωση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό έχει ήδη πιστοποιηθεί κατά ISO 9001:2000 φροντίζοντας με αυτόν τον τρόπο για τη διασφάλιση της ποιότητας και την καλή εικόνα της προς το ευρύ κοινό.

Αναφορικά με τα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης, οι πωλήσεις του έτους 2003 ανήλθαν σε 146,370 εκ. ευρώ (50 ΔΙΣ δρχ.) και του 2004 σε 166,000 εκ. ευρώ (56,5 ΔΙΣ δρχ.), ενώ το συνεταιρικό κεφάλαιο την 31/12/03 ανερχόταν σε 2,268 εκ. ευρώ (772,8 ΔΙΣ δρχ.).

Ο Συνεταιρισμός των Φαρμακοποιών της Θεσσαλονίκης είναι μια επιχείρηση με στόχους και αξίες. Επιδιώκει την ανάπτυξη και την πρόοδο μέσα όμως από την ποιότητα και την ασφάλεια. Φροντίζει για την ικανοποίηση των μελών-πελατών της επενδύοντας συνεχώς σε νέα προγράμματα, τεχνολογίες, εξοπλισμό, οχήματα, παράλληλα όμως δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο προσωπικό που απασχολεί με την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμιναρίων, ιατρικής περίθαλψης και στην ασφάλεια κατά την εργασία.

Οι μελλοντικοί στόχοι της επιχείρησης είναι η δημιουργία μιας εταιρίας παροχής υπηρεσιών προς τα φαρμακεία, όπως είναι η παροχή αντικαταστατών για τις μέρες απουσίας των φαρμακοποιών, η ανάπτυξη του προχονδρεμπορίου, δηλαδή οι διανομές υπέρ τρίτων, η ανάπτυξη του τμήματος πωλήσεων με εισαγωγή νέων προϊόντων υψηλών προδιαγραφών και με μεγάλα περιθώρια κέρδους για τα φαρμακεία και οι συμφωνίες στρατηγικής ανάπτυξης με άλλους ΣΥ. ΦΑ.

### **3.1.2 Αποτελέσματα συνέντευξης**

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στα γραφεία της επιχείρησης ΣΥ. ΦΑ. με το διευθύνοντα σύμβουλο κ. Κωνσταντινίδη. Ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρηση φτάνει στους 133 εκ των οποίων οι 13 είναι στελέχη, οι 35 διοικητικό προσωπικό και οι υπόλοιποι 85 οδηγοί και εργάτες. Ο μέσος όρος παραμονής στην εταιρία είναι περίπου 15 χρόνια καθώς η πολιτική του ΣΥ. ΦΑ. είναι να διατηρεί το προσωπικό του, να αντλεί εσωτερικά άτομα για νέες θέσεις εργασίας που προκύπτουν και να ανανεώνει τους εργαζόμενους μόνο μετά από οικειοθελή αποχώρηση ή συνταξιοδότηση. Η επιχείρηση προσπαθεί ιδιαίτερα για τη διατήρηση και καλλιέργεια του οικογενειακού πνεύματος, του σεβασμού και της αλληλεγγύης ανάμεσα στους εργαζομένους όλων των βαθμίδων.

Ο Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών αν και πρόκειται για μια εταιρία με φιλοδοξίες, που επιθυμεί να είναι σύγχρονη και ανταγωνιστική, δεν διαθέτει τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ο διευθύνων σύμβουλος, κύριος Κωνσταντινίδης, ο οποίος έχει επωμιστεί τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες που θα είχε το συγκεκριμένο τμήμα, επιθυμεί τη δημιουργία αναλόγου τμήματος, αλλά η διαδικασία είναι χρονοβόρα, εφόσον όλες οι ενέργειες πρέπει να παρουσιαστούν και να εγκριθούν από το διοικητικό συμβούλιο προτού να μπορέσουν να υλοποιηθούν.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της συνέντευξης που ακολουθεί, θα διαχωριστεί σύμφωνα με τις ενότητες που υπήρχαν στο ερωτηματολόγιο, το οποίο χρησιμοποιήθηκε ως οδηγός κατά τη διάρκεια της δομημένης συνέντευξης στα πλαίσια της ποιοτικής έρευνας.

#### **ΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η πιθανότητα ανταμοιβής**

Στον Συνεταιρισμό Φαρμακοποιών αναγνωρίζεται η επίδοση των εργαζομένων με έπαινο ή αρνητική κριτική. Η γραπτή αναγνώριση δεν αποτελεί μέθοδο της εταιρίας και η σχετική αναγνώριση πραγματοποιείται προφορικά. Εκτός από την ηθική ανταμοιβή των εργαζομένων μέσω της

συνεχούς αναγνώρισης της απόδοσης τους, υπάρχει και η υλική επιβράβευση με τη μορφή πριμ αποδοτικότητας. Σύμφωνα με την άποψη του συνεντευξιζόμενου κ. Κωνσταντινίδη, οι πρόσθετες αμοιβές δεν αποτελούν κίνητρο για όλους τους εργαζομένους και η επίδραση τους διαφέρει ανάλογα με το άτομο. Εφόσον υπάρχει η καλή διάθεση, η πιθανότητα πρόσθετης αμοιβής θα αποτελέσει ένα επιπλέον κίνητρο για την εκτέλεση της εργασίας, εάν όμως το άτομο δεν έχει τη διάθεση και τη θέληση να προσφέρει, τότε οι πρόσθετες αμοιβές δεν θα είναι ικανό στοιχείο για την υποκίνηση του. Την ίδια άποψη έχει ο διευθύνοντας σύμβουλος αναφορικά με την επίδραση που έχει στην απόδοση των εργαζομένων η εκ των προτέρων γνώση της ύπαρξης ή μη επιπρόσθετης αμοιβής, θεωρώντας ότι εξαρτάται από την διάθεση και τις προσδοκίες του εκάστοτε εργαζομένου.

Από τις απαντήσεις στην πρώτη ενότητα, μπορεί να διαπιστωθεί ότι η προσπάθεια και η απόδοση των εργαζομένων αναγνωρίζεται ηθικά και όσο το επιτρέπουν οι δυνατότητες της επιχείρησης και υλικά. Η αντίληψη όμως ότι η προσπάθεια αξίζει ανταμοιβή δεν υιοθετείται από το σύνολο των εργαζομένων αφού έστω και για έναν μικρό αριθμό εργαζομένων η αναγνώριση και η ανταμοιβή δεν αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης τους.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2. Η αξία της ανταμοιβής

Η ανταμοιβή των εργαζομένων στον ΣΥ. ΦΑ. είναι λίγο περισσότερο (+10%) από το ποσό που ορίζει η συλλογική σύμβαση εργασίας, γεγονός που εμποδίζει την ευελιξία στις αμοιβές και τη σύνδεση τους με την απόδοση των εργαζομένων. Σε επίπεδο στελεχών η αμοιβή συνδέεται με τα προσόντα και την απόδοση τους. Κατά την άποψη του διευθύνοντα συμβούλου, σε ένα γενικότερο πλαίσιο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις απολαβές τους και τις θεωρούν δίκαιες σε σχέση με την εργασία τους και τους συναδέλφους τους. Οι αμοιβές αυτές όμως δεν είναι τόσο υψηλές ώστε να αποτελέσουν από μόνες τους εμπόδιο για την αποχώρηση των εργαζομένων από την επιχείρηση. Αυτό που στην ουσία κάνει τους εργαζόμενους να μην αλλάζουν περιβάλλον εργασίας είναι ένα σύνολο παραγόντων όπως είναι η ασφάλεια, οι

συνθήκες εργασίας, η σταθερά ανοδική πορεία της επιχείρησης, στοιχεία που τους προσφέρουν σιγουριά.

### ΕΝΟΤΗΤΑ 3. Η προσπάθεια

Η προσπάθεια των εργαζομένων αξιολογείται μέσω του γραπτού συστήματος αξιολόγησης που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση και πραγματοποιείται δύο φορές το χρόνο. Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση για την λήψη των πριμ αποδοτικότητας. Η όλη διαδικασία αξιολόγησης όμως βρίσκεται σε αρχικό στάδιο στην εν λόγω επιχείρηση και η κατ' ιδίαν συζήτηση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης με τους εργαζόμενους είναι ακόμα περιορισμένη.

Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι για την ανάπτυξη του τμήματος στο οποίο ανήκουν. Ακόμα και οι εργαζόμενοι των χαμηλότερων βαθμίδων συμμετέχουν στην προσπάθεια εξέλιξης και ανάπτυξης της επιχείρησης, υποβάλλοντας προτάσεις και ιδέες, έστω και απλές, που αφορούν την καθημερινότητα αλλά αποσκοπούν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, της ποιότητας των υπηρεσιών και της γενικότερης απόδοσης τους.

### ΕΝΟΤΗΤΑ 4. Οι ικανότητες

Στον Συνεταιρισμό Φαρμακοποιών Θεσσαλονίκης καταβάλλεται συνεχής προσπάθεια ώστε οι ικανότητες του προσωπικού να είναι γνωστές και να εκμεταλλεύονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο στόχος είναι η τοποθέτηση των εργαζομένων ανάλογα με τις ικανότητές τους στις κατάλληλες θέσεις. Άποψη της διοίκησης είναι ότι η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες τους σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο. Χαρακτηριστικά ο κ.Κωνσταντινίδης ανέφερε ότι δύο εργαζόμενοι με πτυχίο Τ.Ε.Ι. έχουν καλύτερη απόδοση,

αντιλαμβάνονται και μαθαίνουν γρηγορότερα τα νέα συστήματα και έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις σε σύγκριση με τους συναδέλφους χαμηλότερων προσόντων στην ίδια βαθμίδα. Η αξιολόγηση των εργαζομένων πραγματοποιείται με βάση τις ικανότητες τους αλλά και την απόδοση, τη συμπεριφορά, την επιμέλεια, καθώς και ορισμένα κριτήρια που έχουν τεθεί από τη διοίκηση για κάθε θέση εργασίας.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 5. Η γνώση του αντικειμένου

Η γνώση του αντικειμένου είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την απόδοση των εργαζομένων, για το λόγο αυτό η επιχείρηση φροντίζει για την εκπαίδευση τους με εσωτερικά ή εξωτερικά σεμινάρια, επιμορφωτικά προγράμματα, καθώς και εκπαίδευση μέσα στο χώρο εργασίας από έμπειρους εργαζομένους (on the job training). Η συχνότητα της εκπαίδευσης δεν είναι σταθερή αλλά προγραμματίζεται όποτε κρίνεται αναγκαίο.

Μέσα από τις διαδικασίες εκπαίδευσης και κατάρτισης γίνεται γνωστό το αντικείμενο εργασίας και σε συνδυασμό με τους στόχους και τις απαιτήσεις της επιχείρησης επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά η απόδοση τους. Σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβουλο η εμπειρία και οι γνώσεις ενός εργαζόμενου, που έχει αποκομίσει είτε εσωτερικά στην επιχείρηση είτε εξωτερικά από άλλους φορείς, επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση του.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 6. Η απόδοση

Στην εν λόγω επιχείρηση, η επιθυμητή από τη διοίκηση απόδοση είναι γνωστή στους εργαζομένους και υπό τις παρούσες συνθήκες εργασίας είναι απόλυτα εφικτή. Από την αρχή κάθε έτους ανακοινώνονται οι προκαθορισμένοι στόχοι για όλα τα τμήματα, η προσπάθεια για την επίτευξη τους παρακολουθείται συνεχώς και ελέγχεται σε μηνιαία βάση. Οι στόχοι που τίθενται είναι κυρίως ομαδικοί ώστε να μην καλλιεργούνται ανταγωνισμοί και



παρεξηγήσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους και να ενισχύεται το πνεύμα συνεργασίας. Επίσης, η διοίκηση φροντίζει με κατάλληλες ενέργειες για τη βελτίωση της απόδοσης και συζητά με το προσωπικό τρόπους και μεθόδους εξέλιξης.

Η απόδοση των εργαζομένων, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αξιολογείται σε εξαμηνιαία βάση, η διαδικασία βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο στην εταιρία, παρουσιάζει όμως πολλές δυνατότητες εξέλιξης και χρησιμότητας.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 7. Οι εσωτερικές ανταμοιβές

Ανάλογα με τα προσόντα, τις ικανότητες και την απόδοση του ο εργαζόμενος αναπτύσσεται μέσα στην επιχείρηση. Πολιτική της εταιρίας είναι να δίνονται ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους, με συνθήκες που ευνοούν την εξέλιξη των πρόθυμων και ικανών ατόμων. Η διοίκηση ενισχύει τους εργαζόμενους που ξεχωρίζουν, αναγνωρίζοντας την απόδοσή τους, την προσπάθειά τους, αναθέτοντας περισσότερες αρμοδιότητες και ευθύνες ώστε να επιβραβεύονται και ηθικά.

Πρόγραμμα ανάπτυξης των εργαζομένων δεν υπάρχει και η συμμετοχή τους στις αποφάσεις είναι περιορισμένη. Οι τοποθετήσεις, οι προαγωγές και οι μεταθέσεις των εργαζομένων γίνονται σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 8. Οι εξωτερικές ανταμοιβές

Αναφορικά με τις εξωτερικές ανταμοιβές των εργαζομένων στο Συνεταιρισμό Φαρμακοποιών ο κ.Κωνσταντινίδης θεωρεί πως σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι. Οι μισθοί τους βρίσκονται περίπου 10% πάνω από τη συλλογική σύμβαση εργασίας, υπάρχουν τα πριμ αποδοτικότητας που ανέρχονται στο μέγεθος ενός μισθού, και επιπλέον ιατρική κάλυψη. Παρόλα αυτά ο μισθός δεν είναι ικανό στοιχείο για να

αποτρέψει έναν εργαζόμενο να αποχωρήσει από την επιχείρηση, οποιαδήποτε αύξηση θα ήταν ευπρόσδεκτη, ειδικά στην σημερινή εποχή με τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Η ασφάλεια που προσφέρει η εταιρία στον εργαζόμενο για τη διατήρηση της εργασίας του και την έγκαιρη είσπραξη του μισθού του, οι καλές συνθήκες εργασίας αποτελούν πλεονεκτήματα που σε συνδυασμό με τον μισθό αποτρέπουν τον εργαζόμενο να αποχωρήσει.

Οι αμοιβές και οι μισθοί δεν συζητούνται με τους εργαζόμενους πριν αποφασιστούν, είναι καθορισμένοι εκ των προτέρων και συμβαδίζουν με τις αποφάσεις της Γ.Σ.Ε.Ε. Στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος επιθυμούσε κάποια αλλαγή στο μισθό του κατ' εξαίρεση, θα έπρεπε να υποβάλλει γραπτή αίτηση, η οποία θα εξεταζόταν από το διοικητικό συμβούλιο. Η εταιρία προτιμά να μην γίνεται διαχωρισμός μεταξύ των ισόβαθμων εργαζομένων στη μισθοδοσία πέρα από αυτά που ορίζει ο νόμος, προς αποφυγή προστριβών και παρεξηγήσεων. Η όποια επιβράβευση της καλής απόδοσης, πραγματοποιείται μέσω των πριμ. Δυνατότητα διαπραγμάτευσης του μισθού έχουν μόνο τα στελέχη.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 9. Οι θεωρούμενες ως δικαιωματικές αμοιβές

Σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβουλο του ΣΥ. ΦΑ. οι εργαζόμενο, έχοντας επίγνωση των δυνατοτήτων τους, εφόσον στην συντριπτική πλειοψηφία των εργατών-οδηγών είναι απόφοιτοι γυμνασίου και λυκείου, θεωρούν τις αμοιβές τους δίκαιες ανάλογα με το έργο που προσφέρουν. Την άποψη αυτή ο κ. Κωνσταντινίδης την ενισχύει λέγοντας ότι οι μισθοί είναι 10% μεγαλύτεροι απ' ότι καθορίζει η Γ.Σ.Ε.Ε., υπάρχει άριστο περιβάλλον εργασίας και δεν γίνονται διαχωρισμοί ανάμεσα στους εργαζομένους της ίδιας βαθμίδας.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 10. Η ικανοποίηση

Οι εργαζόμενοι στον ΣΥ. ΦΑ., σύμφωνα με την άποψη του συνεντευξιζόμενου, είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους στην επιχείρηση και από τη συμπεριφορά της διοίκησης απέναντι τους. Παράπονα υπάρχουν όπως σε κάθε εταιρεία που είναι ένας ζωντανός οργανισμός που αποτελείται από έναν σύνολο ατόμων. Στόχος είναι να γίνεται καλή χρήση των παραπόνων και των προτάσεων ώστε να εξελίσσεται, να αναπτύσσεται και να δυναμώνει η ίδια η επιχείρηση.

Η ασφάλεια που προσφέρεται στους εργαζόμενους για τη διατήρηση της εργασίας τους, της αμοιβής τους και της θέσης τους είναι ένα από τα ισχυρότερα κίνητρα για την παραμονή και την απόδοση των εργαζομένων. Πολιτική της επιχείρησης είναι να μην απολύει το προσωπικό της εάν δεν υπάρχει ιδιαίτερα σημαντικός λόγος και αφού πρώτα έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες διόρθωσης ή μετατροπής της κατάστασης.

Η εντύπωση που αποκομίσαμε από τη συνάντηση με τον διευθύνοντα σύμβουλο του Συνεταιρισμού Φαρμακοποιών Θεσσαλονίκης είναι ότι πρόκειται για μια επιχείρηση που φροντίζει τους εργαζόμενους της, τους προστατεύει και τους αναπτύσσει, εφόσον έχουν βέβαια τη διάθεση. Είναι μια επιχείρηση που προσπαθεί τα τελευταία χρόνια να εκσυγχρονίσει τον τρόπο λειτουργίας της τόσο σε επίπεδο τεχνολογίας όσο και σε επίπεδο διοίκησης. Πολλές διαδικασίες βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο και έχουν δυνατότητες εξέλιξης, αλλά η επιχείρηση εμφανίζει καλή διάθεση και προθυμία για βελτίωση.

## **3.2 ΣΙΔΕΝΟΡ**

### **3.2.1 Προφίλ επιχείρησης ΣΙΔΕΝΟΡ**

Οι ιδρυτές του ομίλου, οι τρεις αδελφοί Στασινόπουλοι, Μιχάλης, Γιάννης και Ηλίας, το 1937 δημιούργησαν το πρώτο εργοστάσιο στην οδό Πειραιώς. Η πρώτη βιομηχανική δραστηριότητα της οικογένειας αφορούσε την παραγωγή σωλήνων, οικιακών σκευών και υδραυλικών ειδών. Η αρχική επωνυμία της ήταν Ελληνική Βιομηχανία Χαλκού. Από τότε μέχρι το 1971 η επιχείρηση γνώρισε αρκετές αλλαγές και εξελίξεις ώσπου η Βιοχάλκο Sanitas μετονομάστηκε σε Χαλυβουργία Βορείου Ελλάδος Α.Ε. η οποία και είναι η σημερινή ΣΙΔΕΝΟΡ.

Η ΣΙΔΕΝΟΡ είναι ένας καθετοποιημένος όμιλος που δραστηριοποιείται στην παραγωγή, επεξεργασία και εμπορία προϊόντων χάλυβα. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη βιομηχανία παραγωγής επιμηκών προϊόντων χάλυβα στην Ελλάδα, μια βιομηχανία πρωτοπόρος στην ποιότητα, με δυναμική παρουσία, άρτια οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων και έντονη αναπτυξιακή πορεία. Η Ελληνική χαλυβουργία συνίσταται από έξι εταιρίες, από τις οποίες οι τέσσερις παράγουν επιμήκη προϊόντα, η μια παράγει επιμήκη και ρόλους θερμής και ψυχρής έλασης και η άλλη παράγει ρόλους ψυχρής έλασης και επικαλυμμένα προϊόντα. Γεωγραφικά, δύο χαλυβουργεία είναι εγκατεστημένα κοντά στην Αθήνα, δύο στην Θεσσαλονίκη και τα άλλα δύο κοντά στο Βόλο, ανάμεσα στην Αθήνα και την Θεσσαλονίκη.

Η επιχείρηση ΣΙΔΕΝΟΡ, επιβεβαιώνοντας τον δυναμικό της χαρακτήρα στο χώρο έχει πραγματοποιήσει σημαντικά βήματα και στο εξωτερικό. Εξάγει χάλυβα κυρίως στις βαλκανικές χώρες και στην Κύπρο, αλλά και σε άλλα σημεία της Ευρώπης. Παράλληλα, προχωρά σε επενδύσεις και εκτός των συνόρων. Πρόσφατα η εταιρία απέκτησε ένα από τα μεγαλύτερα εργοστάσια της βαλκανικής στη Βουλγαρία.

Αντικειμενικός σκοπός της ΣΙΔΕΝΟΡ Α.Ε. είναι η πλήρης ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων,

στον συμφωνηθέντα χρόνο. Η διοίκηση της εταιρίας έχει αφοσιωθεί στη φιλοσοφία της συνεχούς προσπάθειας για :

- την ποιοτική βελτίωση των προϊόντων, των μέσων παραγωγής και των διαδικασιών, την περαιτέρω ανανέωση του παραγωγικού εξοπλισμού
- την περαιτέρω ανανέωση του παραγωγικού εξοπλισμού
- την βελτίωση της επικοινωνίας, του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρίας, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών, καθώς και του πελάτη
- την αυστηρή τήρηση της ισχύουσας ελληνικής και κοινοτικής νομοθεσίας

Το Σύστημα Ποιότητας της ΣΙΔΕΝΟΡ Α.Ε. υποστηρίζεται από πλήρη δέσμευση της Διεύθυνσης στα ιδανικά ποιότητας και στην απόλυτη ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη, και από την πεποίθηση όλης της Εταιρίας ότι η Ποιότητα και η Καινοτομία είναι οι δύο απαραίτητες προϋποθέσεις για επιβίωση και πρόοδο στην νέα οικονομική εποχή.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της επιχείρησης είναι η μακροχρόνια παραμονή των εργαζομένων της. Το 40% των εργαζομένων εργάζεται 5 χρόνια στην εταιρία, το 30% εργάζεται 10 χρόνια, το 8% εργάζεται πάνω από 10 χρόνια ενώ το 22% λιγότερο των 5 ετών. Πολιτική της ΣΙΔΕΝΟΡ είναι δημιουργία αφοσιωμένων εργαζομένων μέσα από την ειδική μέριμνα προς αυτούς. Για το λόγο αυτό ενθαρρύνει την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της τόσο μέσα στα πλαίσια της εργασίας τους όσο και στα πλαίσια της ευρύτερης ανάπτυξης και εξέλιξης τους, με την οργάνωση εντός ή εκτός της εταιρίας σεμιναρίων, την ενίσχυση οικονομικά της συμμετοχής των εργαζομένων σε μεταπτυχιακά προγράμματα και την αποστολή υπαλλήλων στο εξωτερικό για την ενημέρωση και κατάρτιση τους σχετικά με τις εξελίξεις και τις εφαρμογές της τεχνολογίας στις βιομηχανίες.

Η ΣΙΔΕΝΟΡ κατέχει μερίδιο αγοράς μεγαλύτερο από το 40% , γεγονός που την κατατάσσει ως τη μεγαλύτερη εταιρία για τον κλάδο σιδήρου χάλυβα στη χώρα μας. Επόμενος στόχος της επιχείρησης είναι η σταθεροποίηση της θέσης της στην Ελληνική αγορά και η ισχυροποίηση της στη βαλκανική και ευρωπαϊκή αγορά. Στα πλαίσια αυτών των στόχων κινούνται και οι επενδύσεις

της εταιρίας. Το νέο εργοστάσιο Stomana Industry SA του ομίλου στη Βουλγαρία έχει καθαρά εξαγωγικό χαρακτήρα.

### **3.2.2 Αποτελέσματα συνέντευξης**

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με την κυρία Φ. Κουρκουσίδου, διευθύντρια παραγωγής στο εργοστάσιο της ΣΙΔΕΝΟΡ στη Θεσσαλονίκη, στο οποίο εργάζονται συνολικά 500 άτομα, εκ των οποίων τα 300 εργάζονται στην παραγωγική διαδικασία, 150 είναι διοικητικοί υπάλληλοι και 50 στελέχη. Η επιχείρηση διαθέτει οργανωμένο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε κεντρικό αλλά και τοπικό επίπεδο.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα της επιχείρησης είναι οι μακροχρόνιες σχέσεις εργασίας που διατηρεί με τα άτομα που απασχολεί, οι προσπάθειες που καταβάλλει για να εξελίξει και να αναπτύσσει το προσωπικό της ώστε να βελτιώνεται η απόδοση τους αλλά και όλες οι ενέργειες που πραγματοποιεί με στόχο την ασφάλεια και τη φροντίδα του ανθρώπινου δυναμικού της.

Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι 10 ενότητες αναφορικά με την υποκίνηση των εργαζομένων που συζητήθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

#### **ΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η πιθανότητα ανταμοιβής**

Στην ΣΙΔΕΝΟΡ πολιτική της εταιρίας και της διοίκησης είναι η παρακολούθηση της πορείας των εργαζομένων και η συζήτηση σχετικά με την εξέλιξή τους. Ο έπαινος ή η αρνητική κριτική ανάλογα με την επίδοση του εργαζομένου πραγματοποιείται αρκετά συχνά, σε προφορικό επίπεδο πάντα. Η υλική και η ηθική ανταμοιβή της καλής απόδοσης των εργαζομένων συνυπάρχουν εξίσου, οι πρόσθετες ανταμοιβές εντοπίζονται με τα πριμ παραγωγικότητας ή απόδοσης για τους εργαζόμενους στην παραγωγική διαδικασία, τα οποία αποδίδονται σε μηνιαία βάση και αγγίζουν περίπου το 15% των συνολικών αποδοχών τους.

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την απόδοση των τμημάτων στα οποία ανήκουν αλλά οι πρόσθετες αμοιβές που προσφέρονται ως επιβράβευση δεν θεωρούνται ικανό κίνητρο για να επηρεάσουν την προσπάθεια τους αρνητικά ή θετικά. Μεγαλύτερη επίδραση στην κινητοποίηση τους έχει η συμμετοχή στις αποφάσεις και στις διαδικασίες της εταιρίας που τους δίνει την αίσθηση της σπουδαιότητας, της αναγνώρισης και του σεβασμού από το περιβάλλον εργασίας.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2. Η αξία της ανταμοιβής

Στην συγκεκριμένη επιχείρηση οι εργαζόμενοι στην παραγωγική διαδικασία αμείβονται σύμφωνα με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, ποσά που δεν είναι αρκετά σε σχέση με το είδος και τη φύση της εργασίας που προσφέρουν, καθώς η εταιρία ανήκει στη βαριά βιομηχανία. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην παλαιότερη γενιά, οι οποίοι πλησιάζουν στην συνταξιοδότηση, αμείβονταν πολύ υψηλά σε σχέση με τα τωρινά δεδομένα. Η ανάπτυξη του ομίλου και η εισαγωγή στο Χ.Α.Α. έχει οδηγήσει σε περιορισμό του κόστους και σε μια περισσότερο συνετή διαχείριση των χρημάτων.

Στις περιπτώσεις που η απόδοση των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα βελτιωμένη, εφόσον δεν μπορεί να γίνει διαχωρισμός στο μισθό, η εταιρία προσπαθεί να εξισορροπήσει την «αδικία» με την απόδοση πριμ. Παρόλο που ο μισθός καθαυτός δεν είναι ικανός να εμποδίσει την αποχώρηση των εργαζομένων, ο συνδυασμός των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η επιχείρηση στον εργαζόμενο, όπως η σιγουριά και η ασφάλεια λόγω του μεγέθους της, τον αποτρέπουν από το να προβεί σε μια ανάλογη πράξη.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 3. Η προσπάθεια

Η προσπάθεια των εργαζομένων αναγνωρίζεται και αξιολογείται, μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης που πραγματοποιείται σε ετήσια βάση, και στη συνέχεια επιβραβεύεται. Επίσης η προσπάθεια των εργαζομένων συζητείται

σε καθημερινό επίπεδο με τους εργαζόμενους και τον προϊστάμενο τους ώστε να εντοπίζονται οι αδυναμίες και να βελτιώνονται.

Σύμφωνα με την κυρία Κουρκουσίδου οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ακόμα ως και ταυτισμένοι με το τμήμα στο οποίο ανήκουν και λειτουργούν με απόλυτα ομαδικό πνεύμα και άψογη συνεργασία. Η επιχείρηση φροντίζει να καλλιεργεί και να βοηθά το πνεύμα ομαδικότητας θέτοντας στόχους σε ομαδικό επίπεδο και όχι ατομικό, και με άλλες ενέργειες για την σύσφιξη των σχέσεων των εργαζομένων όπως η εφαρμογή του κύκλου εργασίας, η εναλλαγή δηλαδή των θέσεων εργασίας μέσα στην ίδια βάρδια.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 4. Οι ικανότητες

Τα τελευταία χρόνια, μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης έχει γίνει δυνατή η γνώση και η σωστή εκμετάλλευση των ικανοτήτων του προσωπικού από τη διοίκηση. Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να δηλώσουν τις προτιμήσεις τους για θέσεις εργασίας, τα αντικείμενα σχετικά με τα οποία θα τους ενδιέφερε να εκπαιδευτούν, τις γνώσεις που ήδη έχουν. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει περισσότερες λεπτομέρειες αναφορικά με τον κάθε εργαζόμενο σε σχέση με τις ικανότητες του και να τον τοποθετεί στην κατάλληλη θέση εργασίας ανάλογα με τα προσόντα του, καθώς η απόδοση που παρουσιάζει ο κάθε εργαζόμενος εξαρτάται κατά πολύ μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες που διαθέτει.

Η αξιολόγηση ενός εργαζομένου στην επιχείρηση ΣΙΔΕΝΟΡ δεν γίνεται με γνώμονα τις ικανότητες του αλλά σύμφωνα με την απόδοση του και άλλα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί από τη διοίκηση.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 5. Η γνώση του αντικειμένου

Οι απαραίτητες γνώσεις για την εκτέλεση της εργασίας προσφέρονται από την πρόσληψη ακόμα των εργαζομένων με την περιγραφή της θέσης εργασίας. Η ενημέρωση όμως δεν σταματάει εκεί, η συζήτηση με τους



εργοδηγούς και τους προϊστάμενους είναι καθημερινή υπόθεση που σκοπό έχει τη διευκόλυνση της εργασίας και της επιτυχημένης απόδοσης. Κάθε εργαζόμενος, πριν τοποθετηθεί στη θέση του, περνάει πρώτα από εκπαίδευση σε σχέση με το αντικείμενο του. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης πραγματοποιούνται επίσης όποτε εισάγονται νέα συστήματα και τεχνολογίες από το εξωτερικό, και γενικά όποτε κριθεί αναγκαίο. Η πλήρης γνώση του αντικειμένου έχει διαπιστωθεί ότι επηρεάζει θετικά την απόδοση τους εργαζόμενου. Στην περίπτωση της επιχείρησης ΣΙΔΕΝΟΡ η αναφορά γίνεται στην γενική και πλήρη εικόνα ενός τμήματος και όχι μόνο σε μια θέση εργασίας. Οι εργαζόμενοι σε ένα τμήμα αποδίδουν καλύτερα όταν έχουν γνώση των εργασιών όλων των θέσεων ώστε να προετοιμάζουν καλύτερα τα προϊόντα για το επόμενο στάδιο παραγωγής, εφόσον πρόκειται για μια αλυσιδωτή διαδικασία.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 6. Η απόδοση

Η διοίκηση γνωστοποιεί την απόδοση που επιθυμεί από τους εργαζόμενους θεσπίζοντας στόχους σε μηνιαίο ή ετήσιο επίπεδο. Τα τελευταία χρόνια οι απαιτήσεις της εταιρίας, σύμφωνα με την άποψη της κυρίας Κουρκουσίδου, είναι ιδιαίτερα υψηλές με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην καταφέρνουν να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους σε κάθε περίπτωση.

Παράλληλα με τις υψηλές απαιτήσεις όμως, η επιχείρηση προσπαθεί να φροντίζει τους εργαζόμενους της, παρέχοντας τις απαραίτητες γνώσεις και τεχνολογία για να βελτιωθεί όσο το δυνατόν περισσότερο η απόδοση τους. Η ΣΙΔΕΝΟΡ ως μεγάλη και συντηρητική εταιρία, προχωράει με αργά και σταθερά βήματα στον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών, των πολιτικών και των εσωτερικών σχέσεων. Η καλή σχέση ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους είναι μια μόνιμη μέριμνα, που καλλιεργείται και αναπτύσσεται με το χρόνο.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 7. Οι εσωτερικές ανταμοιβές

Η διάθεση της εταιρίας είναι να δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης στους εργαζομένους και τη δυνατότητα να ξεχωρίσουν εκείνοι που το επιθυμούν και το αξίζουν. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο κύκλος εργασίας που πραγματοποιείται στα τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας : κατά τη διάρκεια κάθε βάρδιας οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να περάσουν τουλάχιστον από δυο από τις συνολικά συνήθως εννιά θέσεις εργασίας , ώστε να αποφεύγεται η μονοτονία, να δίνονται περισσότερες ευκαιρίες και δυνατότητες ανάπτυξης. Με τον τρόπο αυτό επίσης οι εργαζόμενοι αποκτούν περισσότερες εμπειρίες και συνολική εικόνα του αντικειμένου εργασίας, γεγονός που τους βοηθά στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης του τμήματος, καθώς με τον τρόπο αυτό γνωρίζουν καλύτερα πώς να προετοιμάσουν τα προϊόντα για το επόμενο στάδιο επεξεργασίας.

Συγκεκριμένο πρόγραμμα ανάπτυξης για τον κάθε εργαζόμενο στην επιχείρηση δεν υπάρχει, οι μεταβολές και οι εξελίξεις πραγματοποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας και τα προσόντα των υπαλλήλων. Στην επιλογή της ανάπτυξης μέσα στην επιχείρηση ο εργαζόμενος συμμετέχει μέσα από την διαδικασία αξιολόγησης, κατά τη διάρκεια της οποίας δηλώνει τα ενδιαφέροντα του, τις προσδοκίες και τις προτιμήσεις του.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 8. Οι εξωτερικές ανταμοιβές

Οι εξωτερικές ανταμοιβές που προσφέρονται στην εταιρία ΣΙΔΕΝΟΡ καθορίζονται σύμφωνα με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και τους νόμους. Η διαπραγμάτευση για διαφοροποίηση των μισθών είναι ένα πλεονέκτημα που παρέχεται μόνο στα στελέχη, τα οποία και αμείβονται με διαφορετικά κριτήρια από τους εργαζόμενους στην παραγωγική διαδικασία. Η εταιρία προσπαθεί να επιβραβεύει την καλή απόδοση των εργαζομένων της και να ενισχύσει τις οικονομικές ανταμοιβές με την παροχή των πριμ παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Περίπου το 15% του συνολικού μηνιαίου μισθού των υπαλλήλων προέρχεται από έκτακτες ανταμοιβές,

γεγονός που δεν χαροποιεί ιδιαίτερα τους ίδιους τους εργαζόμενους καθώς θα προτιμούσαν το ποσό αυτό να ενταχθεί, έστω και σε χαμηλότερο ποσοστό στον σταθερό μηνιαίο μισθό τους, ώστε να μπορούν να το προγραμματίσουν για μελλοντική χρήση και για τον υπολογισμό τους στην συνταξιοδότηση τους.

Στις περισσότερες περιπτώσεις των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία, ο μισθός αποκλειστικά δεν μπορεί να θεωρηθεί ικανό στοιχείο για να παραμείνει κάποιος στην επιχείρηση. Ο συνδυασμός όμως με την σιγουριά της μεγάλης εταιρίας, η ασφάλεια που τους προσφέρει και για ορισμένους οι προοπτικές για ανάπτυξη της επαγγελματικής τους πορείας αποτρέπουν τους εργαζόμενους από το να αποχωρούν από την εταιρία.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 9. Οι θεωρούμενες ως δικαιωματικές ανταμοιβές

Οι ανταμοιβές στην παραγωγική διαδικασία καθορίζονται σύμφωνα με τη νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας χωρίς να γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα σε εργαζομένους των ίδιων επιπέδων προς αποφυγή αδικιών και δυσαρεστίσεων. Η διευθύντρια παραγωγής κυρία Κουρκουσίδου συμμερίζεται την άποψη των εργαζομένων ότι οι ανταμοιβές τους είναι αρκετά χαμηλές σε σχέση με το έργο που προσφέρουν, καθώς πρόκειται για βαριά βιομηχανία, αλλά κάποια δραστική αλλαγή είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 10. Η ικανοποίηση

Σε γενικές γραμμές το προσωπικό της εταιρίας ΣΙΔΕΝΟΡ είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, χωρίς όμως να λείπουν και τα παράπονα, σε φυσιολογικά επίπεδα βέβαια. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση έχουν πολύ μεγάλη εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του ιδιοκτήτη. Η συμπεριφορά, η προσωπικότητα και οι αποφάσεις του ιδιοκτήτη προσδιορίζουν το γενικότερο χαρακτήρα της επιχείρησης, προσφέρουν

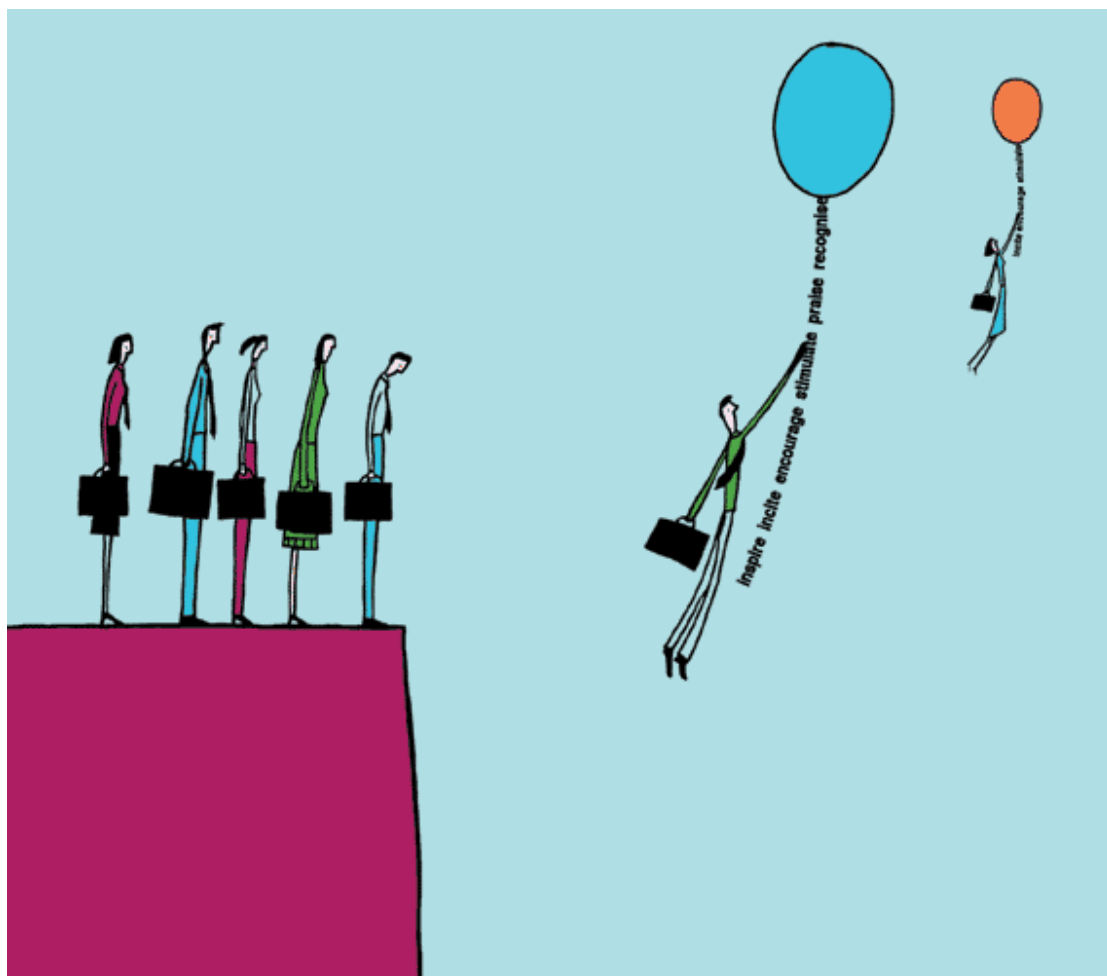
σιγουριά και ασφάλεια στους εργαζόμενους για το μέλλον και εξέλιξη τους στην επιχείρηση.

Η ΣΙΔΕΝΟΡ πρόκειται για μια πολύ μεγάλη και ισχυρή εταιρία, η οποία αναπτύσσεται με σταθερούς ρυθμούς και επεκτείνει τις δραστηριότητες της σταδιακά και σε άλλες αγορές. Οι εργαζόμενοι στην συγκεκριμένη επιχείρηση, έχουν τη δυνατότητα εφόσον αποδείξουν ότι το αξίζουν και διαθέτουν τα ανάλογα προσόντα, να εξελιχθούν σταδιακά και να δημιουργήσουν μια σημαντική επαγγελματική σταδιοδρομία. Επίσης, η διοίκηση δείχνει σεβασμό στο πρόσωπο του εργαζομένου, από τον χαμηλότερο υπάλληλο μέχρι το υψηλότερο στέλεχος, δίνοντας σε όλους της δυνατότητα να συμμετέχουν στην πορεία της επιχείρησης, με προτάσεις και ιδέες, οι οποίες ορισμένες φορές επιβραβεύονται και υλικά. Φιλοσοφία της επιχείρησης είναι ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα και νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους όταν αισθάνονται ότι συμμετέχουν στα δρώμενα, όταν ζητείται η άποψη τους, γεγονός που τους κάνει να αισθάνονται σημαντικοί.

Η ΣΙΔΕΝΟΡ είναι μια επιχείρηση χαμηλών τόνων, μεγάλη σε μέγεθος και σε αξία, η οποία όμως είναι συντηρητική και προτιμάει να αναπτύσσεται με μικρά και σταθερά βήματα. Πρόκειται για έναν οργανισμό που λειτουργεί με παραδοσιακό χαρακτήρα όσον αφορά τις σχέσεις με τον προσωπικό. Τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί αξιόλογες προσπάθειες και ενέργειες για τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων και των πολιτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το γεγονός ότι η επιχείρηση προσφέρει ανταμοιβή (bonus) και σε όποιον εργαζόμενο παρουσιάσει κάποια καλή ιδέα ή πρόταση. Η συγκεκριμένη ενέργεια δεν έχει συστηματοποιηθεί ακόμα, αλλά βρίσκεται στη διαδικασία εύρεσης της κατάλληλης φόρμουλας.

Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η ΣΙΔΕΝΟΡ και το είδος της εργασίας που απαιτείται στον τομέα της χαλυβουργίας, καθιστούν αναγκαία την προσεχτική μεταχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η βαριά βιομηχανία μπορεί να αποδειχτεί πολύ επικίνδυνη για την ασφάλεια και την αρτιότητα των εργαζομένων. Ο συνδυασμός της ασφαλούς εργασίας και

της βελτίωσης της αποδοτικότητας κάνει δυσκολότερο το έργο της διοίκησης και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού καθώς απαιτείται μεγαλύτερη προσοχή στο χειρισμό των προβλημάτων, την οργάνωση των λειτουργιών και των εργασιών.



### 3.3 SATO

#### 3.3.1 Προφίλ επιχείρησης SATO

Η επιχείρηση SATO ΑΕ αποτελεί τη συνέχεια της εταιρείας "ΜΕΤΑΛΛΟΝ ΕΛΛΑΣ ΟΕ" η οποία ιδρύθηκε το 1964 από τους Σ. Θεοδωρίδη και Λ. Βέργουλα στη Θεσσαλονίκη. Το 1974 η "ΜΕΤΑΛΛΟΝ ΕΛΛΑΣ ΟΕ" μετονομάστηκε σε "SATO ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΙΠΛΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΑΕ".

Η βασική δραστηριότητα της επιχείρησης SATO είναι η οργάνωση επαγγελματικών χώρων και η κάλυψη των αναγκών τους με έπιπλα γραφείου. Κατασκευάζει καθίσματα και γραφεία, τραπέζια συνεδρίων, έπιπλα αρχειοθέτησης και φύλαξης, διαχωριστικά χώρου, εξοπλισμό συνεδριακών χώρων, αμφιθεάτρων και χώρων εκπαίδευσης, σε ευρύ φάσμα τιμών, που καλύπτουν όλες τις απαιτήσεις των πελατών της.

Η εταιρεία SATO είναι σήμερα η μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής και εμπορίας επίπλων γραφείου στην Ελλάδα. Εδρεύει στη Θεσσαλονίκη όπου και διαθέτει 2 εργοστάσια με 12 μονάδες κατεργασίας υλικών για την παραγωγή των επίπλων της, εκθέσεις και αντιπροσώπους σε μεγάλες πόλεις, και ευρύτατο σύστημα διανομής σε όλη τη χώρα. Συνολικά απασχολεί πάνω από 360 εργαζομένους και διαθέτει χώρους παραγωγικών μονάδων άνω των 33.000 τ.μ. Οι δραστηριότητες της SATO καλύπτουν όλη την Ελλάδα και επεκτείνονται σε μεγάλο μέρος της Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής. Συστατικά της μέχρι τώρα αναπτυξιακής πορείας της SATO, η οποία το 2002 συμπληρώνει 38 χρόνια δημιουργικής δραστηριότητας στο κλάδο των επίπλων γραφείου, τα οποία υιοθετήθηκαν αταλάντευτα από τους ιδρυτές της είναι τα ακόλουθα:

- Εξασφάλιση τεχνογνωσίας
- Εργονομία και Λειτουργικότητα των προϊόντων
- Συγκράτηση του κόστους για την επίτευξη της καλύτερης τιμής προς όφελος του πελάτη
- Έμφαση στο σχεδιασμό και στην επιλογή των υλικών

Η φιλοσοφία της SATO είναι πελατοκεντρική. Φροντίζει πάντα να ικανοποιεί πρώτη τις ανάγκες τους, εξελίσσοντας συνεχώς τα προϊόντα της και διενεργώντας συχνά έρευνες αγοράς. Μεταξύ των πελατών της εταιρίας συγκαταλέγονται μερικά από τα μεγαλύτερα ονόματα της ελληνικής αγοράς σε όλους τους τομείς της οικονομίας (βιομηχανία, δημόσιο, τράπεζες, οργανισμοί, ελεύθεροι επαγγελματίες αλλά και ιδιώτες).

Το 1990 η εταιρία SATO εισήχθη στην κύρια αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών με υπερκάλυψη της Δημόσιας εγγραφής κατά 24 φορές. Το έτος 1996 πραγματοποιείται σύναψη αποκλειστικής συνεργασίας με τον ιταλικό όμιλο Natuzzi και ξεκινάει η δημιουργία του δικτύου καταστημάτων Divani & Divani. Το 1997 η εταιρία πιστοποιείται κατά ISO 9002 και το 1998 κατά ISO 9001. Την επόμενη χρονιά, το 1999, η εταιρία συνάπτει στρατηγικής σημασίας συνεργασία με την Δανέζικη Denka Holdings και ιδρύει τη θυγατρική εταιρεία Vo Concept με αντικείμενο δραστηριότητας το οικιακό έπιπλο. Το έτος 2000, η επιχείρηση λαμβάνει την πιστοποίηση περιβαλλοντικής διαχείρισης κατά EMAS, καθώς επίσης πραγματοποιεί εξαγορά του πλειοψηφικού πακέτου της γερμανικής εταιρείας κατασκευής καθισμάτων γραφείου Grammer Burostuhle GmbH.

Κεντρικός στόχος της στρατηγικής που ακολουθεί η εταιρεία SATO είναι η ωφέλεια των πελατών της με την παροχή προς αυτούς υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν απόλυτα τις απαιτήσεις τους. Το όραμα της εταιρείας είναι η ενίσχυση της ηγετικής της θέσης στην Ελλάδα και ανάδειξη της σε ευρωπαϊκή περιφερειακή δύναμη ικανοποιώντας πλήρως του πελάτες, μετόχους και εργαζομένους της εταιρείας. Οι αξίες στις οποίες στηρίχθηκε και αναπτύχθηκε η πορεία της εταιρείας είναι η πελατοκεντρική φιλοσοφία, το ανθρώπινο δυναμικό, η διατήρηση εξαιρετικής ποιότητας στα προϊόντα, η κοινωνική ευαισθησία και η νοοτροπία Πρώτου, στην οποία οδηγεί η δέσμευση του ονόματός της με την ποιότητα, την εργονομία, την αισθητική, τη λειτουργικότητα καθώς και τη γνώση και εμπειρία των 4 δεκαετιών λειτουργίας της.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ίσως το βασικότερο συστατικό της επιτυχίας, γι' αυτό και το έχει συμπεριλάβει στις αξίες της, και μάλιστα σε

υψηλή θέση. Η στάση αυτή της SATO είναι ένα δείγμα αναγνώρισης και μια εξήγηση της εμπιστοσύνης με την οποία περιβάλλει τους εργαζόμενους του Ομίλου της. Η εταιρεία επενδύει συστηματικά στους ανθρώπους της, με προγράμματα εκπαίδευσης και συνεχούς επιμόρφωσης ενώ ταυτόχρονα τους παρέχει σύγχρονα συστήματα λειτουργίας και κατάλληλη οργάνωση για τη βέλτιστη απόδοσή τους. Το ανθρώπινο δυναμικό της SATO αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα κεφάλαια της για την ανάπτυξη και υλοποίηση των στόχων της. Η εταιρεία επενδύει συνεχώς στην άρτια επαγγελματική κατάρτιση και διαρκή ενημέρωση, ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού της διοργανώνοντας συστηματικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Αναγνωρίζοντας την σπουδαιότητα της εκπαίδευσης ως μέσον επαγγελματικής εξέλιξης αλλά και προσωπικής ανάπτυξης, το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας μας επιμορφώνεται σε θέματα εξειδικευμένα ανά τομέα.

### **3.3.2 Αποτελέσματα συνέντευξης**

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με τον κύριο Ζάρα, διευθυντή προσωπικού του εργοστασίου της SATO στη Ν. Ραιδεστό. Στις συγκεκριμένες εγκαταστάσεις εργάζονται 164 άτομα, εκ των οποίων 104 στην παραγωγική διαδικασία, 6 στελέχη και 54 διοικητικοί υπάλληλοι. Η κεντρική διεύθυνση τους τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχει μεταφερθεί εδώ και πέντε χρόνια στην Αθήνα και ο κύριος Ζάρας είναι πλέον ο υπεύθυνος προσωπικού για τους εργαζόμενους του εν λόγω εργοστασίου.

Η επιχείρηση προσπαθεί να αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και φροντίζει για τη συνεχή εξέλιξη και ανάπτυξη του με εκπαιδευτικά σεμινάρια, προγράμματα και συνεχή ενημέρωση για τις εξελίξεις σχετικά με το αντικείμενο εργασίας τους.

Στην συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση της συνέντευξης του κυρίου Ζάρα, σύμφωνα με τις ενότητες που διαχωρίζεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ως οδηγός.



## Ενότητα 1. Η πιθανότητα αμοιβής

Στην εταιρία SATO η επίδοση των εργαζομένων αναγνωρίζεται είτε όταν πρόκειται για έπαινο είτε για αρνητική κριτική αρκετά συχνά σε προφορικό επίπεδο. Σε ορισμένες περιπτώσεις εξαιρετικής επίδοσης η εταιρία προβαίνει και σε εσωτερικές γραπτές ανακοινώσεις για την επιδοκιμασία και την αναγνώριση του εργαζομένου. Η καλή απόδοση των εργαζομένων έχει ως επί το πλείστον ηθική ανταμοιβή, ενώ σε ετήσια βάση, ανάλογα με τα αποτελέσματα, υπάρχει και το ενδεχόμενο της λήψης του πριμ αποδοτικότητας.

Σύμφωνα με την άποψη του κυρίου Ζάρα, οι πρόσθετες αμοιβές έχουν μεγάλη επίδραση στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, καθώς και η εκ των προτέρων γνώση της ύπαρξής τους. Οι πρόσθετες ανταμοιβές αποτελούν σημαντικό κίνητρο για τον εργαζόμενο ώστε να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια στη εργασία του.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2. Η αξία της ανταμοιβής

Η αμοιβή που προσφέρεται στους εργαζόμενους καθορίζεται σύμφωνα με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και την ειδικότητα του κάθε εργαζομένου. Ο κ. Ζάρας, διευθυντής προσωπικού του εργοστασίου, θεωρεί ότι οι αμοιβές είναι αντάξιες της απόδοσης των εργαζομένων, χωρίς όμως να λείπουν, σε λογικά πλαίσια, τα παράπονα από τους μη ικανοποιημένους. Αφοπλιστική είναι η ειλικρίνεια του κυρίου Ζάρα, ο οποίος παραδέχεται ότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι αυξήσεις των εργαζομένων επηρεάζονται από συμπάθειες και αντιπάθειες, γεγονός που ίσως να προκαλεί δυσαρέσκεια στους υπόλοιπους εργαζόμενους.

Το γενικό επίπεδο το ανταμοιβών, αν και είναι αρκετά καλό, από την άποψη ότι βρίσκεται πάνω από τις αποδοχές που προβλέπει ο νόμος, δεν μπορεί να αποτρέψει τον εργαζόμενο από το να αποχωρήσει από την επιχείρηση. Σε συνδυασμό όμως με την ασφάλεια και τη σιγουριά που

προσφέρει το μέγεθος της εταιρίας, η εκούσια αποχώρηση είναι αρκετά δύσκολη. Ο κ. Ζάρας θεωρεί ότι ακόμα και όσοι έχουν αποχωρήσει ήδη από την επιχείρηση, το έχουν μετανιώσει ύστερα από τις νέες συνθήκες που αντιμετώπισαν και θα επιθυμούσαν να επιστρέψουν.

### ΕΝΟΤΗΤΑ 3. Η προσπάθεια

Στην επιχείρηση SATO η προσπάθεια των εργαζομένων αναγνωρίζεται και αξιολογείται μέσα από το σύστημα αξιολόγησης σε ετήσια βάση. Στο τέλος της διαδικασίας της αξιολόγησης, τα αποτελέσματα συζητούνται με τον εργαζόμενο ώστε να διαπιστωθούν οι αδυναμίες και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση αλλά και τα προσόντα και οι ικανότητες του εργαζόμενου.

Η συζήτηση ανάμεσα στον εργαζόμενο και στον προϊστάμενο για την επίδοση και την προσπάθεια που καταβάλλει δεν είναι ένα γεγονός που πραγματοποιείται μόνο σε ετήσια βάση, στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης. Αντιθέτως, στην επιχείρηση επικρατεί πολύ καλό κλίμα και χαμηλοί τόνοι, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται κοντά στους ανώτερους τους και ότι μπορούν να τους συμβουλευτούν και να συζητήσουν μαζί τους όποιο θέμα επιθυμούν ανά πάσα στιγμή. Στην καλλιέργεια και την ανάπτυξη του πνεύματος αυτού συνετέλεσε σημαντικά η νοοτροπία και η συμπεριφορά των ανθρώπων της διοίκησης.

Το ισχυρό ομαδικό πνεύμα και η προσπάθεια για την ανάπτυξη του τμήματος και της επιχείρησης είναι άλλο ένα δυνατό σημείο που χαρακτηρίζει την εταιρία SATO. Οι εργαζόμενοι, ιδιαίτερα όσοι βρίσκονται πολλά χρόνια στην εταιρία, νοιάζονται για την καλή πορεία της και προσπαθούν να συμβάλλουν όσο μπορούν στην ανάπτυξη της.

### ΕΝΟΤΗΤΑ 4. Οι ικανότητες

Όπως μας ανέφερε ο κύριος Ζάρας κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, η επιχείρηση SATO, προσπαθεί να γνωρίζει και να εκμεταλλεύεται σωστά τις

ικανότητες που έχει το προσωπικό της, είτε αφορά τα προσόντα τους είτε τους τίτλους σπουδών και τις γνώσεις τους. Οι εργαζόμενοι λοιπόν, αργά η γρήγορα, καταλήγουν στην κατάλληλη για τα προσόντα τους θέση. Εάν δεν έχει συμβεί από την αρχή ή αν διαπιστωθεί στην πορεία ότι ο εργαζόμενος έχει κλίση σε κάποιο άλλον τομέα , τότε μόλις δοθεί η ευκαιρία και ανοίξει η κατάλληλη θέση , θα τοποθετηθεί ο εργαζόμενος ώστε να αξιοποιηθούν οι ικανότητες του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Κατά την άποψη του διευθυντή προσωπικού, η απόδοση του κάθε εργαζόμενου εξαρτάται στο μεγαλύτερο βαθμό από τις ικανότητες του, ιδιαίτερα αναφορικά με τις διοικητικές θέσεις. Η αξιολόγηση των εργαζομένων στη SATO πραγματοποιείται με κριτήρια σχετικά με την απόδοση και τις ικανότητες τους.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 5. Η γνώση του αντικειμένου

Οι απαιτήσεις που έχει η διοίκηση από τους εργαζόμενους γίνονται γνωστές μέσα από τους στόχους που τίθενται για κάθε χρονική περίοδο. Την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι για την επίτευξη των στόχων, η επιχείρηση την ενισχύει με την παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης και ενημέρωσης ώστε να εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή γνώση του αντικειμένου.

Η SATO επενδύει πολύ στο ανθρώπινο δυναμικό μέσα από τη μόρφωση, την ενημέρωση και την κατάρτιση. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα, στην παραγωγική διαδικασία, οι διοικητικοί υπάλληλοι, τα στελέχη, όλοι λαμβάνουν μέρος στα προγράμματα επιμόρφωσης τα οποία είναι εξειδικευμένα ανά τομέα.

Ο διευθυντής προσωπικού, κύριος Ζάρας, θεωρεί ότι η πλήρης γνώση του αντικειμένου, η μόρφωση, η κατάρτιση και η εμπειρία επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση του εργαζομένου, με την πάροδο του χρόνου, καθώς εμπλουτίζει το άτομο τις γνώσεις και τις ικανότητες του, διακρίνει ευκολότερα

τα λάθη, τα βελτιώνει πιο γρήγορα, εξοικειώνεται με την εργασία και βελτιώνει την απόδοση του.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 6. Η απόδοση

Η διοίκηση γνωστοποιεί στους εργαζόμενους τους στόχους που επιθυμεί να εκπληρωθούν για κάθε χρονική περίοδο. Οι στόχοι αυτοί, σύμφωνα με τον κ. Ζάρα , δεν είναι απόλυτα εφικτοί υπό τις παρούσες συνθήκες αλλά τις περισσότερες φορές εκπληρώνονται. Στο παρελθόν, η απόδοση των εργαζομένων ήταν πολύ μεγαλύτερη από τις προσδοκίες της διοίκησης, γεγονός όμως που με τον καιρό διαφοροποιήθηκε.

Από την πλευρά της η διοίκηση προσπαθεί με κατάλληλες ενέργειες να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων της είτε με την παροχή ενημέρωσης, εκπαίδευσης και κατάρτισης, είτε με την παροχή χρηματικού πριμ ή άλλων υλικών ανταμοιβών όπως είναι οι δωρεάν καλοκαιρινές διακοπές. Με οποιοδήποτε τρόπο κρίνεται κατάλληλος, η διοίκηση φροντίζει για τους εργαζόμενους της και συζητά μαζί τους σχετικά με τα προβλήματα και τις δυσκολίες που συναντούν στην εργασία και την καθημερινότητα τους, γνωρίζει άλλωστε τις συνθήκες στις οποίες εργάζεται το προσωπικό της εφόσον και οι ίδιοι είχαν περάσει κάποτε από τις ανάλογες θέσεις.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 7. Οι εσωτερικές ανταμοιβές

Στην εταιρία SATO δίνονται ευκαιρίες ανάπτυξης στον εργαζόμενο καθ' όλη τη διάρκεια της παραμονής του στην επιχείρηση. Τα ιδιαίτερα προσόντα και οι ικανότητες ενός εργαζομένου, η προθυμία και η προσπάθεια που καταβάλλει εκτιμώνται από τους ανωτέρους και με την πρώτη ευκαιρία αξιοποιούνται κατάλληλα. Ο εργαζόμενος που θα έχει να τα ανάλογα προσόντα θα εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση, εφόσον προτιμάται η εσωτερική στρατολόγηση στις περιπτώσεις που αδειάζουν θέσεις εργασίας.

Συγκεκριμένο πρόγραμμα ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο στην επιχείρηση δεν υπάρχει. Οι εξελίξεις και η πορεία του προσωπικού αποφασίζεται ανάλογα με τις ικανότητες του καθένα και τις ανάγκες που θα προκύψουν σε θέσεις εργασίας. Υπάρχει όμως συζήτηση και συμμετοχή του εργαζομένου όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, θετική ή αρνητική, στην επαγγελματική του πορεία.

Το ηθικό των εργαζομένων όμως η επιχείρηση προσπαθεί να το τονώσει και να το καλλιεργήσει και με άλλους τρόπους όπως είναι η διοργάνωση εκδρομών ή συνεστιάσεων , κάποιες φορές το χρόνο, ώστε να δοθεί η ευκαιρία στους εργαζόμενους να ξεσκάσουν, να διασκεδάσουν, να γνωριστούν καλύτερα και να δεθούν περισσότερο μεταξύ τους.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 8. Οι εξωτερικές ανταμοιβές

Οι εξωτερικές αμοιβές των εργαζομένων στη SATO καθορίζονται, για την πλειοψηφία του προσωπικού, από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας που υπάρχουν ανά ειδικότητες εργαζομένων. Η απόδοση του εργαζόμενου, αρχικά τουλάχιστον, δεν επηρεάζει το μέγεθος της ανταμοιβής του. Οι αμοιβές και οι μισθοί δεν επηρεάζονται από τις αιτήσεις των εργαζομένων καθώς προσδιορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις και τις αμοιβές που ορίζει ο νόμος. Το μέγεθος των αμοιβών, αποκλειστικά, δεν είναι ικανό κριτήριο για να παραμείνει κάποιος στην εταιρία, σε συνδυασμό όμως με τα υπόλοιπα πλεονεκτήματα που προσφέρει ο συγκεκριμένος χώρος εργασίας, αποτελεί έναν ελκυστικό και αρκετά ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον.

Τα στελέχη της επιχείρησης, έχουν το δικαίωμα να διαπραγματεύονται τις ανταμοιβές τους, κατά την πρόσληψη αλλά και κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας. Επίσης, σε περίπτωση επίτευξης των επιθυμητών στόχων, τα στελέχη λαμβάνουν και τα ανάλογα πριμ αποδοτικότητας.

### ΕΝΟΤΗΤΑ 9. Οι θεωρούμενες ως δικαιωματικές ανταμοιβές

Οι εργαζόμενοι, σύμφωνα με την άποψη του κυρίου Ζάρα, ίσως να θεωρούν τις ανταμοιβές τους κάπως χαμηλές, αλλά εφόσον είναι περισσότερο απ' ότι ορίζει ο νόμος αλλά και περισσότερα απ' ότι θα έπαιρναν για την αντίστοιχη εργασία σε κάποια άλλη επιχείρηση, δεν έχουν ουσιαστικά παράπονα.

Εφόσον οι ανταμοιβές τους δεν ορίζονται με βάση την απόδοση τους, θα μπορούσε να παρουσιαστεί σε κάποιους το αίσθημα της αδικίας σε σχέση με την ανταμοιβή και την απόδοση κάποιων συναδέλφων. Η διοίκηση όμως προσπαθεί να εξομαλύνει τυχόν παρόμοιες διαφορές για να αποφεύγονται οι προστριβές ανάμεσα στους εργαζομένους.

### ΕΝΟΤΗΤΑ 10. Η ικανοποίηση

Ανάμεσα στους εργαζόμενους της επιχείρησης SATO παρατηρείται ένα γενικότερο κλίμα ικανοποίησης από την εργασία τους, τον περιβάλλον αλλά και από τη συμπεριφορά που έχει η διοίκηση απέναντι τους. Το μέγεθος της εταιρίας και η συνέπεια στις υποχρεώσεις της σε συνδυασμό με την σεμνή και προσγειωμένη νοοτροπία των ατόμων της διοίκησης έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη του προσωπικού. Ακόμα και τώρα, μετά από ορισμένες αναδιοργανώσεις και ανακατατάξεις που συνέβησαν στην εταιρία, τα άτομα που έχουν παραμείνει στην υπηρεσία της, την υποστηρίζουν, την πιστεύουν και προσπαθούν για την ανάπτυξη και την καλύτερη δυνατή εξέλιξη της.

Η SATO, είναι μια επιχείρηση, που ξεκίνησε από πολύ χαμηλά, και με πολύ προσπάθεια και προσοχή στις στρατηγικές κινήσεις έχει κατορθώσει να είναι από τις πρωτοπόρες εταιρίες στο χώρο των επίπλων γραφείου στην Ελλάδα αλλά και με σημαντικά βήματα στο εξωτερικό. Εκτός από την

μελετημένη και επιτυχημένη διοίκηση, μερίδιο στην εξέλιξη και την ανάπτυξη της εταιρίας έχει και το ανθρώπινο δυναμικό της, που αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει και για το λόγο αυτό επενδύει χρόνο και χρήμα στη σωστή κατάρτιση και εκπαίδευση. Ένας από τους στόχους της SATO είναι και η παροχή υψηλής ποιότητας στους καταναλωτές, την οποία την πετυχαίνει μέσα από τις ικανότητες και τις εξειδικευμένες γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει.



### **3.4 ΠΛΑΙΣΙΟ**

#### **3.4.1 Προφίλ επιχείρησης ΠΛΑΙΣΙΟ**

Ο όμιλος ΠΛΑΙΣΙΟ είναι από τους πρωτοπόρους στον εξοπλισμό κατοικιών και επαγγελματικών χώρων, δραστηριοποιείται στον τομέα πόρτες – παράθυρα – έπιπλα, απευθυνόμενος σε ιδιώτες και σε κατασκευαστές.

Η εταιρεία ΠΛΑΙΣΙΟ ιδρύθηκε το 1975 σαν τεχνική εταιρεία μελετών – κατασκευών. Το 1985 άρχισε να λειτουργεί και σαν εμπορική εταιρεία με σημεία πώλησης το κατάστημα της Θεσσαλονίκης και τα καταστήματα στην ζώνη των Αθηνών, και ειδικότερα το κατάστημα της Λεωφόρου Αμφιθέας και το κατάστημα της Λεωφόρου Μεσογείων. Το 1987 μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρεία με διακριτικό τίτλο ΠΛΑΙΣΙΟ Α.Ε.Τ.Α.Β.Ε. και αναλυτικότερα Ανώνυμη Εμπορική Τεχνική Αντιπροσωπευτική Βιομηχανική Εταιρεία.

Στα τέλη του 2000 η ΠΛΑΙΣΙΟ εξαγοράζει την εταιρεία Mobili Domani Α.Ε.Β.Ε. με ένα δικό της δίκτυο δεκαοκτώ (18) σημείων πώλησης, που ασχολείται με κουζίνες, ντουλάπες και έπιπλα μετονομάζοντας τη σε ΠΛΑΙΣΙΟ DOMANI Α.Ε.Β.Ε. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ο ΟΜΙΛΟΣ ΠΛΑΙΣΙΟ αποτελούμενος από τις εταιρείες ΠΛΑΙΣΙΟ Α.Ε.Τ.Α.Β.Ε. και ΠΛΑΙΣΙΟ DOMANI Α.Ε.Β.Ε.

Ο όμιλος διαθέτει ιδιόκτητους χώρους για την παραγωγή και αποθήκευση στην ΒΙ.ΠΕ Θεσσαλονίκης και ένα άρτια καταρτισμένο προσωπικό διαφόρων ειδικοτήτων, το οποίο εργάζεται για την επίτευξη της πολιτικής ποιότητας της εταιρείας στα είδη και στις υπηρεσίες που παρέχει προς το κοινό. Η ΠΛΑΙΣΙΟ Α.Ε. είναι εταιρεία πιστοποιημένη από το 1997 σύμφωνα με το πρότυπο EN: ISO 9002/94, διαθέτει και λειτουργεί Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας. Αναλυτικότερα είναι πιστοποιημένη σε παραγωγή, εμπορία και τοποθέτηση θυρών ασφαλείας εσωτερικών θυρών, εμπορία και τοποθέτηση εξωτερικών κουφωμάτων, εσωτερικών θυρών, πυράντοχων θυρών και συστημάτων συρόμενων θυρών. Με αυτή την ιδιότητα αναβαθμίζει και εξελίσσει τόσο τα προϊόντα της, όσο και τις υπηρεσίες της προς το κοινό:



- Με συνέπεια στους χρόνους παράδοσης
- Με υψηλή ποιότητα κατασκευής των διαφόρων ειδών
- Με την τοποθέτηση που πραγματοποιείται από εξειδικευμένα συνεργεία
- Με την τεχνική υποστήριξη να παρέχεται σε διαρκή βάση

Η εταιρεία ΠΛΑΙΣΙΟ έχει υποβάλλει σε εργαστηριακούς ελέγχους τα προϊόντα της σε αναγνωρισμένα εργαστήρια από τον Ελληνικό Οργανισμό Πιστοποίησης ΑΕ ΕΛΟΤ

Ο Όμιλος ΠΛΑΙΣΙΟ με τις εταιρείες ΠΛΑΙΣΙΟ & ΠΛΑΙΣΙΟ DOMANI εφαρμόζει μια αυστηρά Πολιτική Ποιότητας γνωρίζοντας ότι σημαντικό στοιχείο της μέχρι τώρα επιτυχημένης της πορείας, αλλά και απαραίτητη προϋπόθεση για την μελλοντική της επιβίωση και ανάπτυξη είναι η υψηλή ποιότητα των προϊόντων που κατασκευάζει και εμπορεύεται και η συνεχής και άμεση τεχνική εξυπηρέτηση που παρέχει στους πελάτες της. Οι συνεχείς τεχνολογικές και τεχνικές εξελίξεις, οι νέοι κανόνες που διαμορφώνονται στην Εθνική και τη διεθνή αγορά και, κυρίως, η διάθεση της Διοίκησης του Ομίλου ΠΛΑΙΣΙΟ να ικανοποιεί συνεχώς τις ανάγκες των Πελατών της, την οδήγησαν στην απόφαση να:

- Αναδιοργανώσει τη δομή της Εταιρείας και να εμπλουτίσει το δυναμικό της με ικανά Στελέχη αρωγούς στην επίτευξη των στόχων της
- Επεκτείνει το δίκτυο πωλήσεών της
- Αναβαθμίσει το εγκατεστημένο κατά ISO 9002 / 94 ΣΔΠ

Η Διοίκηση έχοντας συνειδητοποιήσει ότι η ποιότητα, όχι απλά με την έννοια των προϊόντων υψηλών προδιαγραφών, αλλά με την έννοια του τρόπου δράσης και συμπεριφοράς όλων των εργαζομένων - συνεργατών της Επιχείρησης, θεωρεί ότι είναι απαραίτητη η συμμετοχή όλων στην προσπάθεια που έχει ξεκινήσει, για μια πορεία ανάπτυξης και συνεχούς βελτίωσης

Τα είδη που διαθέτει στην εγχώρια αλλά και στις ξένες αγορές, είναι είτε παραγόμενα (θωρακισμένες πόρτες ασφαλείας και εσωτερικές πόρτες)

από τον ίδιο, είτε εισαγόμενα από γνωστούς ευρωπαϊκούς οίκους και αποτελούν την «αιχμή» της εξέλιξης, σε διεθνές επίπεδο.

Ένα εκτεταμένο δίκτυο σημείων πώλησης, αναπτύσσεται σε όλες τις μεγάλες πόλεις της ελληνικής επικράτειας και ένα δίκτυο συνεργατών εξυπηρετεί τις κατά τόπους αγορές του εξωτερικού.

Στα επόμενα χρόνια σχεδιάζεται μια επέκταση των δραστηριοτήτων του ομίλου στις μεγάλες πόλεις, μέσω ενός δικτύου σημείων πωλήσεων, τα οποία θα μπορέσουν να διοχετεύσουν ολόκληρη τη σειρά των προϊόντων ΠΛΑΙΣΙΟ και ΠΛΑΙΣΙΟ DOMANI. Ανακεφαλαιώνοντας ο ΟΜΙΛΟΣ ΠΛΑΙΣΙΟ έχει προβεί στις απαραίτητες διαδικασίες για την είσοδο του στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, έχοντας σαν σκοπό την χρήση των κεφαλαίων για την ολοκλήρωση των στρατηγικών του στόχων στην Ελλάδα όπως επίσης και στο εξωτερικό, με την ανάπτυξη των εξαγωγών σε Ιταλία, Ρωσία, Κύπρο, Σερβία και σε άλλες χώρες.

### **3.4.2 Αποτελέσματα συνέντευξης**

Η συνέντευξη με τον κύριο Στέφανο Γεωργαντζά, διευθυντή Προσωπικού του ομίλου Πλαίσιο, πραγματοποιήθηκε στις εγκαταστάσεις της εταιρίας στη βιομηχανική περιοχή της Σίνδου. Ο όμιλος απασχολεί συνολικά 170 εργαζόμενους, 152 στην κατασκευαστική και εμπορική εταιρία ΠΛΑΙΣΙΟ E.T.A.B.E. και 18 στην εμπορική ΠΛΑΙΣΙΟ DOMANI A.E.B.E., εκ των οποίων οι 45 είναι εργαζόμενοι στην παραγωγική διαδικασία, 94 είναι διοικητικοί υπάλληλοι και οι υπόλοιποι 31 είναι στελέχη.

Η εταιρία ΠΛΑΙΣΙΟ , έχοντας οργανωμένο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, δίνει ιδιαίτερη προσοχή για το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει, φροντίζοντας για την συχνή εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, καλλιεργώντας ένα οικογενειακό περιβάλλον στο χώρο εργασίας και προσπαθώντας για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού που απασχολεί.

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση της συνέντευξης με τον κύριο Γεωργαντζά, σύμφωνα με τις ενότητες του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε ως οδηγός κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

### ΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η πιθανότητα ανταμοιβής

Στην εταιρία ΠΛΑΙΣΙΟ η αναγνώριση της επίδοσης με έπαινο ή αρνητική κρητική συμβαίνει καθημερινά σε προφορικό επίπεδο, αλλά και σε ιδιαίτερες περιπτώσεις και σε γραπτό επίπεδο. Στα εμπορικά κυρίως τμήματα της επιχείρησης, σε μηνιαία συνήθως βάση αναγνωρίζονται οι καλύτερες επιδόσεις των εργαζομένων με γραπτές ανακοινώσεις που διανέμονται εσωτερικά σε όλα τα τμήματα της εταιρίας. Η αναγνώριση αυτή συνήθως συνοδεύεται και από κάποια υλική επιβράβευση, διαφορετική σε κάθε περίπτωση.

Η καλή απόδοση των εργαζομένων αμείβεται από την διοίκηση με χρηματικά ποσά σε μορφή πριμ, με άλλου είδους υλικών ανταμοιβών όπως ταξίδια, ομαδικές εξόδους, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις και με ηθική ανταμοιβή όπως ο εμπλουτισμός των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων μιας θέσης εργασίας, η προαγωγή, η εξέλιξη και η ανάπτυξη μέσα στην επιχείρηση. Σύμφωνα με την άποψη του διευθυντή Προσωπικού οι πρόσθετες αμοιβές που προσφέρονται στους εργαζόμενους έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση τους, στην ψυχολογία τους και στην υποκίνηση τους στην εργασία τους. Η εκ των προτέρων γνώση της ύπαρξης ή μη της επιπρόσθετης ανταμοιβής, θεωρεί ο κύριος Γεωργαντζάς ότι επηρεάζει σε ορισμένο βαθμό την προσπάθεια και απόδοση του προσωπικού, αλλά η πολιτική της επιχείρησης είναι να επιβραβεύουν το φιλότιμο των εργαζομένων, για το λόγο αυτό οι ανταμοιβές δεν είναι προκαθορισμένες, ούτε πραγματοποιείται εκ των προτέρων ενημέρωση για επερχόμενη ανταμοιβή σε περίπτωση καλής απόδοσης ή συμπεριφοράς. Είναι στην δικαιοδοσία και στην κρίση της διοίκησης η απόφαση και η επιλογή του είδους της ανταμοιβής που θα δοθεί στον εργαζόμενο, η οποία διοίκηση όμως προβαίνει συχνά σε παρόμοιες αποφάσεις, στην προσπάθεια να ενισχύσει και να παρακινήσει τους

εργαζομένους μέσα στα πλαίσια της πολιτικής που έχει υιοθετήσει «να επιβραβεύει το φιλότιμο» .

### ΕΝΟΤΗΤΑ 2. Η αξία της ανταμοιβής

Στον όμιλο ΠΛΑΙΣΙΟ , όπως ισχυρίστηκε ο διευθυντής Προσωπικού κατά τη διάρκεια της συνέντευξης , οι ανταμοιβές των εργαζομένων είναι αντάξιες της απόδοσης τους. Το μέγεθος της αμοιβής των εργαζομένων προσδιορίζεται από την απόδοση και τις ικανότητες των εργαζομένων, και είναι μεγαλύτερο από τα μεγέθη που ορίζει κάθε φορά η Γ.Σ.Ε.Ε. και οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Πολιτική της επιχείρησης είναι να μην γίνονται διαχωρισμοί ανάμεσα στους εργαζομένους και να υπάρχει αξιοκρατία και δικαιοσύνη όσον αφορά τις αμοιβές και την ανάπτυξη του προσωπικού με σκοπό να ικανοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερο τις προσδοκίες τους.

Η αξιοπιστία της επιχείρησης , η σιγουριά και η ασφάλεια που προσφέρει στο προσωπικό της , η συνέπεια στις υποχρεώσεις της , η φροντίδα και η προσοχή που τη διακατέχει όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις και το περιβάλλον στο χώρο εργασίας είναι από τους σημαντικότερους λόγους που εμποδίζουν κάποιον εργαζόμενο να αποχωρήσει από την εταιρία και να αναζητήσει κάπου αλλού εργασία. Η χρηματική ανταμοιβή αποκλειστικά, αν και είναι ικανοποιητική , δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί από μόνη της ικανό στοιχείο για να παραμείνει ο εργαζόμενος στην εταιρία.

### ΕΝΟΤΗΤΑ 3. Η προσπάθεια

Στην εταιρία ΠΛΑΙΣΙΟ, η προσπάθεια των εργαζομένων αναγνωρίζεται από τη διοίκηση μέσα από τυπικές και άτυπες διαδικασίες. Εκτός από την καθημερινή αναγνώριση και επαφή, σε ανεπίσημο επίπεδο, πραγματοποιείται, κάθε έξι μήνες , και η τυπική διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων, κατά την οποία εξετάζονται διάφορες πτυχές της συμπεριφοράς του εργαζόμενου ,

της απόδοσης και της προσπάθειας που καταβάλλει. Μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης αλλά και από την καθημερινή συναναστροφή, η διοίκηση και οι προϊστάμενοι συζητούν με τους εργαζόμενους σχετικά με την προσπάθεια που θα πρέπει να καταβάλλουν, καθώς και τα αποτελέσματα που έχουν ήδη καταφέρει. Οι εργαζόμενοι όμως προσπαθούν, όχι μόνο για την προσωπική τους ανάπτυξη και εξέλιξη, αλλά και για αυτή του τμήματος στο οποίο ανήκουν αλλά και της επιχείρησης γενικότερα.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 4. Οι ικανότητες

Η εταιρία ΠΛΑΙΣΙΟ προσπαθεί να γνωρίζει τις ικανότητες και τα προσόντα των εργαζομένων που απασχολεί ώστε να τα αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Μέσα από τις περιγραφές θέσεων εργασίας, οι οποίες δημιουργήθηκαν από το 1997, την περίοδο που η εταιρία πιστοποιήθηκε για την ποιότητα της, η διοίκηση φροντίζει να τοποθετεί τους εργαζόμενους στις κατάλληλες θέσεις ανάλογα με τις ικανότητες τους, χωρίς να σταματάει να παρακολουθεί και να επαναπροσδιορίζει τις αρμοδιότητες και τις θέσεις των ατόμων όποτε αυτό κριθεί αναγκαίο.

Σύμφωνα με την άποψη του κυρίου Γεωργαντζά, διευθυντή προσωπικού στην εταιρία ΠΛΑΙΣΙΟ, η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες τους. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση προσπαθεί να καλλιεργεί και να αναπτύσσει τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει μέσα από την εκπαίδευση και την κατάρτιση που πραγματοποιείται είτε εσωτερικά στην εταιρία είτε εξωτερικά από άλλους φορείς.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων, η οποία λαμβάνει χώρα κάθε έξι μήνες, εξετάζει διαφορετικές πτυχές του ατόμου, αναφορικά με την εργασία, τη συμπεριφορά και την απόδοση του, ανάμεσα στις πτυχές αυτές συμπεριλαμβάνονται και οι ικανότητες που διαθέτει ο εργαζόμενος καθώς και ο τρόπος που τις χρησιμοποιεί για την επίτευξη των στόχων του και τη βελτίωση της επίδοσης του. Ανάλογα με τα αποτελέσματα που θα προκύψουν

από την διαδικασία αξιολόγησης, κατά τη διάρκεια της ανάλυσης, μπορεί να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις σε σχέση με την ανάπτυξη και την εξέλιξη του ατόμου.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 5. Η γνώση του αντικειμένου

Από την πρόσληψη ενός εργαζομένου και σε όλη τη διάρκεια της παραμονής και της εξέλιξης του μέσα στην επιχείρηση, είναι γνωστό τι προσόντα και ικανότητες απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας του καθώς , σύμφωνα με τους κανόνες του ISO, υπάρχουν περιγραφές όλων των θέσεων εργασίας, που αναλύουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες της κάθε θέσης, όπως και τα προσόντα που είναι αναγκαία ώστε το άτομο να μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της αντίστοιχης θέσης.

Η γνώση του αντικειμένου είναι από τα πιο σημαντικά στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση ενός εργαζομένου. Η εταιρία ΠΛΑΙΣΙΟ στηρίζει την εκπαίδευση των εργαζομένων της και φροντίζει για την καλύτερη δυνατή κατάρτιση τους αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας τους.

Στο τέλος κάθε χρόνου , μετά από την ανάλυση των αποτελεσμάτων από την αξιολόγηση των εργαζομένων, υποβάλλονται από τον διευθυντή προσωπικού προτάσεις για τις ανάγκες και τις προτιμήσεις που έχει ο κάθε εργαζόμενος σε θέματα εκπαίδευσης , οι οποίες εξετάζονται από τη διοίκηση και αφού εγκριθούν δημιουργείται το ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης κάθε εργαζομένου. Η εκπαίδευση στην εταιρία ΠΛΑΙΣΙΟ είναι εσωτερική, όταν πρόκειται για γενική εκπαίδευση στο αντικείμενο εργασίας και εξωτερική όταν επιθυμείται η απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων.

Σύμφωνα με την άποψη του συνεντευξιζόμενου κυρίου Γεωργαντζά, η πλήρης γνώση του αντικειμένου εργασίας είναι απαραίτητη για την καλή απόδοση του εργαζομένου, η οποία βελτιώνεται αισθητά μέσα από την εμπειρία και την γνώση.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 6. Η απόδοση

Οι απαιτήσεις της εταιρίας από τους εργαζομένους γίνονται γνωστές με τη μορφή στόχων που τίθενται για την επίδοση των εργαζομένων στην αρχή του κάθε έτους και παρακολουθούνται σε μηνιαία και διμηνιαία βάση ανάλογα με τον τομέα στον οποίο απευθύνονται. Η επιχείρηση ΠΛΑΙΣΙΟ φροντίζει να παρέχει στους εργαζόμενους της τις καλύτερες δυνατές συνθήκες εργασίας ώστε να είναι σε θέση να αποδώσουν τα μέγιστα αποτελέσματα και να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους. Ο διευθυντής προσωπικού, κ. Γεωργαντζάς, θεωρεί ότι οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση για τους εργαζόμενους της, είναι εφικτοί υπό τις παρούσες συνθήκες.

Εκτός όμως από την επίτευξη των στόχων, η διοίκηση ενδιαφέρεται και ασχολείται , προβαίνοντας σε κατάλληλες ενέργειες, με την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Μέσα από τη συζήτηση μαζί τους και με την εξέταση των προτάσεων και ιδεών που υποβάλλουν γραπτώς , αναζητούνται τρόποι και μέθοδοι που θα βοηθήσουν στην εξέλιξη του προσωπικού, στη διευκόλυνση της εργασίας τους και την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Αξιόλογο είναι το γεγονός ότι στην ΠΛΑΙΣΙΟ οι εργαζόμενοι που καταθέτουν καλές προτάσεις και ιδέες, οι οποίες υλοποιούνται, επιβραβεύονται με κάποιου είδους υλική ή ηθική ανταμοιβή, η διοίκηση προσπαθεί με αυτόν τον τρόπο να παρακινήσει και τους υπόλοιπους να συμμετέχουν στις εξελίξεις της επιχείρησης.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 7. Οι εσωτερικές ανταμοιβές

Στον όμιλο ΠΛΑΙΣΙΟ δεν υπάρχει συγκεκριμένο πρόγραμμα ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο. Στο τέλος όμως κάθε έτους, μετά από τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων της επίδοσης του προσωπικού, επανεξετάζονται οι θέσεις εργασίας και πραγματοποιούνται οι απαραίτητες αλλαγές ανάλογα με την απόδοση, την αξία και τις ικανότητες που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος. Στις επιλογές της ανάπτυξης του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση, συμμετέχει

και ο ίδιος μέσα από τη συζήτηση, δηλώνοντας τις προτιμήσεις και τις προτάσεις του.

Μέσα στην επιχείρηση, όπως ισχυρίζεται ο διευθυντής προσωπικού, δίνονται πολλές ευκαιρίες στον εργαζόμενο για να αποδείξει την αξία του, να αναπτύξει τις ικανότητες του και να εξελιχθεί.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 8. Οι εξωτερικές ανταμοιβές

Σύμφωνα με την άποψη του κυρίου Γεωργαντζά, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης που μας παρέθεσε, οι εργαζόμενοι είναι σχετικά ικανοποιημένοι από τις αμοιβές που λαμβάνουν από την επιχείρηση. Οι αμοιβές αυτές, κυρίως ο μισθός αλλά και οι έκτακτες ανταμοιβές με τη μορφή πριμ, καθορίζονται κυρίως από την απόδοση που έχουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους. Ένα από τα παραδείγματα που παρουσίασε ο διευθυντής προσωπικού σε σχέση με τις εξωτερικές ανταμοιβές και τη σύνδεση τους με την απόδοση ήταν και η περίπτωση ενός εργαζόμενου του οποίου η καλή απόδοση και η καταβολή σημαντικής προσπάθειας στην εργασία του, οδήγησε τον προϊστάμενο του να υποβάλλει αίτηση στη διοίκηση για αύξηση της ανταμοιβής του, αίτημα το οποίο έγινε ομόφωνα αποδεκτό, καθώς όλοι ήταν σύμφωνοι για την αξία και τις ικανότητες του συγκεκριμένου εργαζόμενου. Εκτός όμως από τον προϊστάμενο, σε κάποια άλλη περίπτωση, ακόμα και ο εργαζόμενος ο ίδιος θα μπορούσε να υποβάλλει αίτηση στη διοίκηση ώστε να αυξηθεί το ποσό της αμοιβής του, γεγονός το οποίο έχει συμβεί ήδη αρκετές φορές στην επιχείρηση.

Οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αν και είναι αρκετά ικανοποιητικές, από μόνες τους δεν αποτελούν ικανό στοιχείο ώστε να εμποδίσουν την αποχώρηση των εργαζομένων. Ο συνδυασμός που προσφέρει η επιχείρηση καλών εργασιακών συνθηκών, ικανοποιητικών ανταμοιβών, ασφάλειας, σιγουριάς και δυνατότητες εξέλιξης είναι οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι παραμένουν τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση,



όπως αρκετοί που ξεκίνησαν από την αρχή της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας και βρίσκονται στην επιχείρηση παραπάνω από μια δεκαετία.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 9. Οι θεωρούμενες ως δικαιωματικές αμοιβές

Η εταιρία έχει ως πολιτική να μην δημιουργεί διαχωρισμούς ανάμεσα στους εργαζόμενους και να λειτουργεί με αξιοκρατικά κριτήρια ώστε να μην προκαλεί το αίσθημα δικαιοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού. Επιθυμία της διοίκησης είναι οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι επικρατεί ισότητα στην αντιμετώπιση τους και δεν αδικούνται σε σχέση με τους συναδέλφους τους.

Αν και είναι δυσκολότερο, άλλη μια επιδίωξη της διοίκησης είναι οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι αμείβονται δίκαια σε σχέση με την εργασία που προσφέρουν και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν.

Ο κύριος Γεωργαντζάς θεωρεί ότι η διοίκηση έχει πετύχει και στις δύο περιπτώσεις αναφορικά με τη δικαιοσύνη στις ανταμοιβές των εργαζομένων σχετικά με την απόδοση τους αλλά και τους συναδέλφους τους.

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 10. Η ικανοποίηση

Ο κύριος Γεωργαντζάς, διευθυντής προσωπικού της εταιρίας ΠΛΑΙΣΙΟ, υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και από την συμπεριφορά της διοίκησης απέναντι τους. Η εταιρία προσανατολίζεται στη διατήρηση και καλλιέργεια ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας, προσφέροντας τις καλύτερες δυνατές συνθήκες από τεχνολογική άποψη σε συνδυασμό με το ομαδικό κλίμα που επικρατεί, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες του και να έχει τις ευκαιρίες να αναπτυχθεί, προσφέροντας συγχρόνως στη συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η ΠΛΑΙΣΙΟ είναι μια εταιρία που προσφέρει ασφάλεια και σιγουριά στους εργαζόμενους που απασχολεί. Αφενός, είναι μια μεγάλη επιχείρηση με

συνέπεια στις υποχρεώσεις της απέναντι στο προσωπικό και τους συνεργάτες της , με ανοδική πορεία στην εξέλιξη της, αφετέρου η επιχείρηση έχει ως φιλοσοφία να μην απολύει εύκολα το προσωπικό της, να δείχνει επιείκεια και κατανόηση, να προσπαθεί να διορθώσει και να επαναπροσδιορίσει τις σχέσεις με τους εργαζόμενους που δεν αποδίδουν τα επιθυμητά αποτελέσματα ή ακόμα δημιουργούν προβλήματα, ώστε να μην χρειαστεί να αποχωρήσει κάποιος από το δυναμικό της. Η συγκεκριμένη φιλοσοφία και ο τρόπος λειτουργίας της ΠΛΑΙΣΙΟ είναι από τους πιο σημαντικούς λόγους που έχουν δημιουργηθεί δυνατοί δεσμοί ανάμεσα στους εργαζομένους αλλά και με τη διοίκηση.

Οι εργαζόμενοι, εφόσον διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες και προσόντα, μπορούν να αναπτυχθούν μέσα στην επιχείρηση και να ανέβουν στην ιεραρχία. Τη δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρία την αισθάνονται και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, καθώς πολλές περιπτώσεις εργαζομένων έχουν αναπτυχθεί με αυτόν τον τρόπο μέσα στην επιχείρηση.

Ο όμιλος ΠΛΑΙΣΙΟ , αναγνωρίζοντας την αξία που έχει το ανθρώπινο δυναμικό της, φροντίζει για την εξέλιξη του, την ανάπτυξη του και την παροχή των κατάλληλων συνθηκών εργασίας. Διαθέτει εξελιγμένα μηχανήματα και εξοπλισμό ώστε να διευκολύνει την εργασία του προσωπικού και συγχρόνως να επιτυγχάνει την μέγιστη ποιότητα στα προϊόντα που διαθέτει στους πελάτες της. Η επιχείρηση ενισχύει την προσπάθεια και την υποκίνηση των εργαζομένων, ανταμείβοντας το φιλότιμο, τη συνέπεια και την εργατικότητα.

### 3.5 Σύγκριση αποτελεσμάτων συνεντεύξεων

Ύστερα από τη μελέτη των περιπτώσεων των τεσσάρων επιχειρήσεων της μείζονος περιοχής της Θεσσαλονίκης, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε σε ορισμένα συμπεράσματα αναφορικά με τις μεθόδους υποκίνησης των εργαζομένων που χρησιμοποιούνται στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις και τη βαρύτητα που δίνεται στον τομέα αυτό.

Αρχικά θα πραγματοποιήσουμε μια σύγκριση των πρακτικών και πολιτικών των επιχειρήσεων σε κάθε ενότητα, όπως έχουν διαχωριστεί στο ερωτηματολόγιο με βάση το μοντέλο των Porter & Lawler , και στη συνέχεια θα καταλήξουμε σε ορισμένα γενικά συμπεράσματα.

Στη πρώτη ενότητα της συνέντευξης εξετάστηκε η αντίληψη που έχουν τα στελέχη σχετικά με τη σύνδεση της εργασίας των υπαλλήλων με την ανταμοιβή τους και κατά πόσο η διοίκηση ενισχύει την αντίληψη αυτή. Η προφορική αναγνώριση της απόδοσης με έπαινο ή αρνητική κριτική συμβαίνει στο σύνολο των επιχειρήσεων που συμπεριλήφθησαν στην έρευνα, ενώ στις επιχειρήσεις SATO και ΠΛΑΙΣΙΟ υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες η εξαιρετική απόδοση των εργαζομένων αναγνωρίζεται και με γραπτή ανακοίνωση σε όλα τα τμήματα της εταιρίας. Σε όλες τις εταιρίες υπάρχει ηθική ανταμοιβή και κάποιες φορές και υλική. Διαφορά παρατηρείται στις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την επίδραση που έχουν στην απόδοση των εργαζομένων οι πρόσθετες ανταμοιβές και η εκ των προτέρων ή μη γνώση της ύπαρξης τους. Ο κύριος Κωνσταντινίδης από τον ΣΥ. ΦΑ. και η κυρία Κουρκουσιδου από τη ΣΙΔΕΝΟΡ θεωρούν ότι μολονότι η πρόσθετη χρηματική αμοιβή έχει κάποια επίδραση στους εργαζομένους, δεν είναι το κυρίαρχο κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης τους. Στη SATO, ο κύριος Ζάρας όπως και στο ΠΛΑΙΣΙΟ ο κύριος Γεωργαντζάς, πιστεύουν ότι οι υλικές πρόσθετες ανταμοιβές συμβάλλουν σημαντικά στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και θεωρούν ότι με τον τρόπο αυτό επιβραβεύεται η προσπάθεια των εργαζόμενων.

Η δεύτερη ενότητα αφορούσε την αξία της ανταμοιβής και περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικά με τη σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση των

εργαζομένων, την ικανοποίηση στις προσδοκίες τους και την ύπαρξη ισότητας ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό. Για τον προσδιορισμό της αμοιβής των εργαζομένων και στις τέσσερις επιχειρήσεις, βασικό κριτήριο είναι οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας και τα επιδόματα που καθορίζονται από τη νομοθεσία. Στον Συνεταιρισμό Φαρμακοποιών συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές που προκαθορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις κατά ένα ποσοστό περίπου 10% , ενώ τα περιθώρια αυξήσεων και μεταβολών είναι μεγαλύτερα στην επιχείρηση ΠΛΑΙΣΙΟ. Κοινός στόχος είναι η προσπάθεια να αποφεύγονται οι αδικίες και οι διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι και τα τέσσερα στελέχη που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις θεώρησαν, ο καθένας για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, ότι οι αμοιβές που δίνονται στους εργαζομένους δεν αποτελούν από μόνες τους ικανό στοιχείο να αποτρέψουν την αποχώρησή τους από την εταιρία, αλλά ο συνδυασμός με άλλους παράγοντες , σημαντικούς για το προσωπικό, έχει ως αποτέλεσμα τη μακρόχρονη παραμονή τους.

Στη συνέχεια, στην τρίτη ενότητα, διαπιστώθηκε ότι και στις τέσσερις επιχειρήσεις, εκτός από την προφορική, άτυπη αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων, πραγματοποιείται και επίσημη γραπτή αξιολόγηση, σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση, ανάλογα με την επιχείρηση. Κατά την αξιολόγηση εξετάζεται η προσπάθεια και η συνολική συμπεριφορά του ατόμου και ακολουθεί συζήτηση ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον ανώτερο του σε σχέση με τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προέκυψαν. Το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία καλλιεργείται και ενισχύεται στο σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος όπως ισχυρίστηκαν όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα.

Στην επόμενη ενότητα, την τέταρτη, η οποία αφορούσε τις ικανότητες των εργαζομένων, διαπιστώθηκε, σύμφωνα με τις απαντήσεις των στελεχών, ότι και στις τέσσερις επιχειρήσεις οι ικανότητες του προσωπικού είναι γνωστές και αξιοποιούνται σωστά από τη διοίκηση, και οι εργαζόμενοι, έστω και αν σε ορισμένες περιπτώσεις χρειαστεί κάποιος χρόνος, είναι τοποθετημένοι στις κατάλληλες θέσεις ανάλογα με τις ικανότητες τους. Στην σωστή αξιοποίηση των προσόντων του προσωπικού έχει συντελέσει η πιστοποίηση κατά ISO των

επιχειρήσεων που επιβάλλει την ύπαρξη των περιγραφών θέσεων εργασίας, διευκολύνοντας έτσι το έργο της διοίκησης να επιλέγει τα σωστά άτομα ανάλογα με τη θέση. Κοινή ήταν η άποψη των στελεχών ότι η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες τους, η επίσημη αξιολόγηση τους όμως βασίζεται σε ποικίλα κριτήρια που καθορίζονται από την εκάστοτε επιχείρηση.

Η γνώση του αντικειμένου έχει βαρύνουσα σημασία για την καλή απόδοση των εργαζομένων και στην πέμπτη ενότητα των ερωτήσεων διερευνήθηκαν οι ενέργειες των επιχειρήσεων σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού. Στο συνολικό δείγμα των επιχειρήσεων, η διοίκηση φροντίζει για την εκπαίδευση των εργαζομένων εσωτερικά στην εταιρία και εξωτερικά σε ανάλογους φορείς όποτε κριθεί αναγκαίο. Θετική εντύπωση προκαλεί η οργάνωση στην επιχείρηση ΠΛΑΙΣΙΟ, στην οποία στην αρχή κάθε έτους σχεδιάζεται ετήσιο εκπαιδευτικό πλάνο για κάθε εργαζόμενο ανάλογα με τις ανάγκες που παρουσιάζει.

Η έκτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά την απόδοση των εργαζομένων. Στις επιχειρήσεις που εξετάστηκαν η διοίκηση φροντίζει να γνωστοποιεί στους εργαζόμενους την επιθυμητή απόδοση θεσιάζοντας στόχους, ετήσιους στην πλειοψηφία, των οποίων η πορεία παρακολουθείται και ελέγχεται κάθε μήνα. Στην επιχείρηση ΠΛΑΙΣΙΟ ο κύριος Γεωργαντζάς και στο Συνεταιρισμό Φαρμακοποιών ο κύριος Κωνσταντινίδης θεωρούν ότι οι στόχοι που τίθενται είναι εφικτοί. Στη SATO ο κύριος Ζάρας πιστεύει ότι δεν είναι απόλυτα εφικτοί, ενώ στη ΣΙΔΕΝΟΡ η κυρία Κουρκουσίδου υποστηρίζει ότι οι στόχοι που θέτει η διοίκηση τα τελευταία χρόνια είναι αρκετά υψηλοί. Σύμφωνα όμως με την άποψη και των τεσσάρων ερωτώμενων, η διοίκηση των επιχειρήσεων στην οποία απασχολούνται, φροντίζει με κατάλληλες ενέργειες για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και συζητά μαζί τους αναζητώντας τρόπους και μεθόδους εξέλιξης.

Η ύπαρξη των εσωτερικών ανταμοιβών και η σημασία που έχουν για τους εργαζομένους ήταν το θέμα της έβδομης ενότητας της συνέντευξης. Στις τέσσερις επιχειρήσεις που εξετάστηκαν, τα στελέχη που παραχώρησαν τη συνέντευξη υποστήριξαν ότι δίνονται ευκαιρίες ανάπτυξης στους

εργαζόμενους. Χαρακτηριστική είναι η προσπάθεια της ΣΙΔΕΝΟΡ να αναδείξει τις ικανότητες και τις κλίσεις που έχει ο κάθε εργαζόμενος εφαρμόζοντας τον κύκλο εργασίας κατά τον οποίο οι υπάλληλοι εναλλάσσουν θέσεις εργασίας, παραμένοντας όμως μέσα στο ίδιο τμήμα. Πρόγραμμα ανάπτυξης των εργαζομένων δεν εφαρμόζεται σε καμία από τις τέσσερις επιχειρήσεις. Στη SATO και στον ΣΥ. ΦΑ. οι μεταθέσεις και οι προαγωγές πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις ανάγκες που εμφανίζονται. Στη ΣΙΔΕΝΟΡ ο εργαζόμενος συμμετέχει στην ανάπτυξη και εξέλιξη του μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης κατά την οποία δηλώνει τις προτιμήσεις και προσόντα του. Παρόμοια διαδικασία εφαρμόζεται και στο ΠΛΑΙΣΙΟ όπου κάθε χρόνο επανεξετάζονται οι θέσεις ώστε να αποφασιστούν οι αλλαγές. Στις αποφάσεις και εξελίξεις ενεργό συμμετοχή έχει και ο εργαζόμενος.

Αμέσως μετά, στην όγδοη ενότητα, η οποία αναφέρεται στις εξωτερικές αμοιβές, διαπιστώνεται ότι σε τρεις από τις τέσσερις επιχειρήσεις του δείγματος μόνο οι πρόσθετες αμοιβές καθορίζονται από την απόδοση των εργαζομένων, οι οποίες στην επιχείρηση ΣΙΔΕΝΟΡ αποτελούν περίπου το 15% των συνολικών αποδοχών, ενώ στην επιχείρηση ΠΛΑΙΣΙΟ ακόμα και οι μηνιαίες αποδοχές των εργαζομένων προσδιορίζονται με βάση την απόδοση των εργαζομένων. Η διαπραγμάτευση των αποδοχών είναι δυνατή και συζητήσιμη στο ΠΛΑΙΣΙΟ, κάτι που ισχύει μόνο για τα στελέχη των υπόλοιπων τριών επιχειρήσεων.

Στην ένατη ενότητα, κατά την οποία έγινε αναφορά στις θεωρούμενες ως δικαιωματικές ανταμοιβές, η κυρία Κουρκουσίδου από τη ΣΙΔΕΝΟΡ υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι στην εταιρία δεν ανταμείβονται ανάλογα με το έργο που προσφέρουν, ιδιαίτερα εφόσον πρόκειται για βαριά βιομηχανία. Στη SATO ο κύριος Ζάρας είναι επιφυλακτικός σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τις αμοιβές, εφόσον δεν συνδέονται με την απόδοση αλλά καθορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Στο ΣΥ. ΦΑ και το ΠΛΑΙΣΙΟ, ο κύριος Κωνσταντινίδης και ο κύριος Γεωργαντζάς αντίστοιχα, θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι είναι γενικά ευχαριστημένοι από τις αποδοχές τους. Πολιτική και των τεσσάρων επιχειρήσεων είναι να μην γίνονται

διαχωρισμοί και διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους, έστω και αν αυτό δεν είναι πάντα απόλυτα εφικτό.

Στην τελευταία ενότητα ερωτήσεων, με θέμα την ικανοποίηση των εργαζομένων, από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν, μπορεί να διαπιστωθεί ότι και στις τέσσερις επιχειρήσεις, τον ΣΥ. ΦΑ., τη ΣΙΔΕΝΟΡ, τη SATO και το ΠΛΑΙΣΙΟ επικρατεί ένα γενικότερο κλίμα ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους και την συμπεριφορά της διοίκησης χωρίς να εκλείπουν εντελώς ορισμένα παράπονα σε φυσιολογικά επίπεδα. Παρόλα αυτά, όλοι οι εργαζόμενοι των εν λόγω επιχειρήσεων αισθάνονται ασφάλεια και σιγουριά στις επιχειρήσεις που απασχολούνται καθώς πρόκειται για μεγάλες εταιρίες, με συνέπεια στις υποχρεώσεις τους και διαρκή ανάπτυξη.

	<b>ΣΥ. ΦΑ.</b>	<b>ΣΙΔΕΝΟΡ</b>	<b>SATO</b>	<b>ΠΛΑΙΣΙΟ</b>
<p><u>ΕΝΟΤΗΤΑ 1.</u> Η <u>πιθανότητα</u> <u>ανταμοιβής</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Συχνή προφορική αναγνώριση της απόδοσης</li> <li>- Ηθική αλλά και κάποιες φορές υλική ανταμοιβή</li> <li>- Οι πρόσθετες αμοιβές δεν επηρεάζουν πάντα και στον ίδιο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Συζήτηση και παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων</li> <li>- Το 15% των συνολικών αποδοχών συνδέεται με την απόδοση</li> <li>- Ενδιαφέρονται για την απόδοση αλλά το χρηματικό ποσό δεν είναι τόσο ισχυρό, η συμμετοχή τους υποκινεί</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Καθημερινή προφορική αναγνώριση με θετική ή αρνητική κριτική, γραπτή ανακοίνωση σε όλη την εταιρία σε περιπτώσεις εξαιρετικής απόδοσης</li> <li>- Ύπαρξη κυρίως ηθικών ανταμοιβών αλλά και υλικών σε ετήσια βάση</li> <li>- Ύπαρξη σημαντικής επίδρασης των πρόσθετων αμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Καθημερινή προφορική αναγνώριση της απόδοσης, γραπτή ανακοίνωση κυρίως για άτομα του εμπορικού τμήματος</li> <li>- Ηθική και υλική ανταμοιβή, προκαθορισμένη ή μη</li> <li>- Σημαντική η επίδραση των υλικών και ηθικών ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων</li> <li>- Φιλοσοφία επιχείρησης της επιβράβευσης του φιλότιμου</li> </ul>
<p><u>ΕΝΟΤΗΤΑ 2.</u> Η <u>αξία της</u> <u>ανταμοιβής</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εκτός από τα στελέχη, οι υπόλοιποι αμείβονται περίπου 10% περισσότερο από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας</li> <li>- Ο μισθός δεν συνδέεται με την απόδοση</li> <li>- Δεν γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα στους εργαζομένους για να μην αισθάνονται αδικημένοι</li> <li>- Ο μισθός δεν είναι ικανός για να εμποδίσει την αποχώρηση των εργαζομένων αλλά ο συνδυασμός διαφόρων παραγόντων τους αποτρέπει να παραιτηθούν</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Οι αμοιβές των εργαζομένων καθορίζονται σύμφωνα με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας</li> <li>- Η διαφορά των εργαζομένων στην απόδοση εξισορροπείται όχι μέσα από το μισθό αλλά μέσα από τα πριμ και τις έκτακτες ανταμοιβές</li> <li>- Οι μισθοί είναι σχετικά χαμηλοί αλλά η εταιρία προσφέρει άλλα πλεονεκτήματα που αποτρέπουν την αποχώρηση των εργαζομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Οι αμοιβές των εργαζομένων καθορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας</li> <li>- Υπάρχουν παράνομα για το μέγεθος των αμοιβών αλλά σε λογικά και αποδεκτά πλαίσια</li> <li>- Όχι ιδιαίτερα υψηλοί μισθοί αλλά η επιχείρηση συνολικά αποτελεί ελκυστικό εργοδότη και αποτρέπει την αποχώρηση των εργαζομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αμοιβή ανάξια της απόδοσης,</li> <li>- επαναπροσδιορίζεται αν κριθεί αναγκαίο μετά από την αξιολόγηση του εργαζομένου</li> <li>- Οι αμοιβές και οι αυξήσεις είναι μεγαλύτερες από αυτές που καθορίζει η ΓΣΕΕ</li> <li>- Δίκαια ανταμοιβή, με αξιοκρατία και χωρίς διακρίσεις</li> <li>- Οι καλές εργασιακές σχέσεις είναι περισσότερο ικανό στοιχείο να αποτρέψει την αποχώρηση των εργαζομένων σε σχέση με τις αμοιβές</li> </ul>
<p><u>ΕΝΟΤΗΤΑ 3.</u> Η <u>προσπάθεια</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Γραπτή αξιολόγηση κάθε έξι μήνες, αν και η διαδικασία βρίσκεται σε αρχικό στάδιο</li> <li>- Τακτική συζήτηση με εργαζομένους για την απόδοση</li> <li>- Ομαδική προσπάθεια των εργαζομένων για την ανάπτυξη του τμήματος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Γραπτή αξιολόγηση κάθε έτος</li> <li>- Καθημερινή συζήτηση για την προσπάθεια και την πορεία των εργαζομένων</li> <li>- Ταύτιση των εργαζομένων με το τμήμα, ισχυρό ομαδικό πνεύμα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Γραπτή αξιολόγηση κάθε έτος</li> <li>- Καθημερινή συζήτηση για την προσπάθεια των εργαζομένων</li> <li>- Ισχυρό ομαδικό πνεύμα και σημαντική προσπάθεια για την ανάπτυξη του τμήματος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Γραπτή αξιολόγηση κάθε έξι μήνες</li> <li>- Καθημερινή συζήτηση για την προσπάθεια των εργαζομένων</li> <li>- Επιβράβευση για την προσπάθεια και την συνέπεια</li> <li>- Ομαδική προσπάθεια και συνεργασία</li> </ul>

Πίνακας 1: Σύγκριση αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων ενότητες 1-3



	<b>ΣΥ. ΦΑ.</b>	<b>ΣΙΑΕΝΟΡ</b>	<b>SATO</b>	<b>ΠΛΑΙΣΙΟ</b>
<p><b>ΕΝΟΤΗΤΑ 4.</b> <u>Οι ικανότητες</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Γνώση και σωστή αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού</li> <li>- Οι εργαζόμενοι είναι τοποθετημένοι στις κατάλληλες θέσεις ανάλογα με τις ικανότητες τους</li> <li>- Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από τις ικανότητες τους</li> <li>- Η αξιολόγηση λαμβάνει υπόψη τις ικανότητες αλλά και άλλα κριτήρια που έχουν καθοριστεί</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Γνώση και εκμετάλλευση των ικανοτήτων του προσωπικού τα τελευταία χρόνια μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης</li> <li>- Τοποθέτηση εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις ανάλογα με τις ικανότητες τους</li> <li>- Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από τις ικανότητες τους</li> <li>- Η αξιολόγηση γίνεται με βάση την απόδοση και άλλα κριτήρια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Γνώση και σωστή αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού</li> <li>- Αργά ή γρήγορα τοποθετούνται όλοι στις κατάλληλες θέσεις ανάλογα με τις ικανότητες τους</li> <li>- Η απόδοση των εργαζομένων, ιδιαίτερα στις διοικητικές εργασίες, εξαρτάται από τις ικανότητες τους</li> <li>- Η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται με βάση τις ικανότητες και την απόδοσή τους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Γνώση και σωστή αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού όπως υπαγορεύει το ISO</li> <li>- Οι εργαζόμενοι είναι τοποθετημένοι στις κατάλληλες θέσεις ανάλογα με τα προσόντα τους και υπάρχει συνεχή παρακολούθηση ώστε να γίνεται η καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού</li> <li>- Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από τις ικανότητες τους</li> <li>- Η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται με βάση τις ικανότητες αλλά και άλλα σημαντικά κριτήρια</li> </ul>
<p><b>ΕΝΟΤΗΤΑ 5.</b> <u>Η γνώση του αντικείμενου</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εσωτερική και εξωτερική εκπαίδευση των εργαζομένων όποτε κριθεί αναγκαία</li> <li>- Είναι απαραίτητη η πλήρης γνώση του αντικείμενου για την καλή απόδοση του εργαζομένου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Υπάρχουν περιγραφές θέσεις εργασίας και συζήτηση με τους προϊστάμενους ώστε να είναι γνωστό τι απαιτείται στην εργασία</li> <li>- Εκπαίδευση πριν τοποθετηθούν στη θέση και στη συνέχεια όποτε χρειαστεί</li> <li>- Εάν έχει συνολική γνώση της εργασίας, έχει καλύτερη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται τακτικά, ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας τους</li> <li>- Η καλή γνώση του αντικείμενου και η εμπειρία βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Συχνή εκπαίδευση των εργαζομένων</li> <li>- Εσωτερική και εξωτερική εκπαίδευση</li> <li>- Στο τέλος κάθε έτους βγαίνει πρόγραμμα για την εκπαίδευση κάθε εργαζομένου</li> <li>- Η πλήρης γνώση του αντικείμενου είναι απαραίτητη για την καλή απόδοση του εργαζομένου</li> </ul>

Πίνακας 2: Σύγκριση αποτελεσμάτων συνεντεύξεων ενότητες 4-5

	<b>ΣΥ. ΦΑ.</b>	<b>ΣΙΑΕΝΟΡ</b>	<b>SATO</b>	<b>ΠΛΑΙΣΙΟ</b>
<p><u>ΕΝΟΤΗΤΑ</u> <u>6. Η</u> <u>απόδοση</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Η επιθυμητή απόδοση καθορίζεται με ετήσιους στόχους</li> <li>- Η απόδοση είναι εφικτή υπό τις παρούσες συνθήκες</li> <li>- Η διοίκηση φροντίζει με κατάλληλες ενέργειες για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και συζητά μαζί τους αναζητώντας τρόπους και μεθόδους εξέλιξης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Η επιθυμητή απόδοση καθορίζεται με ετήσιους στόχους</li> <li>- Τα τελευταία χρόνια οι στόχοι είναι αρκετά υψηλοί για να επιτευχθούν</li> <li>- Η διοίκηση φροντίζει με κατάλληλες ενέργειες για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και συζητά μαζί τους αναζητώντας τρόπους και μεθόδους εξέλιξης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Η επιθυμητή απόδοση καθορίζεται με ετήσιους στόχους οι οποίοι δεν είναι πλέον απόλυτα εφικτοί</li> <li>- Η διοίκηση είναι κοντά στους εργαζόμενους και φροντίζει με κατάλληλες ενέργειες για την βελτίωση της απόδοσης τους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Η επιθυμητή απόδοση γίνεται γνωστή στους εργαζομένους μέσα από τους ετήσιους στόχους, οι οποίοι είναι σχετικώς εφικτοί</li> <li>- Η διοίκηση φροντίζει για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων της και συζητά μαζί τους αναζητώντας συνεχώς νέους τρόπους και μεθόδους</li> </ul>
<p><u>ΕΝΟΤΗΤΑ</u> <u>7. Οι</u> <u>εσωτερικές</u> <u>ανταμοιβές</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ευκαιρίες για την ανάπτυξη των εργαζομένων δίνονται και οι συνθήκες είναι ευνοϊκές, ο εργαζόμενος αναπτύσσεται ανάλογα με τα προσόντα και τις ικανότητες του</li> <li>- Δεν υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης για τους εργαζόμενους</li> <li>- Οι αλλαγές γίνονται βάση αναγκών με περιορισμένη τη συμμετοχή του εργαζομένου στις επιλογές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Δίνονται ευκαιρίες ανάπτυξης στον εργαζόμενο, υπάρχουν ευνοϊκές συνθήκες, παράδειγμα ο κύκλος εργασίας στην ομάδα</li> <li>- Δεν υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο, αλλά μπορεί να συμμετέχει ο ίδιος στις επιλογές της ανάπτυξης του μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης δηλώνοντας τις προτιμήσεις και τα προσόντα του</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Δίνονται ευκαιρίες για την εσωτερική ανάπτυξη των εργαζομένων και υπάρχουν ευνοϊκές συνθήκες για την ανάδειξη των εργαζομένων</li> <li>- Δεν υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης για τους εργαζόμενους, οι προαγωγές και οι μεταθέσεις αποφασίζονται βάση αναγκών και μετά από συζήτηση με τους ενδιαφερόμενους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Δίνονται ευκαιρίες για την εσωτερική ανάπτυξη των εργαζομένων και υπάρχουν ευνοϊκές συνθήκες για την ανάδειξη των εργαζομένων</li> <li>- Δεν υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης των εργαζομένων, κάθε χρόνο επανεξετάζονται οι θέσεις ώστε να αποφασιστούν τυχόν αλλαγές και προαγωγές. Η συμμετοχή του εργαζομένου στη διαδικασία αυτή είναι ενεργή</li> </ul>

Πίνακας 3: Σύγκριση αποτελεσμάτων συνεντεύξεων ενότητες 6-7

	<b>ΣΥ. ΦΑ.</b>	<b>ΣΙΔΕΝΟΡ</b>	<b>SATO</b>	<b>ΠΛΑΙΣΙΟ</b>
<p><b>ΕΝΟΤΗΤΑ 8.</b> <u>Οι εξωτερικές ανταμοιβές</u></p>	<p>-Αρκετά ικανοποιημένοι από τις αμοιβές και τα πριμ οι εργαζόμενοι - Μόνο οι έκτακτες αμοιβές καθορίζονται από την απόδοση - Δεν είναι τόσο μεγάλα τα ποσά ώστε να αποτρέψουν την αποχώρηση των εργαζομένων - Αμοιβές με βάση τη ΓΣΕΕ</p>	<p>- Αμοιβές σύμφωνα με τις συμβάσεις, το 15% των αποδοχών συνδέεται με την απόδοση - Όχι τόσο μεγάλα ποσά ώστε να εμποδίσουν αποχώρηση εργαζομένων - Διαπραγμάτευση μισθών μόνο για τα στελέχη</p>	<p>- Μισθοί κατά ειδικότητα και συλλογικές συμβάσεις - Χαμηλοί μισθοί για να αποτρέψουν αποχώρηση - Διαπραγμάτευση αμοιβών μόνο για τα στελέχη</p>	<p>- Οι αμοιβές καθορίζονται από την απόδοση των εργαζομένων - Όχι αρκετά ικανό στοιχείο για να μην αποχωρήσει κάποιος από την επιχείρηση - Οι αμοιβές μπορούν να συζητηθούν και να επαναπροσδιοριστούν ύστερα από πρόταση στη διοίκηση</p>
<p><b>ΕΝΟΤΗΤΑ 9.</b> <u>Οι θεωρούμενες ως δικαιωματικές ανταμοιβές</u></p>	<p>- Οι εργαζόμενοι σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας, το περιβάλλον και τα προσόντα τους, θα πρέπει να είναι ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους - Δεν γίνεται διαχωρισμός στις αμοιβές ανάμεσα στους συναδέλφους για να αποφευχθούν οι αδικίες</p>	<p>- Οι εργαζόμενοι δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από τις αμοιβές τους σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους που ανήκει στη βαριά βιομηχανία - Δεν γίνονται διαχωρισμοί στις αμοιβές, ακολουθούνται οι αποφάσεις των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, έτσι δεν υπάρχουν και αδικίες ανάμεσα στους συναδέλφους</p>	<p>- Οι εργαζόμενοι αμειβονται σύμφωνα με τις συλλογικές συμβάσεις και όχι με βάση το έργο που προσφέρουν - Προσπάθεια για διατήρηση της δικαιοσύνης και της ισότητας ανάμεσα στους συναδέλφους</p>	<p>- Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις ανταμοιβές σε σχέση με το έργο που προσφέρουν - Η διοίκηση προσπαθεί να διατηρεί την ισότητα και τη δικαιοσύνη όσον αφορά τις αμοιβές των εργαζομένων ώστε να μην υπάρχουν προστριβές ανάμεσα στους συναδέλφους</p>
<p><b>ΕΝΟΤΗΤΑ 10.</b> <u>Η ικανοποίηση</u></p>	<p>- Οι εργαζόμενοι είναι σχετικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους και από τη συμπεριφορά της διοίκησης απέναντι τους - Αισθάνονται πολύ μεγάλη ασφάλεια στην εργασία τους και έχουν πολύ μεγάλη διάρκεια παραμονής</p>	<p>- Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι γενικότερα, αλλά παρουσιάζουν και ορισμένα παράπονα, σε φυσιολογικό επίπεδο, έχουν εμπιστοσύνη στον ιδιοκτήτη της εταιρίας και είναι ευχαριστημένοι από τη συμπεριφορά του - Οι εργαζόμενοι αισθάνονται πολύ μεγάλη ασφάλεια και σιγουριά μέσα στη εταιρία</p>	<p>- Σε γενικές γραμμές το προσωπικό είναι ικανοποιημένο από την εργασία του και από τη συμπεριφορά της διοίκησης - Η επιχείρηση προσφέρει ασφάλεια στους εργαζόμενους της, μέχρι πριν πέντε χρόνια θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν μόνιμοι αλλά μεσολάβησαν κάποιες αναδιοργανώσεις</p>	<p>- Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και από τη συμπεριφορά της διοίκησης απέναντι τους - Οι εργαζόμενοι αισθάνονται πολύ μεγάλη ασφάλεια στην εργασία τους, η εταιρία είναι μεγάλη, συνεπής στις υποχρεώσεις της και δύσκολα φτάνει στο σημείο να απολύσει κάποιον εργαζόμενο</p>

Πίνακας 4: Σύγκριση αποτελεσμάτων συνεντεύξεων ενότητες 8-10

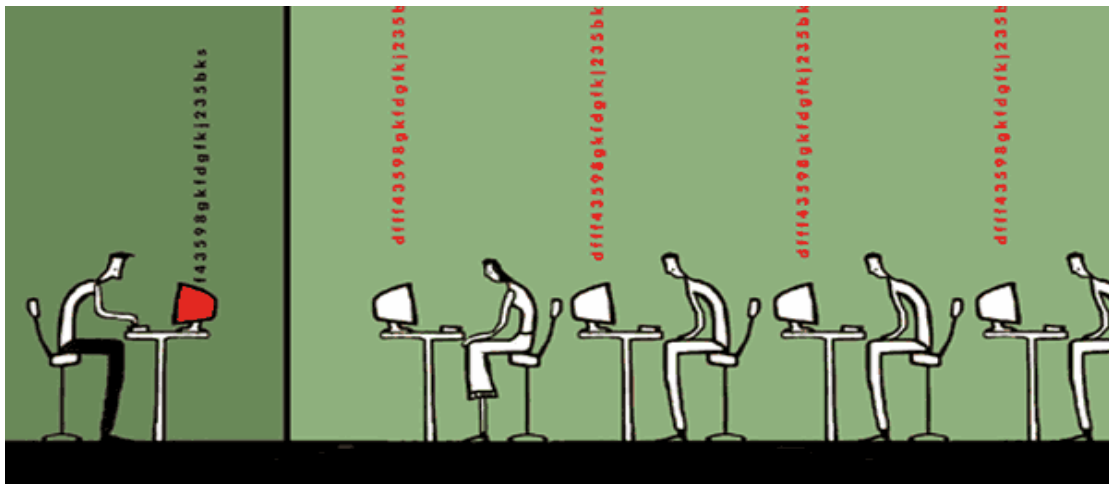
### 3.6 Συμπεράσματα

Από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων μπορούμε να διεξάγουμε ορισμένα συμπεράσματα αναφορικά με τις μεθόδους υποκίνησης που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις που διερευνήθηκαν.

- Η έννοια της υποκίνησης των εργαζομένων δεν είναι εντελώς άγνωστη στις επιχειρήσεις, παρατηρείται όμως έλλειψη στην οργάνωση και στη συστηματοποίηση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι οποιαδήποτε προσπάθεια πραγματοποιείται βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο, αλλά τουλάχιστον υπάρχει η θέληση και η διάθεση από την διοικητική πλευρά.
- Οι περισσότερες προσπάθειες που πραγματοποιούνται αναφορικά με την υποκίνηση των εργαζομένων μέχρι τώρα, έχουν σχέση με οικονομικά κίνητρα, με την μορφή των πριμ, των ποσοστών ή άλλου είδους υλική ανταμοιβή.
- Οι εσωτερικές ανταμοιβές στις επιχειρήσεις, ελάχιστες φορές αποτελούν μέρος οργανωμένου σχεδιασμού, πραγματοποιούνται κατά περίπτωση και η αξία και η χρησιμότητα τους για την υποκίνηση των εργαζομένων δεν έχει ακόμα αναγνωριστεί απόλυτα από τη διοίκηση.
- Η αξία της εκπαίδευσης και η σημασία της για την απόδοση των εργαζομένων έχει αναγνωριστεί από τις επιχειρήσεις οι οποίες πλέον φροντίζουν για τις κατάλληλες ενέργειες, ώστε οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν την σωστή κατάρτιση και ενημέρωση σχετικά με το αντικείμενο εργασίας τους.
- Οι επιχειρήσεις, μη έχοντας τη δυνατότητα να προσφέρουν υψηλούς μισθούς σε όλο το προσωπικό τους, επενδύουν στην

δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας και καλλιεργούν το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων ώστε να δημιουργήσουν αξία στην εργασία και να αποτρέψουν αποχωρήσεις.

- Παρόλο που στις περισσότερες επιχειρήσεις, σε όσες υπάρχει οργανωμένο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες και οι πρωτοβουλίες του τμήματος είναι περιορισμένες, η προσπάθεια που καταβάλλεται από τους υπεύθυνους για την εξέλιξη και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι αξιόλογη.
- Τέλος, διαπιστώνεται ότι υπάρχει διάθεση των υπευθύνων να επενδύουν και να αναπτύσσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, καθώς έχει πλέον γίνει κατανοητό και αποδεκτό ότι τα άτομα που απαρτίζουν μια επιχείρηση αποτελούν και το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ιδιαίτερα σε μια εποχή τόσο δύσκολη και ανταγωνιστική όπως η σημερινή.



### 3.7 Προτάσεις

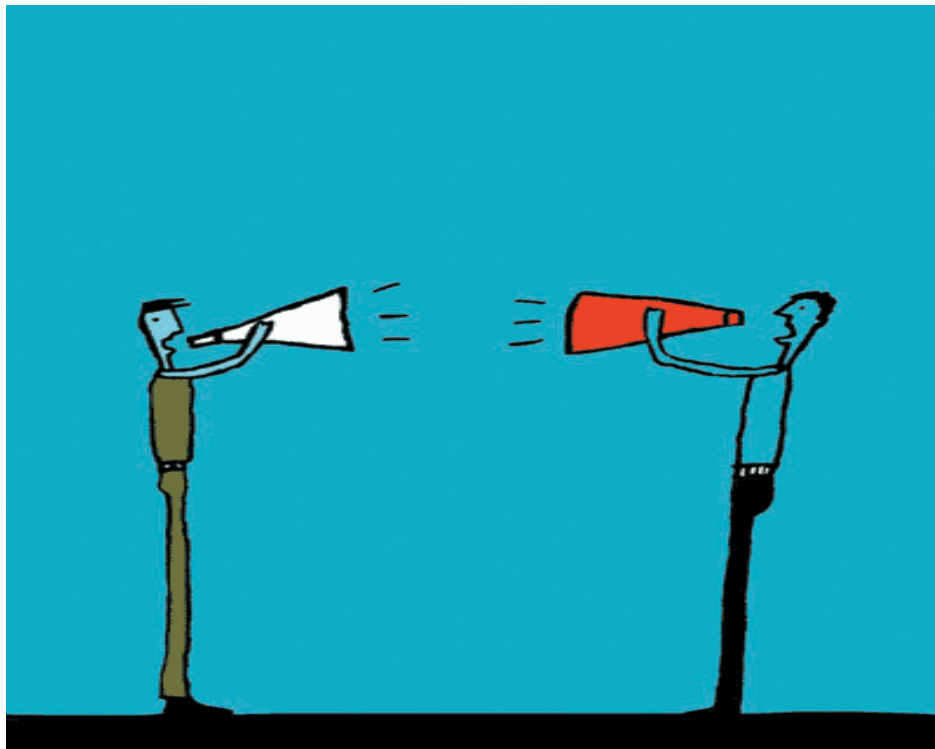
Η υποκίνηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την απόδοση τους, αλλά σίγουρα δεν πρόκειται για μια απλή διαδικασία. Τα αποτελέσματα που παρουσιάζει η εκάστοτε μέθοδος διαφοροποιούνται για κάθε εργαζόμενο, αφού κάθε άτομο έχει διαφορετική προσωπικότητα, χαρακτηριστικά και αντιδρά με ξεχωριστό τρόπο σε παρόμοιες συνθήκες. Η εξεύρεση των κατάλληλων ενεργειών, που θα ταιριάζουν στο προφίλ της επιχείρησης και στην πορεία που επιθυμεί να διαγράψει, απαιτεί μελέτη του ανθρώπινου δυναμικού και προσεκτικό σχεδιασμό. Για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων προτείνεται υιοθέτηση ενός μείγματος από διαφορετικές πολιτικές, ώστε να καλύπτεται μεγάλο εύρος των αναγκών και των ιδιαιτεροτήτων των εργαζομένων. Ορισμένες από τις μεθόδους που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση για να υποκινήσει τους εργαζομένους της είναι:

- Η αναγνώριση της προσπάθειας και της καλής απόδοσης των εργαζομένων από τους προϊστάμενους και τη διοίκηση, ώστε να νιώσει ο εργαζόμενος ότι εκτιμάται για τις ενέργειες του και τον κόπο του.
- Η ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους και η συνεχή ενημέρωση για τις αποφάσεις και την πορεία της επιχείρησης ενισχύουν το αίσθημα του εργαζόμενου ότι αποτελεί κομμάτι της επιχείρησης και ότι ο ρόλος του για την εξέλιξη της είναι σημαντικός.
- Η διοίκηση θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τις ικανότητες των εργαζομένων της, να της αξιοποιεί όσο μπορεί καλύτερα και να φροντίζει για τη συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη τους.
- Η εναλλαγή θέσεων και ευθυνών στους εργαζομένους είναι ένας τρόπος ώστε να διατηρηθεί το ενδιαφέρον στην εργασία των ατόμων, να αποφεύγεται η ρουτίνα και να δημιουργούνται καινούργιες προκλήσεις.

- Οι υψηλές αμοιβές και η ασφάλεια στην εργασία είναι από τα πρωταρχικά και βασικά στοιχεία που εφαρμόζονται για την υποκίνηση των εργαζομένων.
- Η προοπτική ανάπτυξης και εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση υποκινεί τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοση με σκοπό την πρόοδο και την επαγγελματική του άνοδο.
- Η παροχή ίσων ευκαιριών και δυνατοτήτων για ανάπτυξη σε όλους τους εργαζομένους υποκινεί τα άτομα για μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους, εφόσον υπάρχει προοπτική για άνοδο.
- Ο ξεκάθαρος διαχωρισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων για κάθε θέση εργασίας διευκολύνει το έργο των εργαζομένων και αποτρέπει τις παρεξηγήσεις.
- Η διοίκηση και οι προϊστάμενοι θα πρέπει να φροντίζουν να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο στους εργαζόμενους, ώστε να μην αισθάνονται ότι αδικούνται αλλά ότι επικρατεί ισότητα στην επιχείρηση και στην αντιμετώπιση του προσωπικού.
- Τα αποτελέσματα της εργασίας θα πρέπει να είναι ορατά και μετρήσιμα για τους εργαζόμενους, όσο είναι εφικτό, ώστε να μπορούν από μόνοι τους να διαπιστώνουν την επίδοσή τους.
- Στα πλαίσια του δυνατού, οι θέσεις εργασίας θα πρέπει να προσαρμόζονται στις ικανότητες του εργαζόμενου και να σχεδιάζονται σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του, ώστε να μπορεί να αποδώσει όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα.

- Η ψυχολογική ενίσχυση και η τόνωση του ηθικού, ακόμα και με τον πιο απλό τρόπο, συμβάλλει σημαντικά στην ενδυνάμωση του εργαζομένου, ώστε να καταβάλλει ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία του.
- Η επανατροφοδότηση αναφορικά με την πορεία του εργαζομένου του δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζει τα αδύνατα του σημεία, ώστε να τα βελτιώνει, ενώ συγχρόνως αισθάνεται ότι κάποιος του δίνει την ανάλογη προσοχή, ώστε να τον συμβουλέψει κατάλληλα.

Από τις προτάσεις που έγιναν, μπορεί να διαπιστωθεί ότι παρόλο που η υποκίνηση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την εξέλιξη μιας επιχείρησης και την επίτευξη μιας ανοδικής πορείας, δεν απαιτούνται πάντα πολυδάπανοι τρόποι για να εμφανιστούν αποτελέσματα. Αρχικά αρκεί ένας καλός σχεδιασμός, οργάνωση και διάθεση από την πλευρά της διοίκησης και των ανώτερων στελεχών να ασχοληθούν με τους εργαζόμενους.





## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **4.1 Ξένη Βιβλιογραφία**

Aldag R.J., Sterns T.M., (1991), "Management", South Western Publishing Co., Dallas, pp 406

Amar A. D. (2004) Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents, European journal of innovation management, Vol 7 Number 2, pp 89-101

Arnolds C.A., Boshoff Christo (2002) Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory, International Journal of Human Resource Management 13: 4 June 2002, pp 697-719

Bent Richard, Seaman E.A. Claire, Ingram Arthur (1999) Staff motivation in small food manufacturing enterprises, British Food Journal, Volume 101, Number 9, pp 654-667

Bent Richard, Seaman E.A. Claire, Ingram Arthur, Forbes Claire (2000) Staff motivation in small food manufacturing enterprises (2) The perceptions of owners and managers, British Food Journal, Volume 102, Number 10, pp 748-759

Boggie Trevor (2005) Unhappy employees , Credit Union Management, April 2005, pp 34-37

Cairns D. Thomas, Hollenback John, Preziosi C. Robert, Snow A. William (1998) Technical note: a study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory, Leadership & Organization Development Journal, Volume 19 Number 2, pp 113-116

Cascio F. Wayne, Aguinis Herman (2005) Applied psychology in human resource management, Pearson Prentice Hall, sixth edition

Chen Jui-Chen, Silverthorne Colin (2005) Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness, Leadership & Organization Development Journal, Volume 26 Number 4, pp 280-288

Cheng Tsz-Kit, Chan Shui-Fun Fiona, (1999) Quality motivation in China: humanistic and technological, Total Quality Management, Volume 10 Number 7, pp 967-978

Childers T., " Introduction to Marketing Research", Lecture Notes, University of Kentucky, Gatton College of Business and Economics, Gatton.uky.edu

Dal Zotto Cinzia (2003) Absorptive capacity and knowledge transfer between venture capital firms and their portfolio companies, DRUID Summer Conference 2003 on CREATING, SHARING and TRANSFER KNOWLEDGE, Copenhagen June 12-14, 2003

Daryanto K.S. Heny, Daryanto, Arief , Motivational theories and organization design

Elangovan A. R. , Xie Lin Jia (2000) Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes , Leadership & Organization Development Journal , Volume 21 Number 6 , pp 319-328

Eskildsen K. Jacob, Kristensen Kai, Westlund H. Anders (2004) Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries, Employee Relations, Volume 26 Number 2, pp 122-136

Fey F. Carl, Bjorkman Igmarr, Pavlovskaya Antonina (2000) The effect of human resource management practices on firm performance in Russia,

International Journal of Human Resource Management, 11:1, February 2000, pp 1-18

French L. Wendell (2003) Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, Boston , 5<sup>th</sup> edition

Gee Chris, Burke E. Maria (2001) Realising potential: the new motivation game, Management Decision, Volume 39 Number 2, pp 131-137

Halepota, Ali Hassan PE CCE (2005), Motivational Theories and Their Application in Construction, Cost Engineering , March 2005, Vol 47/No. 3 ,pp 14-18

Harvard Business Review (2002) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδόσεις Κλειδάριθμος

Howard Keith, Sharp A. John (1983) Η επιστημονική μελέτη – Οδηγός σχεδιασμού και διαχείρισης πανεπιστημιακών ερευνητικών εργασιών, Gutenberg , Αθήνα 2000

Jurkiewicz L. Carole (2000) Generation X and the public employee, Public Personnel Management, Volume 29 Number 1, Spring 2000, pp 55-74

Kalra, S.K, 1998, "*Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management?*", Journal of European Industrial Training, 21, 5, 1-4.

Kaufmann Rudi, Davies J. Barry , Schmidt Ruth (1994) Motivation, Management and Marketing – An Eastern German Case Study, European Business Review, Volume 94, Number 5, pp 38-48

Kanji K. Gopal, Kristensen Kai, Dahlggaard J. Jens (1995) Quality motivation, Total Quality Management, Volume 6, Number 4, pp 427-434

Kesselman A. Gerald, Hagen L. Eileen, Wherry J. Robert (1974) A factor analytic test of the Porter – Lawler expectancy model of work motivation, Personnel Psychology, 27, pp 569-579

Lee Mushin, Koh Joon (2001) Is empowerment really a new concept? , International Journal of Human Resource Management, 12:4, June 2001, pp 684-695

Lindner R. James, Understanding employee motivation, [www.joe.org/joe/1998june/rb3.html](http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html).

Michaelson Christopher (2005) Meaningful motivation for work motivation theory, Academy of Management Review, Volume 30 Number 2, pp 235-238

Montana J.P., Charnov H.B., (2001), «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Noa A. Raymond (2005) Employee training and development, McGraw-Hill, third edition

Reid Pamela (2002) A critical evaluation of the effect of the participation in budget target setting on motivation, Managerial Auditing Journal, Volume 17, Number 3, pp 122-129

Remedios Richard, Boreham Nick (2004) Organisational Learning and Employees' Intrinsic Motivation, Journal of Education and Work, Volume 17, Number 2, pp 219-235

Rowley Jennifer (1996) Motivation and academic staff in higher education, Quality Assurance in Education, Volume 4 Number 3, pp 11-16

Spiess Erika, Wittmann Angela (1999) Motivational phases associated with the foreign placement of managerial candidates: an application of the Rubicon model of action phases, *International Journal of Human Resources Management*, 10: 5 , October 1999, pp 891-905

Stajkovic Alex (2000) A study on components of organizational behavior and motivation XYZ, Inc. , Madison Wisconsin

Tietjen A. Mark, Myers M. Robert (1998) Motivation and Job Satisfaction , *Management Decision*, Vol 36 Number 4 1998, pp 226-231

Vora k. Manu (2004) Creating employee value in a global economy through participation, motivation and development, *Total Quality Management*, Volume 15 Number 5-6, July-August 2004, pp 793-806

Walters Lisa (2001) Leading for quality: the implications of situational leadership, *Quality Management Journal*, Volume 8 Number 4, pp 48-63

Wiley, Carolyn (1997) What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, *International Journal of Manpower* , Volume 18 Number 3, pp 263-280.

Wright E. Bradley (2004) The role of work context in work motivation: a public sector application of goal and social cognitive theories, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 14, Number 1, pp 59-78

## 4.2 Ελληνική βιβλιογραφία

Δημητρίου Κ., (1991), «Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη», Εκδόσεις Γαλιλαίος, Αθήνα

Καντάς Αριστοτέλης (1998) Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία : Κίνητρα-Επαγγελματική ικανοποίηση- Ηγεσία, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Μπουραντάς Δ., (1992), Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά: η επιστημονική βάση του μανατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ:θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές , Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Χυτήρης Σ. Λεωνίδας (2001) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα

Χυτήρης Σ. Λεωνίδας (2001) Οργανωσιακή συμπεριφορά : Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα

*Όλες οι εικόνες που χρησιμοποιήθηκαν στην εργασία είναι από την ιστοσελίδα [www.justinebeckett.com](http://www.justinebeckett.com).*