

ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :

Τεχνικές Υποκίνησης και Παρακίνησης ως στρατηγικές εφαρμογές στο χώρο των επιχειρήσεων και η σημασία της Αφοσίωσης στο εργασιακό περιβάλλον.

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κος ΠΗΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΕΞΕΤΑΣΤΗΣ: κος ΣΟΥΜΠΕΝΙΩΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΤΖΑΤΖΑΚΗΣ ΦΩΤΙΟΣ: Α.Μ. 45/07

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2008

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ :

- ✓ **“ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ”**
- ✓ **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**
- ✓ **ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ**
 - i. Ορισμός της Υποκίνησης – Ηγεσίας
 - ii. Διάκριση των εννοιών Διοίκησης – Ηγεσίας
 - iii. Θεωρίες Υποκίνησης και Παροχής κινήτρων
 - iv. Βασικές Υποκινητικές δυνάμεις
 - v. Κατηγορίες – Είδη Άσκησης Ηγεσίας
 - vi. Εκπαίδευση Υποκινητή – Ηγέτη
- ✓ **ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**
 - i. Ορισμός και Χαρακτηριστικά της Παρακίνησης
 - ii. Παρακίνηση Εργαζομένου
 - iii. Παρακίνηση : Εργαλείο Ανάπτυξης και Κερδοφορίας
 - iv. Οι ανθρώπινες σχέσεις ως μέρος του συστήματος κινήτρων στην εργασία
- ✓ **ΑΦΟΣΙΩΣΗ**
 - i. Η Αφοσίωση ως έννοια στο εργασιακό περιβάλλον
 - ii. Στρατηγικής σημασίας ο Διάλογος στην επιχείρηση του 21^{ου} Αιώνα
 - iii. Απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσω αφοσιωμένων εργαζομένων
- ✓ **HR MANAGER : Ο καθ’ ύλην αρμόδιος για ζητήματα Υποκίνησης, Παρακίνησης και Αφοσίωσης των εργαζομένων**
- ✓ **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**
- ✓ **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

“ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ”

Με την ολοκλήρωση της συγγραφής της παρούσης Διπλωματικής Εργασίας μου ολοκληρώνεται επιτυχώς το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων το οποίο παρακολούθησα στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Επιπλέον κλείνει ένας ευρύς κύκλος Προπτυχιακών και Μεταπτυχιακών σπουδών μου διάρκειας 6 ετών στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Δοθείσης της ευκαιρίας θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες **στο σύνολο των καθηγητών καθώς και στο Διοικητικό και Γραμματειακό Προσωπικό της Σχολής και του Πανεπιστημίου** ευρύτερα. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω **τους γονείς μου** για την οικονομική και πρωτίστως για την ηθική τους στήριξη κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Επίσης, όσους **φίλους και συγγενείς** βρεθήκανε δίπλα μου κατά την περάτωση της Διπλωματικής Εργασίας μου ηθικά και υλικότεχνικά . Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω **τον εξεταστή της Διπλωματικής Εργασίας και άρτια καταρτισμένο καθηγητή μου**, επί σειρά ετών, **κύριο Σουμπενιώτη Δημήτριο** για τις γνώσεις που μου προσέφερε και για το πολύτιμο χρόνο που θα αφιερώσει κατά την εξέταση της Διπλωματικής Εργασίας μου.

Τέλος, ιδιαίτερης μνείας χρήζει **ο καθηγητής μου, διακεκριμένος επικοινωνιολόγος, κύριος Πιπερόπουλος Γεώργιος** ο οποίος με καθοδήγησε επισταμένως κατά την διάρκεια συγγραφής της Διπλωματικής Εργασίας και τον ευχαριστώ θερμά για τις πολύτιμες νοουθεσίες του, την υπομονή του, τη επιμονή του και την άρτια συνεργασία μας .

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα εξετάσουμε τους παράγοντες της υποκίνησης, της παρακίνησης και της αφοσίωσης στο εργασιακό περιβάλλον σε σχέση με την παραγωγικότητα και ανάπτυξη του ανθρώπου.

Υποκίνηση είναι : «η διαδικασία της παρότρυνσης ενός ατόμου να προβεί σε ενέργειες για την επίτευξη ενός επιθυμητού στόχου» ενώ χρησιμοποιεί τα φίλτρα των αναγκών και επιθυμιών του κάθε ανθρώπου τα οποία έχουν διαφορετική σημασία και δεν επηρεάζουν με τον ίδιο τρόπο την συμπεριφορά όλων των ανθρώπων. Η Υποκίνηση βασίζεται στο γεγονός πως ίδιες ανάγκες ανθρώπων δεν οδηγούν αναγκαστικά σε ίδια συμπεράσματα και το αντίθετο, παρατηρούμενες ίδιες συμπεριφορές ανθρώπων δεν πηγάζουν αναγκάστηκα από τις ίδιες ανάγκες.

Η παρακίνηση σε σχέση με την παραγωγικότητα αποτελεί μείζον θέμα μελέτης γιατί πολλές αστάθμητες μεταβλητές σχετίζονται με την παραγωγικότητα. Η παραγωγικότητα εξαρτάται από την εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο και από την χρήση των πόρων δηλαδή τις πρώτες ύλες και την τεχνολογία. Η εκτέλεση κάθε εργασίας εξαρτάται από την ικανότητα, τις δεξιότητες και την γνώση του εργαζομένου για την διεκπεραίωση της και την παρακίνηση αυτού. «Η συμμετοχή των κινήτρων, έχει σημασία, πολλές φορές μεγαλύτερη κι απ' την ικανότητα στην εργασία, αφού εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ικανότητα σε γνώση και δεξιότητα δεν αποδίδουν σύμφωνα μ' αυτές. Αλλά και το αντίθετο, η πράξη έχει δείξει περιπτώσεις εργαζομένων μέτριας ικανότητας να έχουν απόδοση πολύ ικανοποιητική, γιατί παρακινητικοί παράγοντες επιδρούν ευνοϊκά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους και συντελούνε καθοριστικά στην αφοσίωση τους.».

Η διαδικασία επιλογής επαγγέλματος και, σε δεύτερο επίπεδο, η διαδικασία επιλογής συγκεκριμένου εργασιακού περιβάλλοντος συνδέονται άρρηκτα με την ύπαρξη εργασιακών κινήτρων και αξιών, δηλαδή παραγόντων που προσδιορίζουν και καθορίζουν τις επαγγελματικές επιλογές του ατόμου. Τα εργασιακά κίνητρα είναι ποικίλα και κάθε άτομο χαρακτηρίζεται από εκείνα που ταιριάζουν με την προσωπικότητά του, αλλά και που ανταποκρίνονται στους στόχους, στις φιλοδοξίες και στις επιδιώξεις που έχει θέσει στη ζωή του, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

Ισχυρά και συχνά παρατηρούμενα εργασιακά κίνητρα είναι, πρωτίστως, οι οικονομικές απολαβές, και έπειτα η σταθερότητα που δύναται να προσφέρει ένα επάγγελμα ή ένα συγκεκριμένο εργασιακό πόστο. Αντιθέτως, η δυνατότητα απόκτησης νέων εμπειριών και η αντιμετώπιση προκλήσεων στο πλαίσιο της

επαγγελματικής δραστηριοποίησής τους, ενδέχεται να αποτελέσουν για κάποιους βασικό κριτήριο κατά την επιλογή μιας θέσεως εργασίας. Παράγοντες που επίσης είναι δυνατόν να θεωρηθούν σημαντικά εργασιακά κίνητρα είναι το κατά πόσο κάποιο επάγγελμα ή εργασιακό περιβάλλον συνεπάγεται την άσκηση επιρροής στους άλλους, καθώς και το κατά πόσο το επάγγελμα αυτό ευνοεί την προσωπική προβολή του ατόμου μέσω της εργασίας του ή/και τη γρήγορη ανέλιξή του σε υψηλότερες θέσεις. Τέλος, παράμετροι όπως η εξασφάλιση κύρους και κοινωνικής αποδοχής, η καταξίωση, καθώς και η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, είναι πιθανόν να ληφθούν σοβαρά υπόψη για την απασχόληση σε κάποια εργασιακή θέση.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, εκείνο που καθοδηγεί το άτομο στις επαγγελματικές του επιλογές είναι, στην πραγματικότητα, ένας συγκερασμός κάποιων από τα παραπάνω ενδεικτικά αναφερόμενα εργασιακά κίνητρα. Βεβαίως, προκειμένου οι επιλογές αυτές να είναι όσο το δυνατόν καλύτερα τεκμηριωμένες, θα πρέπει να συνδυάζονται με τις προτιμήσεις, τις κλίσεις, τα ταλέντα, τις ικανότητες και τις δεξιότητες του ατόμου, στοιχεία με καταλυτική επίδραση στη διαμόρφωση και στην υιοθέτηση της επαγγελματικής ταυτότητάς του.

Η εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης και υποκίνησης στο εργασιακό περιβάλλον είναι ανάμεσα στις αρμοδιότητες των διοικητικών στελεχών όλων των βαθμίδων.

Συνοπτικά, το έργο των διοικητικών στελεχών περιλαμβάνει τις εξής αρμοδιότητες :

- Να θέτουν στόχους για τη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων.
- Να συγκεκριμενοποιούν σχέδια για την επιτυχία των στόχων.
- Να επισημαίνουν τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν.
- Να οργανώνουν δραστηριότητες και να ορίζουν εργασίες που πρέπει να γίνουν
- Να παρέχουν κίνητρα για μεγαλύτερη απόδοση
- Να προσδιορίζουν τα συστήματα ελέγχου
- Να προβλέπουν τις μεταβολές του περιβάλλοντος και
- Να παίρνουν ορθολογικές αποφάσεις για όλα τα παραπάνω.

Στην εισαγωγή μας οφείλουμε να συμπεριλάβουμε και να ξεχωρίσουμε τον Henri Fayol (1841-1925), Γάλλος Μηχανικός, καθώς ήταν ο πρώτος που περιέγραψε τις τέσσερις διοικητικές λειτουργίες όταν ήταν ΓΔ (CEO) μιας μεγάλης εταιρείας εξόρυξης μεταλλευμάτων στα τέλη του 19^{ου} αιώνα. Ο Fayol παρατήρησε ότι τα

απαιτεί από τα διοικητικά στελέχη να χρησιμοποιούν εξουσία, επιρροή, όραμα, πειθώ και να διαθέτουν επικοινωνιακές ικανότητες.

Ως Ηγεσία ορίζεται και η διαδικασία επηρεασμού των ενεργειών και της συμπεριφοράς των ατόμων από τον ηγέτη τους ώστε εθελοντικά και αυθόρμητα να συνεργαστούν και να υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας και μέσα από αυτούς και τους ατομικούς τους στόχους, ενώ Υποκίνηση θεωρείται η παροχή κινήτρων στο άτομο για να αποκτήσει τη δύναμη, ικανοποιώντας τις ανάγκες του, ώστε να συμπεριφέρεται κατά τον επιθυμητό τρόπο.

Βασικές Υποθέσεις κατά την εφαρμογή μεθόδων Υποκίνησης είναι πως διαφορετικά κίνητρα δίδονται σε διαφορετικούς ανθρώπους και διαφορετικά κίνητρα στον ίδιο άνθρωπο ίσως έχουν απρόσμενα αποτελέσματα σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

Ισχυρό όπλο στα χέρια των διοικητικών στελεχών θα πρέπει να αποτελεί η επικοινωνία. Επικοινωνία είναι το σύνολο των προφορικών, γραπτών, και εικονικών νοημάτων που ρέουν στην επιχείρηση από τον έναν άνθρωπο στον άλλον αμέσως ή εμμέσως και που έχουν σκοπό να διευκολύνουν την ανάθεση και εκτέλεση των καθηκόντων και να επηρεάσουν ακόμη και τις ιδέες, τα συναισθήματα, τις πράξεις και την συμπεριφορά των ανθρώπων.

Το αποτέλεσμα της λειτουργίας της ηγεσίας είναι υψηλό επίπεδο υποκίνησης (motivation) και δέσμευσης (commitment) από τους υπαλλήλους/μέλη προς την επιχείρηση.

Θεωρώντας ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι ο πολυτιμότερος πόρος ενός Οργανισμού και η κινητήρια δύναμη για την πρόοδο και επιτυχία του, γίνεται εύκολα αντιληπτή η τεράστια δυναμική που φέρνει μαζί της η ορθή και συστηματική διαχείριση του ανθρώπινου μας πόρου.

Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού υπάρχουν ποικίλα. Η αποτυχία ή η επιτυχία τους όμως εξαρτάται σημαντικά και από τον τρόπο που οι διάφοροι που προσπαθούν να τα εφαρμόσουν τα εφοδιάζουν με τα κατάλληλα συστατικά. Είναι ακριβώς γι' αυτό το λόγο που βλέπουμε τα ίδια ακριβώς συστήματα να ανθίζουν και να ευημερούν σε κάποιους οργανισμούς, ενώ ταυτόχρονα σε κάποιους άλλους να αποτυγχάνουν και να εγκαταλείπονται.

Η επιτυχία τέτοιων συστημάτων εξαρτάται ακόμα τόσο από την Αποδοχή τους από το προσωπικό, όσο και από την πιλοτική εφαρμογή τους. Μέγιστη σημασία δίνεται στην αποδοχή των συστημάτων από το προσωπικό, καθώς και στην εμπιστοσύνη

στους σκοπούς για τους οποίους προωθείται η εφαρμογή τους και στην αναγνώριση ότι αυτή δεν στοχεύει στην αστυνόμευση, αλλά αντίθετα στην ανάπτυξη και αναγνώριση της απόδοσης του κάθε ατόμου.

Κάθε απασχολούμενος σε ένα Οργανισμό θα πρέπει να έχει Στόχους, οι οποίοι θα πρέπει να:

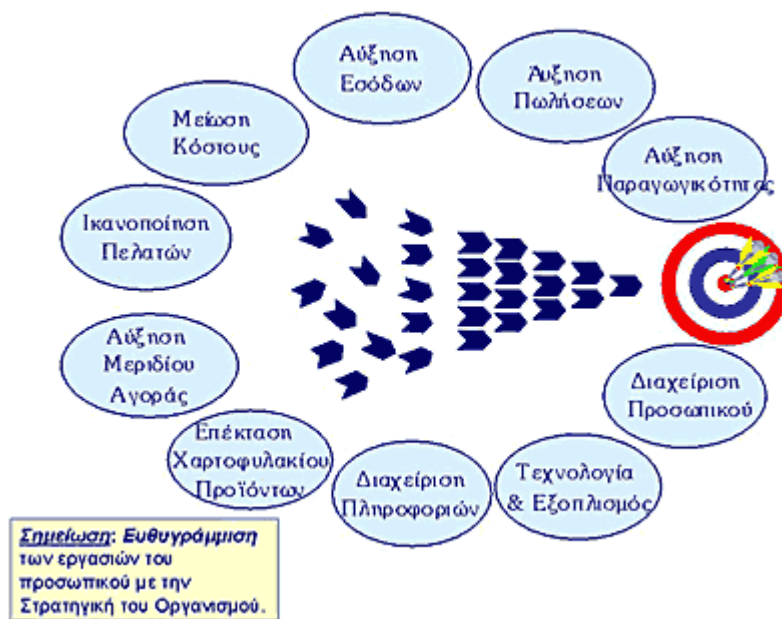
- Είναι Προκαθορισμένοι και Προσυμφωνημένοι και τους οποίους θα συμφωνήσουν από κοινού ο προϊστάμενος με τον υπάλληλο, Ατομικοί ή/και Ομαδικοί εκεί όπου η εργασία που εκτελείται είναι η ίδια, έτσι ώστε όλοι μας να είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε που ακριβώς συμβάλλουμε και που προσθέτουμε αξία.
- Απορρέουν από τα Τμηματικά Επιχειρησιακά Σχέδια (ΤΕΣ) και από τα καθήκοντα του κάθε ατόμου που τυχόν να μη συμπεριλαμβάνονται στα ΤΕΣ
- Συσχετίζονται με τους στόχους των Υπηρεσιών με τις οποίες υπάρχει συνεργασία και σχέση Προμηθευτή - Πελάτη. Συνεπώς, κατά τη στοχοθέτηση θα πρέπει να δίνεται προσοχή στο πως οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι των ατόμων της υπηρεσίας επηρεάζουν και πως αυτοί επηρεάζονται από τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους των ατόμων ή/και υπηρεσιών με τις οποίες υπάρχει συνεργασία.
- Είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί, και με συγκεκριμένη χρονική διάρκεια (SMART = Specific, Measurable, Achieved, Realistic, Timed).
- Είναι Ευέλικτοι έτσι ώστε να μπορούν, όποτε κρίνεται απαραίτητο, να αναθεωρούνται και να αναπροσαρμόζονται. Συνεπώς, ο καθένας από μας θα πρέπει να γνωρίζει από την αρχή της περιόδου για την οποία θα αξιολογηθεί ακριβώς τι πρέπει να πετύχει, να έχει άμεσο έλεγχο για το αποτέλεσμα και να γνωρίζει τη χρονική περίοδο μέσα στην οποία θα πρέπει να το ολοκληρώσει.
- Έχουν συγκεκριμένους και συμφωνημένους Δείκτες Απόδοσης, οι οποίοι θα αφορούν το συγκεκριμένο αποτέλεσμα ενός στόχου. Οι Δείκτες Απόδοσης θα πρέπει να χαρακτηρίζουν την Ποιότητα, την Ποσότητα, το Κόστος και το Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης του κάθε στόχου.
- Είναι σφαιρικοί στόχοι, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η ορθή και σφαιρική επίτευξη του κάθε στόχου. Για παράδειγμα, στις πωλήσεις θα πρέπει να

δίνεται σημασία στην Ποσότητα, αλλά ταυτόχρονα και στην Ποιότητα των πωλήσεων όσο και στο Χρόνο διεκπεραίωσης των πωλήσεων.

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας στοχοθέτησης θα είναι δυνατή:

- Η σύγκριση των αναμενόμενων και των πραγματικών αποτελεσμάτων
- Η παρακολούθηση της προόδου και η δυνατότητα αιτιολόγησης και ανατροφοδότησης.

Στα συστήματα Υποκίνησης και Παρακίνησης θα πρέπει η φύση και ο τρόπος τέλεσης των εργασιών του προσωπικού να είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την γενικότερη Στρατηγική του Οργανισμού. Παρακάτω παρατίθεται και σχηματικά η άποψη αυτή :



Τέτοια συστήματα στοχεύουν στην:

- Αξιοποίηση, ανάπτυξη και ενθάρρυνση του προσωπικού για συνεχή βελτίωση
- Αναγνώριση και επιβράβευση του αποδοτικότερου προσωπικού
- Καθοδήγηση του προσωπικού ώστε να συμβάλλει και να προσθέτει αξία
- Βελτίωση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας του Οργανισμού
- Επίτευξη υψηλού επιπέδου ικανοποίησης του προσωπικού.

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

i. Ορισμός της Υποκίνησης – Ηγεσίας

Η υποκίνηση ενεργοποιεί, κατευθύνει και συντηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η υποκίνηση ορίζεται ως μια «εσωτερική κατάσταση του ατόμου, που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου (Berelson, Steiner, 1964).

Ως διοικητική λειτουργία η υποκίνηση είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Dunham, Pierce (1989), η υποκίνηση ενεργοποιεί, κατευθύνει και συντηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά.. Η Θεωρία της υποκίνησης (motivation) υπάρχει και εφαρμόζεται στην πράξη εδώ και πολύ καιρό. Εργαζόμενοι με μεγάλο βαθμό υποκίνησης μπορεί να πετύχουν μεγάλη αύξηση στην παραγωγικότητα, να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία (Montana 2000). Πρέπει όμως να ξεκαθαριστεί ότι η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνο από την υποκίνηση. Υπάρχουν πολλές επιστημονικές προσεγγίσεις- θεωρίες οι οποίες αναλύουν την έννοια της υποκίνησης. Κοινή τους βάση-σκοπός αποτελεί η πιο αποτελεσματική ενεργοποίηση των ατόμων.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που αποτελείται από πολλές μεταβλητές, όπως: φιλοδοξίες, εργασιακή πείρα, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον και αριθμός και ένταση προσωπικών αναγκών. Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν τη συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. Δηλαδή, το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο, επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το υποκινούν να δράσει κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Συνεπώς όλοι οι άνθρωποι είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, είτε συνειδητά ή ασυνειδητά συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν υποκινητικές δυνάμεις. Διαγραμματικά αυτό φαίνεται ως ακολούθως:

**Υποκινητικές δυνάμεις -> υποκινούν -> συμπεριφορά -> στόχος
(αποτέλεσμα)**

ii. Διάκριση των εννοιών Διοίκησης – Ηγεσίας

Για πολλούς οι όροι διοίκηση και ηγεσία θεωρούνται ως συνώνυμοι, όμως αυτή η ταύτιση δεν είναι σωστή, αφού:

- Διοίκηση (μάνατζμεντ) είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού,

- Ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη κι αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου, που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού).

Η ηγεσία δεν είναι απλώς κάτι μέσα στον άνθρωπο. Είναι πρώτα και πάνω απ' όλα μια διαπροσωπική σχέση. “Αυτοί οι οποίοι θέλουν να δουν αν είναι ηγέτες το μόνο που χρειάζεται να κάνουν είναι να κοιτάξουν πίσω να δουν αν τους ακολουθούν”. Αυτή η σχέση η οποία βοηθά τον Α να κάνει τον Β να πράξει κάτι (εκτέλεση έργου) για να επιτευχθεί ο στόχος Γ είναι η ουσία της διαδικασίας της ηγεσίας. Είναι μια καθημερινή αλληλεπίδραση η οποία μαθαίνεται.

Αν και το θέμα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο θεωρητικών κι εμπειρικών ερευνών για πολλές δεκαετίες τώρα (τόσο στις επιχειρήσεις - βιομηχανία όσο και σε κοινωνικές ομάδες) μέχρι τώρα δεν υπάρχει μια μόνη θεωρία ή υπόδειγμα που να εξηγεί ακριβώς τι είναι ηγεσία και γιατί (πως και με βάση ποια κριτήρια) κάποιος χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός ή αναποτελεσματικός ηγέτης.

iii. Θεωρίες Υποκίνησης και Παροχής κινήτρων

Η πρώτη παραδοσιακή θεωρία που αναπτύχθηκε στις αρχές του αιώνα, βασίζεται στην υπόθεση ότι το πρωταρχικό κίνητρο είναι το χρήμα. «Αν η οικονομική ανταμοιβή είναι μεγάλη, τότε οι εργαζόμενοι θα παράγουν περισσότερο. Δηλαδή η οικονομική ανταμοιβή θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την απόδοση.».

Η υποκίνηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας από τους Αρχαίους Χρόνους (ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ) μέχρι σήμερα. Οι σύγχρονες θεωρίες υποκίνησης, ειδικά αυτές που αφορούν την υποκίνηση για εργασία, έχουν συμβάλει κατά πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης υποκίνησης. Αυτές οι θεωρίες μπορεί να διακριθούν σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες: Τις θεωρίες που αφορούν τη φύση της υποκίνησης και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία αυτής.

Οι θεωρίες των κινήτρων αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα σημεία της οργανωσιακής θεωρίας. Οι θεωρίες των κινήτρων εργασίας μπορούν να διαιρεθούν και σε δυο άλλες κατηγορίες. Στις οντολογικές, δηλαδή αυτές οι οποίες επιχειρούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων (Maslow, Herzberg, McGregor, Alderfer, McCLELLAND) και στις μηχανιστικές ή διαδικαστικές, οι οποίες εστιάζονται στις συμπεριφορές και τις συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση (Vroom, Locke).

Οντολογικές Θεωρίες

Η Θεωρία της ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow

Σύμφωνα με τον A. Maslow μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Τις ανάγκες αυτές τις ιεράρχησε σε πέντε κατηγορίες.

α) Φυσιολογικές ανάγκες – Οι ανάγκες της επιβίωσης, αυτές που με την ικανοποίηση τους κρατιόμαστε στην ζωή

β) Οι ανάγκες Ασφάλειας που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων της αυτοσυντήρησης

γ) Κοινωνικές ανάγκες. Η ανάγκη για αγάπη, η σύνδεση με άλλους, η ένταξη σε ομάδα, η φιλία

δ) Η Ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους. (Φήμη, κύρος, εκτίμηση, Σεβασμός)

ε) Η Ανάγκη για αυτοολοκλήρωση, αυτενέργεια και αυτοανάπτυξη.

Σχηματικά η Πυραμίδα των Αναγκών του Maslow :



Η πυραμίδα των αναγκών (Maslow)



Ο Maslow υποστήριξε ότι ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται από τον βαθμό μη ικανοποίησης των αναγκών, και ότι παρακινητικές είναι οι ανάγκες όταν δεν ικανοποιούνται. Άρα κριτήριο υποκίνησης είναι η ανικανοποίητη ανάγκη.

Το μοντέλο του Maslow δεν είναι στατικό αλλά μεταβάλλεται, εξελίσσεται μέσα στον χρόνο και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως ο πολιτισμός, η ανάπτυξη, η τεχνολογία, οι προσδοκίες, οι μεταβολές Αξιών κ.α. Μετά από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν η ιεραρχικές δομές κατά Maslow μπορεί να διαφέρουν από τόπο σε τόπο και από χώρα σε χώρα λόγω κουλτούρας και κοινωνικών δομών. Επίσης παρατηρήθηκε διαφοροποίηση της ιεραρχίας των αναγκών σε διάφορα κλιμάκια και επίπεδα εργαζομένων.

Αδυναμίες θεωρίας του Maslow :

- Διαφορετική ιεράρχηση αναγκών με βάση προσωπικότητα, κοινωνία, οργάνωση, κλπ. Ατομικές διαφορές
- Ταξινόμηση αναγκών ανά κατηγορίες. Δεν προβλέπεται το ότι μία ανάγκη μπορεί να ανήκει σε περισσότερες των μία κατηγοριών (π.χ. για ορισμένους τα χρήματα: μέσω κάλυψης φυσιολογικών αναγκών αλλά και ασφάλειας και ανάγκες αναγνώρισης)
- Υποκίνηση γενικώς για την ζωή και όχι ειδικά για την εργασία – όχι ερευνητικά δεδομένα
- Βαθμός ικανοποίησης ανάγκης -ποσοτικά και ποιοτικά κτλ.

Η θεωρία του Maslow για την ικανοποίηση αναγκών παρόλο που δεν αναπτύχθηκε για να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο, έχει υιοθετηθεί από πολλούς θεωρητικούς της διοίκησης επιχειρήσεων.


Οι ανάγκες για εκτίμηση θεωρούνται πολύ σημαντικές, καθώς αφενός, αποτελούν προϋπόθεση για την ικανοποίηση των αναγκών για αυτοπραγμάτωση, και αφετέρου, σε περίπτωση μη ικανοποίησής τους, το άτομο οδηγείται σε αισθήματα κατωτερότητας, απελπισίας και ενδεχομένως σε αγχώδεις διαταραχές (Maslow, 1954). Ο Maslow υποστήριξε ότι ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται από τον βαθμό μη ικανοποίησης των αναγκών, και ότι παρακινητικές είναι οι ανάγκες όταν δεν ικανοποιούνται. Επίσης, κατά το Maslow απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών δεν υπάρχει και ότι σε έναν μέσο άνθρωπο ικανοποιούνται κατά 85% οι φυσιολογικές του ανάγκες, 70% οι ανάγκες για ασφάλεια, 50% οι κοινωνικές ανάγκες, κατά 40% η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και κατά 10% οι ανάγκες για αυτο-ολοκλήρωση. Στην ιεραρχική αυτή δομή δεν μπορείς να παρακινήσεις μια ανάγκη αν δεν έχει καλυφθεί σε μεγάλο ποσοστό η προηγούμενη (Maslow, 1954).

Μια προέκταση των αρχών του Maslow αποτελεί η θεωρία του Alderfer (1972).

Ο Alderfer περιόρισε τις πέντε βασικές κατηγορίες των αναγκών σε τρεις: στις «ανάγκες ύπαρξης», στις οποίες υπάγονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας, στις «ανάγκες σχέσης» με το κοινωνικό περιβάλλον στις οποίες υπάγονται αντίστοιχα οι κοινωνικές ανάγκες και τέλος οι «ανάγκες ανάπτυξης» στις

οποίες υπάγονται οι δυο ανώτερες κατηγορίες των αναγκών του Maslow. Η θεωρία του Alderfer (1972), ως μεταγενέστερη, είναι απαλλαγμένη από ορισμένες αδυναμίες του Maslow. Πιο συγκεκριμένα, ο Alderfer δεν δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών, αφού υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται από περισσότερες από μια ανάγκες ταυτόχρονα ή να μην υποκινείται από καμία ανάγκη. Επίσης θεωρεί ότι η ιεράρχηση των αναγκών είναι υποκειμενική υπόθεση και διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο αλλά επηρεάζεται και από το εξωτερικό περιβάλλον. Τέλος αναφέρει ότι ο άνθρωπος μπορεί να απογοητευτεί και να σταματήσει να επιδιώκει την εκπλήρωση μιας ανάγκης του, αν διαπιστώσει ότι οι προσπάθειες για την ικανοποίησή της δεν καρποφορούν.

Διαγραμματικά η θεωρία του Alderfer



Η θεωρία ERG (Alderfer)

- Οι ανθρώπινες ανάγκες ομαδοποιούνται σε 3 επικαλυπτόμενες κατηγορίες
 - ♦ Ύπαρξη
 - ♦ Συγγένεια
 - ♦ Αύξηση
- Η ιεραρχία του Maslow συνοψίζεται σε τρία επίπεδα:
 - ♦ Οι ανάγκες ύπαρξης (**E**xistence) αφορούν τις φυσιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας
 - ♦ Ανάγκες συγγένειας (**R**elatedness) που είναι παρόμοιες με την αίσθηση του ότι κάποιος ανήκει κάπου και την αίσθηση της εκτίμησης
 - ♦ Οι ανάγκες αύξησης (**G**rowth) καλύπτουν τις ανάγκες για τον αυτοσεβασμό και την αυτοπραγμάτωση.
- Η θεωρία ERG υποθέτει ότι:
 - ♦ Πολλαπλές ανάγκες μπορούν είναι εμφανείς ταυτόχρονα (δεν υπάρχει καμία απόλυτη ιεραρχία των αναγκών)
 - ♦ Εάν μια ανάγκη είναι ανικανοποίητη, το άτομο θα παλινδρομήσει σε μια χαμηλότερης τάξης ανάγκη για να την ικανοποιήσει (απογοήτευση-οπισθοδρόμηση).

47

Ο Frederick I. Herzberg ανέλυσε τις ανάγκες της θεωρίας του Maslow και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μόνο οι ανάγκες που αντιστοιχούν στα επίπεδα της

αυτοεκτίμησης και της αυτοολοκλήρωσης μπορούν να δράσουν σαν παράγοντες υποκίνησης. Οι κοινωνικές ανάγκες κατά τον Herzberg μπορούν να είναι παράγοντες υποκίνησης όταν υπηρετούν την ανάγκη των διαπροσωπικών σχέσεων. Όλες οι άλλες ανάγκες των χαμηλότερων επιπέδων θεωρούνται παράγοντες συντήρησης όπως τις ονόμασε ο Herzberg αφού οι ανάγκες των επιπέδων αυτών θεωρούνται αυτονόητες για τους ανθρώπους και πρέπει να ικανοποιούνται. Ο Frederick Herzberg (Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B., 1959) μετά από έρευνες κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων. Εκείνοι που προκαλούν ευνοϊκή στάση για εργασία και άλλοι που προκαλούν δυσμενή στάση, δηλαδή αυτοί που προκαλούν ικανοποίηση και άλλοι που δημιουργούν δυσαρέσκεια. Στους πρώτους, που καλούνται κίνητρα ή εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνονται η επιτυχία, η αναγνώριση, εσωτερικά χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, η υπευθυνότητα και η εξέλιξη. Τους δεύτερους ο Fr. Herzberg τους αποκαλεί παράγοντες υγιεινής. Όσο υπάρχουν οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι δεν συντελούν σε ανάπτυξη της ικανότητας για απόδοση, η κατάσταση θεωρείται ουδέτερη, όταν όμως λείπουν δημιουργείται δυσαρέσκεια.

Fr. Herzberg :

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΚΙΝΗΤΡΑ	ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ
Επίτευξη κάποιου στόχου	Η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού
Αναγνώριση της προσπάθειας	Η επίβλεψη
Εξέλιξη στην εργασία	Οι συνθήκες εργασίας
Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας	Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
Υπευθυνότητα	Ο μισθός- Η αμοιβή
Δυνατότητα (προσωπικής ανάπτυξης)	Το κύρος
	Η προσωπική ζωή
	Η ασφάλεια εργασίας



Η θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg)

- Η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια των ανθρώπων επηρεάζονται από δύο ανεξάρτητα σύνολα παραγόντων
 - Παράγοντες κινήτρου
 - Παράγοντες υγιεινής
- Η θεωρία υποθέτει ότι η ικανοποίηση εργασίας και η δυσαρέσκεια εργασίας είναι σε δύο ευδιάκριτα συνεχή (continuums):



- Το κίνητρο είναι μια διαδικασία δύο σταδίων :
 - Εξασφαλίζοντας ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν είναι ανεπαρκές και κίνητρο μη φραξίματος.
 - Δίνοντας στους υπαλλήλους την ευκαιρία να δοκιμάσει τους κινήτριους παράγοντες μέσω του εμπλουτισμού εργασίας.

48

Αντιστοίχιση μεταξύ των θεωριών του Maslow και Herzberg



Συμπεράσματα της Θεωρίας του Herzberg για τη Διοίκηση

ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ (Job enrichment)

Η εργασία κάθε ατόμου πρέπει να έχει εκείνο το περιεχόμενο το οποίο του εξασφαλίζει τη δυνατότητα ικανοποίησης των ανώτατων αναγκών

ΚΑΘΕΤΟΣ : Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

ΟΡΙΖΟΝΤΙΟΣ: Αύξηση ποικιλίας καθηκόντων-εργασιών

ο Περιορίστε τους μηχανισμούς ελέγχου	ΕΥΘΥΝΗ, ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ
ο Αυξήστε τις υποχρεώσεις των εργαζομένων	ΕΥΘΥΝΗ, ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ
ο Δώστε στον εργαζόμενο πλήρη μονάδα εργασίας	ΕΥΘΥΝΗ, ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ, ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ
ο Παραχωρείστε μεγαλύτερη εξουσία, ελευθερία και αυτονομία	ΕΥΘΥΝΗ, ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ, ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ
ο Ενημέρωση των εργαζομένων για την πρόοδο της εργασίας τους	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ
ο Ανάθεση καθηκόντων με μεγαλύτερη ποικιλία και δυσκολία	ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΓΝΩΣΕΙΣ
ο Παραχώρηση σε εργαζομένους ειδικών ή εξειδικευμένων καθηκόντων	ΕΥΘΥΝΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ


Η θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων του McCLELLAND

Ο McClelland σε σχέση με τον Maslow και τον Herzberg ομαδοποίησε τις ανάγκες που δρουν ως κίνητρα.. Σύμφωνα με τον McClelland λοιπόν, υπάρχουν μερικές ανάγκες που μαθαίνονται και αποκτώνται λόγω αλληλεπίδρασης με το κοινωνικό περιβάλλον. Στην θεωρία του υπάρχουν τρία κίνητρα – ανάγκες τα οποία όλοι οι άνθρωποι τα κατέχουν και ανάλογα με αυτή που υπερτερεί χαρακτηρίζει και το άτομο προσωπικότητα. Τα κίνητρα αυτά είναι : η ανάγκη για επιτεύγματα, η ανάγκη για εξουσία και η ανάγκη για συναδελφικότητα. Τα δύο πρώτα κίνητρα ο McClelland τα θεωρεί θετικό παράγοντα υποκίνησης ενώ ο τρίτος παράγοντας αποτελεί αρνητικό παράγοντα υποκίνησης. Έχει παρατηρηθεί ότι άτομα με ανάγκη για επιτεύγματα πραγματοποιούν επιτυχίες, χάρη στην προσπάθειά τους. Επίσης στελέχη με έντονη υποκίνηση για ανάληψη διευθυντικών αρμοδιοτήτων αποδίδουν περισσότερο στην δουλειά και προάγονται ταχύτερα στην ιεραρχία. Ο McClelland δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη της επιτυχίας και υποστηρίζει ότι αυτός που πραγματώνει την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης, έχει ανεπτυγμένη την υπευθυνότητα στην ανάληψη πρωτοβουλιών

Με βάση την θεωρία του McClelland οι άνθρωποι που αισθάνονται έντονη

την ανάγκη για επιτεύγματα ή εξουσία θα πρέπει να τοποθετούνται σε ανάλογη επαγγελματική ή διευθυντική θέση, οπότε υποκινούνται από τις ίδιες τους τις εσωτερικές ανάγκες.

Διαγραμματικά η θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων του McCLELLAND :



Ιδιαίτερες ανθρώπινες ανάγκες (McClelland)

- Η ανάγκη για επίτευγμα
 - ♦ Η επιθυμία να ολοκληρωθεί ένας στόχος ή μια διαδικασία αποτελεσματικότερα απ' ότι στο παρελθόν
- Η ανάγκη για δεσμό
 - ♦ Η επιθυμία για την ανθρώπινη συντροφικότητα και αποδοχή
- Η ανάγκη για δύναμη
 - ♦ Η επιθυμία να επιδρά σε μια ομάδα και να ελέγχει το περιβάλλον κάποιου άλλου

49

Εκτός από την Κλασσική Σχολή, η οποία σύμφωνα με την Κλασσική θεωρία ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με την ανατομία της τυπικής οργάνωσης, το κύριο ενδιαφέρον της Νεοκλασικής Σχολής στρέφεται γύρω από την συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού και τα κίνητρα των ενεργειών του.

Οι Νεοκλασικοί δεν απορρίπτουν τα συμπεράσματα των Κλασικών. Πιστεύουν όμως ότι η οργάνωση δεν πρέπει να περιοριστεί σε μια τυπική ρύθμιση της λειτουργίας των διαφόρων μηχανισμών η οποία βασίζεται σε ένα προκαθορισμένο σύστημα διαδικασιών, αλλά πρέπει να επεκταθεί με τη λήψη μέτρων που έχουν σκοπό την εκδήλωση συνεχούς φροντίδας για το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον ισχυρίζονται ότι με την εφαρμογή μιας σειράς Ψυχολογικών – Κοινωνικών κανόνων και μεθόδων θα βελτιώσουν τον τρόπο λειτουργίας των Επιχειρήσεων.

Οι Νεοκλασικοί μελετούν τα ακόλουθα προβλήματα:

- α) Τις συνέπειες των αρχών της οργάνωσης στον εργαζόμενο.
- β) Το συντονιστικό ρόλο της διεύθυνσης όσον αφορά πολύπλοκα συστήματα.
- γ) Τον τρόπο κατανομής των λειτουργιών μεταξύ των υπηρεσιών γραμμικής διάταξης και των υπηρεσιών επιτελικής μορφής.

Αρχικά ο Mayo και αργότερα ο McGregor, υποστήριξαν ότι ο χαρακτήρας των θεωριών των κλασικών δεν ήταν ρεαλιστικός και ότι αγνοούσε τις επιδράσεις του οικονομικού – κοινωνικού περιβάλλοντος, της τεχνολογικής προόδου και του ανθρώπινου παράγοντα. Σύμφωνα με ότι έχει αναφερθεί, **ο McGregor παρουσίασε δύο διαφορετικές θεωρίες για την οργάνωση. Την θεωρία X και τη Θεωρία Ψ**, οι οποίες στηρίζονται σε υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και υποκίνηση.

1 Θεωρία X

Η θεωρία αυτή βασίζεται στις υποθέσεις ότι:

- 1• Οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να καθοδηγούνται.
- 2• Έχουν την τάση από τη φύση τους να εργάζονται όσο το δυνατό λιγότερο.
- 3• Αποφεύγουν την προσπάθεια και τις ευθύνες.
- 4• Βάζουν την ασφάλεια πάνω απ' όλα.
- 5• Υποκινούνται από το χρήμα και την απειλή της τιμωρίας.

Η απαισιόδοξη αυτή υπόθεση αποτελεί τη βάση των διαφόρων αυταρχικών συστημάτων, καθώς και ορισμένων συστημάτων συγκεντρωτικής οργάνωσης στα οποία συνηθίζεται η παροχή ανταμοιβών ή κυρώσεων. Είναι σημαντικό ότι η θεωρία X σαν θεωρία που ερμηνεύει την συμπεριφορά του ατόμου στην επιχείρηση, δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη της τον πραγματικό χαρακτήρα των κινήτρων, καθώς και το γεγονός ότι ο εξωτερικός έλεγχος είναι ο κύριος παράγοντας που πρέπει να βασιστεί κανείς όταν έχει να κάνει με ανειλικρινή, ανεύθυνα και ανώριμα άτομα.

Μετά την παρουσίαση της θεωρίας «X» ο McGregor αμφισβήτησε κατά πόσο αυτή η άποψη της ανθρώπινης φύσης είναι η πιο σωστή, καθώς και αν οι διοικητικές πρακτικές που βασίζονται σε αυτή είναι οι καταλληλότερες για αρκετές σημερινές εφαρμογές.

Τα δύο βασικά ερωτήματα που έβαλε ο McGregor είναι:

- α) Κατά πόσο το άτομο σε μια δημοκρατική κοινωνία με τη συνεχή βελτίωση της εκπαίδευσης και την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, είναι ικανό για ωριμότερη συμπεριφορά.
- β) Εάν οι άνθρωποι εργάζονται καλύτερα όταν υπάρχει εξαναγκασμός ή όταν η οργάνωση της κοινωνίας είναι τέτοια ώστε το συμφέρον της να συμπίπτει με την ικανοποίηση των βαθύτερων κινήτρων και στόχων των ατόμων.

Η κριτική αυτή είχε ως αποτέλεσμα ο McGregor, βασιζόμενος κυρίως στην ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με τον Maslow, να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι υποθέσεις της θεωρίας «X» για την ανθρώπινη φύση είναι συχνά ανακριβείς και ότι οι διοικητικές προσεγγίσεις που βασίζονται σε αυτές μπορεί να αποτύχουν να υποκινήσουν τα άτομα ώστε να εργαστούν για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Έτσι σύμφωνα με τον McGregor, οι διοικητικές μέθοδοι που βασίζονται στην καθοδήγηση και τον έλεγχο μπορούν να αποτύχουν επειδή δεν είναι δυνατό να υποκινηθούν άτομα που έχουν ικανοποιήσει ως ένα βαθμό τις βασικές τους ανάγκες (φυσιολογικές και ασφάλειας) και των οποίων οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης γίνονται ισχυρότερα κίνητρα συμπεριφοράς. Αποτέλεσμα όλων αυτών των σκέψεων ήταν η ανάπτυξη μιας εναλλακτικής θεωρίας ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς από τον McGregor, η οποία είναι γνωστή ως θεωρία «Ψ».

1 Θεωρία «Ψ»

Η θεωρία «Ψ» είναι μια αισιόδοξη προσέγγιση ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτή τα επιχειρησιακά στελέχη πρέπει να προσφεύγουν

αντί του εξαναγκασμού στην εμπιστοσύνη. Η θεωρία αυτή βασίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις:

- 1• Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί βασικά να αυτοελέγχεται και να είναι δημιουργικό στην εργασία του, αν υποκινηθεί προσεκτικά και αν επιτευχθεί οι δικοί του στόχοι να συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης.
- 2• Το άτομο στον επιχειρησιακό χώρο είναι ικανό (όταν βρεθεί στο κατάλληλο περιβάλλον), όχι μόνο να δέχεται αλλά και να ζητάει ευθύνες.
- 3• Η καταβολή προσπάθειας είναι ένα φυσικό χαρακτηριστικό του ανθρώπου για τον οποίο η εργασία είναι κάτι που επιθυμεί να το αποφύγει από την αρχή.
- 4• Εκτός από τον εξαναγκασμό και τον φόβο της τιμωρίας για την κινητοποίηση της ενεργητικότητας και της δημιουργικής φαντασίας του ανθρώπου, υπάρχει και ο ελεύθερος αυτοέλεγχος στην προσπάθεια πραγματοποίησης προκαθορισμένων στόχων. Πολλές φορές το αίσθημα της συμμετοχής του ατόμου στην επιτυχία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ανταμοιβές.

Η γενικότερη εντύπωση που μπορεί να αποκομίσει κανείς από την ανάλυση της θεωρίας X και της θεωρίας Ψ, είναι ότι τα διοικητικά στελέχη που αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας X για την ανθρώπινη φύση, συνήθως διευθύνουν, ελέγχουν και επιβλέπουν από κοντά τους υφισταμένους τους, ενώ οι διοικητές που δέχονται τη θεωρία Ψ επιτρέπουν τον αυτοέλεγχο και έχουν διάθεση να βοηθούν της υφισταμένους τους. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να υπογραμμιστεί το γεγονός ότι δεν θα πρέπει κανείς να βγάλει το συμπέρασμα ότι σε γενικές γραμμές η θεωρία X είναι απαρχαιωμένη και ακατάλληλη για τη σύγχρονη πρακτική, ενώ η θεωρία Ψ είναι πιο σύγχρονη και καταλληλότερη, καθώς επίσης και ότι η συμπεριφορά όλων των ανθρώπων είναι ώριμη, ανεξάρτητη και ότι όλα τα άτομα μπορούν να εφαρμόσουν τον αυτοέλεγχο. Κάτι τέτοιο θα ήταν αντίθετο με τη θεωρία του McGregor, σύμφωνα με την οποία τα περισσότερα άτομα έχουν απλώς τη δυνατότητα να συμπεριφέρονται κατά τρόπο ώριμο και αυτό-υποκινούμενο. Αυτή η υπόθεση της δυνατότητας για αυτο-υποκίνηση απαιτεί μια αναγνώριση της διαφοράς που υπάρχει μεταξύ της νοοτροπίας και της πραγματικής (τελικής) συμπεριφοράς.

Έτσι αν οι πιο ικανοποιητικές υποθέσεις στις οποίες μπορεί να βασιστεί ένα διοικητικό στέλεχος για να ερμηνεύει και να κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ, αυτές μπορεί να μην είναι και οι καταλληλότερες για όλες τις περιπτώσεις. Τα Διοικητικά στελέχη με αυτό τον τρόπο μπορεί να αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας Ψ, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να

βρίσκουν απαραίτητο να συμπεριφέρονται με ένα πολύ αυστηρά καθοδηγητικό και συγκεντρωτικό τρόπο (σαν να αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας X) σε μερικά άτομα, που βραχυπρόθεσμα αυτή η συμπεριφορά μπορεί να τους βοηθήσει να «αναπτυχθούν» μέχρις ότου να γίνουν πραγματικά ώριμα άτομα, όπως τα ορίζει η θεωρία Ψ.

Θεωρία ωριμότητας και ανωριμότητας

Παρόλο που οι διοικητικές προσεγγίσεις που βασίζονται στις υποθέσεις της θεωρίας X δεν είναι πια οι πιο κατάλληλες σύμφωνα με τη γνώμη του McGregor και άλλων, εξακολουθούν να εφαρμόζονται σε μεγάλη κλίμακα. Σαν αποτέλεσμα είναι, ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων να αντιμετωπίζεται από τη διοίκηση σαν να πρόκειται για ανώριμα άτομα στο περιβάλλον της εργασίας τους. Ο Chris Argyris ήταν αυτός που μελέτησε πρώτος τις βιομηχανικές οργανώσεις, για να καθορίσει την επίδραση των διαφόρων διοικητικών μεθόδων στην ατομική συμπεριφορά και στην ανάπτυξη της προσωπικότητας των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους. Σύμφωνα με τον Argyris πρέπει να γίνουν οι ακόλουθες αλλαγές στην προσωπικότητα του ατόμου, ώστε αυτό να εξελιχθεί σε ένα ώριμο άνθρωπο με την πάροδο του χρόνου:

01. Το άτομο μετακινείται από την παθητική κατάσταση στην οποία βρίσκεται κατά τη νηπιακή του ηλικία σε μια κατάσταση σταδιακά αυξανόμενης δραστηριότητας.
12. Το άτομο αναπτύσσεται από μια κατάσταση εξάρτησης πάνω σε άλλους κατά τη νηπιακή ηλικία σε μια κατάσταση σχετικής ανεξαρτησίας σαν ενήλικος.
23. Το άτομο σαν νήπιο έχει πολύ περιορισμένους τρόπους συμπεριφοράς, όταν ο ενήλικος είναι ικανός να εκδηλώσει τη συμπεριφορά του με πολλούς διαφορετικούς τρόπους.
34. Το άτομο στη νηπιακή ηλικία έχει περίεργα, συμπτωματικά και χωρίς βάθος ενδιαφέροντα, ενώ σαν ενήλικος αναπτύσσει δυνατότερα και βαθύτερα ενδιαφέροντα.
45. Οι προοπτικές - προσδοκίες του νήπιου είναι πολύ περιορισμένες και βραχυχρόνιες. Αναφέρονται μόνο στο παρόν, ενώ όπως ωριμάζει αναπτύσσει μακροχρόνιες προοπτικές και προσδοκίες οι οποίες συμπεριλαμβάνουν το παρελθόν και το μέλλον.

56. Το άτομο ως νήπιο παρουσιάζει μια σχέση εξάρτησης και υποτέλειας σε σχέση με όλα τα μεγαλύτερα άτομα. Με την πάροδο του χρόνου σαν ενήλικας μετακινείται σε μια σχετικά ίση ή και ανώτερη θέση σε σχέση με τους άλλους.

67. Το νήπιο σαν άτομο στερείται ενημέρωσης για την προσωπικότητά του. Σαν ενήλικας όμως, όχι μόνο γνωρίζει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, αλλά μπορεί και να τα ελέγχει.

Ο Argyris υποθέτει τελικά ότι αυτές οι αλλαγές συμβαίνουν με ένα συνεχή τρόπο και ότι μια υγιής προσωπικότητα αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια της διαδρομής από την ανωριμότητα στην ωριμότητα.

Μηχανιστικές ή Διαδικαστικές Θεωρίες

Ο Victor Vroom (1964) στη θεωρία του περί παρακίνησης υποστήριξε ότι η υποκίνηση του εργαζομένου βασίζεται σε τρεις διαστάσεις:

- την προσδοκία του εργαζομένου ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσής του
- την προσδοκία του εργαζομένου ότι η αύξηση της απόδοσής του θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών του
- την ένταση της επιθυμίας του για πιθανή αύξηση των ανταμοιβών του.

Η ανωτέρω θεωρία περιγράφει μια διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ της επιχείρησης και του εργαζομένου, ο οποίος επιλέγει μεταξύ εναλλακτικών επιλογών εκείνη που θεωρεί ότι έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να συμβεί και το υψηλότερο προσωπικό όφελος.

Σχηματικά η Θεωρία των Προσδοκιών του Victor Vroom :



Θεωρίας προσδοκίας

- Το κίνητρο εξαρτάται από πόσο θέλουμε κάτι και πόσο πιθανό είναι να το πάρουμε
- Υποθέτει ότι:
 - ♦ Η συμπεριφορά καθορίζεται από έναν συνδυασμό προσωπικών και περιβαλλοντικών δυνάμεων
 - ♦ Οι άνθρωποι λαμβάνουν τις αποφάσεις για τη συμπεριφορά τους στις οργανώσεις
 - ♦ Οι διαφορετικοί άνθρωποι έχουν τους διαφορετικούς τύπους αναγκών, επιθυμιών, και στόχων
 - ♦ Οι άνθρωποι επιλέγουν μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων συμπεριφοράς μια και μόνο, εκείνη την οποία θα οδηγήσει σε μια επιθυμητή έκβαση
 - ♦ Το κίνητρο οδηγεί στην προσπάθεια, όταν συνδυάζεται με τη δυνατότητα και τους περιβαλλοντικούς παράγοντες

51

Η θεωρία των στόχων του Locke (1976), βασίστηκε στην υπόθεση ότι ο στόχος αυτός καθ' αυτός μπορεί να υποκινήσει τον εργαζόμενο να καταβάλει προσπάθεια για την επίτευξή του. Οι προϋποθέσεις που απαιτούνται είναι:

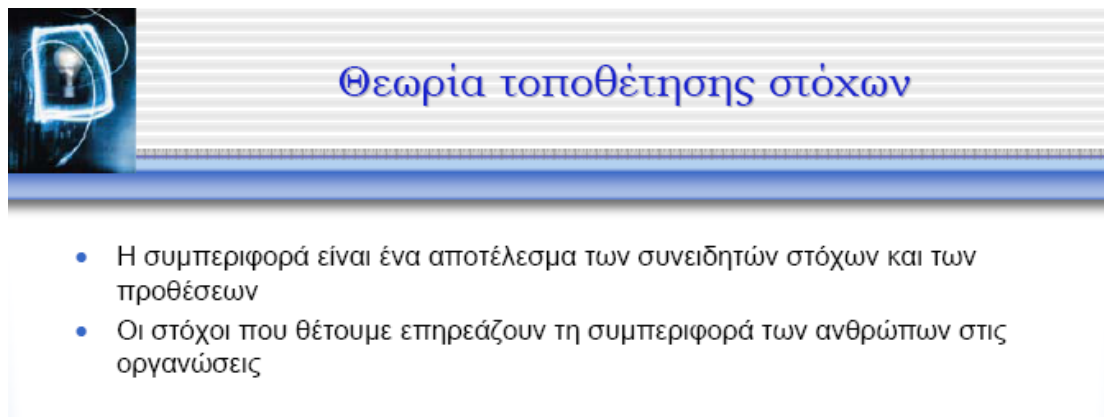
- συμμετοχή του εργαζομένου στον καθορισμό του στόχου
- αποδοχή του στόχου από τον εργαζόμενο
- σαφής καθορισμός του επιδιωκόμενου στόχου
- πληροφόρηση σχετικά με την πορεία επίτευξης του στόχου
- δυσκολία – προκλητικότητα στόχου.

Η θεωρία των στόχων έρχεται σε αντίφαση με τη θεωρία των προσδοκιών, που υποστηρίζει ότι οι εύκολοι στόχοι παρακινούν περισσότερο τους εργαζομένους από ότι οι δύσκολοι. Ορισμένες έρευνες απέδειξαν ότι ο ισχυρισμός της θεωρίας των στόχων βρίσκει εφαρμογή στις ομάδες, ενώ η θεωρία των προσδοκιών στους μεμονωμένους εργαζομένους (Χατζηπαντελή, 1999). Σημαντικός φαίνεται να είναι

και ο παράγοντας χρόνος, ο οποίος, σύμφωνα με τους Fried και Slowin (2004), επηρεάζει τη διαδικασία της στοχοθεσίας και την απόδοση των εργαζομένων.

Η προσεκτική μελέτη των θεωριών που αναφέρθηκαν ανωτέρω, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν συγκρούονται μεταξύ τους και ίσως οι διαφορές τους οφείλονται στο γεγονός, ότι κάθε μια από αυτές εστιάζει σε διαφορετική οπτική γωνία του ίδιου γνωστικού αντικειμένου (Locke and Latham, 1990).

Διαγραμματικά η θεωρία των στόχων του Locke :



Θεωρία τοποθέτησης στόχων

- Η συμπεριφορά είναι ένα αποτέλεσμα των συνειδητών στόχων και των προθέσεων
- Οι στόχοι που θέτουμε επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων στις οργανώσεις

Το «μυστήριο» της ανθρώπινης συμπεριφοράς

Οι James and McDugall διατύπωσαν το «μυστήριο» της ανθρώπινης συμπεριφοράς ως εξής : ένα μεγάλο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς δεν εξηγείται από κάποιο «συνειδητό ορθολογισμό» αλλά από έναν αριθμό ενστίκτων: αγάπη, φόβος, περιέργεια, ζήλεια, μίμηση.

iv. Βασικές Υποκινητικές δυνάμεις

Οι δυνάμεις που υποκινούν διαφέρουν σημαντικά, όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά επίσης και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους για το ίδιο άτομο. Οι δυνάμεις αυτές, κυμαίνονται από συγκεκριμένες φυσιολογικές μέχρι καθαρά ψυχολογικές. Οι δυνάμεις αυτές που βρίσκονται και ξεκινούν μέσα από το ίδιο το άτομο καλούνται ανάγκες και είναι οι εξής:

Φυσιολογικές: Οι ανάγκες αυτές είναι πιο φανερές. Σ' αυτές περιλαμβάνονται, ανάγκη για τροφή, νερό, καταφύγιο, αέρα κλπ. Είναι οι ανάγκες που το άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει μέσα (κυρίως) και έξω από τον εργασιακό χώρο. Ασκούν τεράστια επίδραση στη συμπεριφορά του ατόμου και ικανοποιούνται κυρίως με χρήματα (από απασχόληση).

Κοινωνιολογικές: Οι ανάγκες αυτές, προκύπτουν βασικά από την επαφή-σχέση του ανθρώπου με άλλους. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι πρωτογενείς, όπως οι φυσιολογικές, αλλά δημιουργούνται με την καθημερινή επαφή σ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Τέτοιες ανάγκες είναι, ανάγκη του ν' ανήκει κανείς κάπου (μέλος λέσχης, ομάδας κλπ.), ανάγκη για αγάπη και επίδραση και ανάγκη για αποδοχή (του ατόμου απ' άλλους). Αν και δεν είναι τόσο φανερές, όσο οι φυσιολογικές, παρόλα αυτά, διαπιστώνονται εύκολα μετά από σχετική παρατήρηση του ατόμου.

Ψυχολογικές: Η τρίτη αυτή κατηγορία αναγκών εξαρτάται κυρίως από τις σχέσεις-επαφές του ατόμου με άλλα άτομα, αλλά διαφέρουν από τις κοινωνιολογικές επειδή αναφέρονται μόνο στην ατομική θεώρηση του συγκεκριμένου ατόμου για τις σχέσεις του με τους άλλους. Τέτοιες ανάγκες είναι, ανάγκη για αναγνώριση, επίτευξη, επιρροή, εξουσία και κύρος.

Οι δύο τελευταίες κατηγορίες αναγκών παρουσιάζουν ορισμένα χαρακτηριστικά, όσον αφορά τον προσδιορισμό τους, τέτοια όπως:

- Επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την πείρα
- Ποικίλλουν στον τύπο και την ένταση μεταξύ των ανθρώπων Αλλάζουν διαχρονικά σ' αυτό το ίδιο το άτομο
- Εμφανίζονται και επηρεάζουν περισσότερο σαν ομάδες (αναγκών) παρά κάθε μία χωριστά

- Συχνά δεν γίνονται συνειδητά αντιληπτές
- Είναι δυσδιάκριτα αισθήματα, αντί συγκεκριμένες φυσικές ανάγκες.
- Επηρεάζουν τη συμπεριφορά

Γίνεται αντιληπτό ότι, οι δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών προηγούνται της τρίτης. Πράγματι μόνο αν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες αυτών των κατηγοριών γίνονται φανερές οι ανάγκες της τρίτης κατηγορίας. Εξετάστε, για παράδειγμα, τον εργάτη που δε βρίσκει μόνιμη εργασία. Σίγουρα η αδυναμία αυτή είναι πιο καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς του απ' ότι η ανάγκη για ν' ανήκει σε μια ομάδα ή η ανάγκη για αναγνώριση.

Ανάγκες & Απογοήτευση

..... Μία άλλη πλευρά των αναγκών, σαν υποκινητικών δυνάμεων (πέρα από την ιεράρχηση τους), είναι ότι πολύ σπάνια επιδρούν στη συμπεριφορά του ατόμου αποκλειστικά (δηλαδή κάθε μία μόνη της). Σε διάφορες περιπτώσεις η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν θα επιτρέψει ή θα δυσκολέψει πολύ την ικανοποίηση μιας άλλης. Σε τέτοιες περιπτώσεις το άτομο πρέπει να πάρει μια απόφαση. Είτε ικανοποιεί μία μόνο ανάγκη και ξεχνά τελείως την άλλη, είτε ικανοποιεί σε μερικό βαθμό και τις δύο. Η μη δυνατότητα του ατόμου να ικανοποιήσει απόλυτα και τις δύο ανάγκες του προκαλεί, όπως είναι ευνόητο κάποιο βαθμό απογοήτευσης.

Εμπόδια, για την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, μπορούν να προέλθουν από δύο πλευρές. Από το περιβάλλον (μέσα στο οποίο βρίσκεται το άτομο) και από το ίδιο το άτομο. Στην πρώτη πλευρά ανήκουν οι παράγοντες: εργοδηγός, σύστημα προαγωγών, πολιτική εταιρείας, μισθοί, κ.τ.λ., ενώ στη δεύτερη ανήκουν τέτοιοι παράγοντες όπως: έλλειψη προσόντων (από το άτομο) και η έλλειψη πείρας.

Υποκίνηση και απόδοση

Εκτός από τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο και που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, η ανάπτυξη συστημάτων υποκίνησης πολύ λίγα θα προσφέρει. (στην κατεύθυνση για βελτίωση της απόδοσης) αν οι (ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας επειδή θα στερούνται τεχνικών δεξιοτήτων. Οι δεξιότητες αυτές

θεωρούνται εδώ, ως οι ελάχιστες απαιτούμενες για απόδοση στη θέση εργασίας.

Μόνο τότε έχει νόημα ο ηγέτης μιας ομάδας εργαζομένων να προσπαθεί για τη μεγαλύτερη υποκίνησή τους, όταν αυτοί κατέχουν ένα ελάχιστο γνώσεων και ικανοτήτων. Σ' αυτή την περίπτωση, η έλλειψη υποκίνησης ή η ύπαρξή της θα δημιουργήσει διαφορές στην απόδοση.

Η προσπάθεια αυτή του Μάνατζερ θα πρέπει να κατευθύνεται προς τη "σύμπτωση" των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της οικονομικής μονάδας. Για να συμβεί αυτό, είναι ανάγκη ο Μάνατζερ να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει-ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον ώστε μέσα σ' αυτό οι υφιστάμενοι του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της οικονομικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να έχει υψηλό βαθμό ελέγχου σε τέτοιες μεταβλητές όπως:

- Αμοιβή της εργασίας
- Υπερωρίες
- Προαγωγές
- Καταμερισμός εργασίας
- Ανάθεση ευθυνών
- Δίκτυα επικοινωνίας
- Πειθαρχικές ποινές
- Εκπαίδευση υφισταμένων
- Συνθήκες υγιεινής κι ασφάλειας.

Η δυνατότητα του Μάνατζερ να ελέγχει σε υψηλό βαθμό αυτές τις μεταβλητές οδηγεί και αυτόν τον ίδιο σε μεγαλύτερη απόδοση, μέσω του μεγαλύτερου βαθμού υποκίνησης που αντλεί από ένα τέτοιο περιβάλλον. Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός συμμετοχής και ο βαθμός ελέγχου πάνω στις μεταβλητές που καθορίζουν το εργασιακό περιβάλλον, τόσο περισσότερο αυξάνει ο βαθμός υποκίνησης για μια θετική συμπεριφορά (του Μάνατζερ).

Οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν σημαντικό και αναπόσπαστο μέρος του συστήματος κινήτρων στην εργασία. Το σύστημα κινήτρων στην εργασία περιλαμβάνει καθορισμό στόχων, ανασκόπηση επιτευγμάτων/ αποτελεσμάτων και βαθιά επίγνωση του αντικειμένου για το οποίο τίθενται οι στόχοι. Σημαντικότερο

ρόλο στην επιτυχία του συστήματος κινήτρων έχει η αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση του προσωπικού, όπως επίσης οι ειδικοί κανόνες και τα πλαίσια λειτουργίας του.

Η αύξηση της ικανοποίησης από την εκτέλεση της εργασίας βασίζεται στον εμπλουτισμό των καθηκόντων, ώστε ο υπάλληλος να αισθάνεται περήφανος για το τελικό αποτέλεσμα. Όσον αφορά τη στοχοθέτηση, αυτή πρέπει να οριοθετείται εκ των προτέρων, να παρέχεται ικανοποιητική καθοδήγηση, να γνωρίζει ο υπάλληλος κατά πόσον προοδεύει και η ανταμοιβή του να είναι ανάλογη της συνεισφοράς.

Η αξιολόγηση του προσωπικού και τα συστήματα που ακολουθούνται γίνονται συνεχώς αντικείμενο κριτικής και αλληλοσυγκρουόμενων απόψεων και εκτιμήσεων. Η ισοπέδωση της βαθμολογίας είναι ένα πρόβλημα που είναι πολύ δύσκολο να θεραπευτεί, κυρίως λόγω των ανθρώπινων αδυναμιών, των διάφορων κριτών και της επιθυμίας διατήρησης καλών σχέσεων με όλους τους υπαλλήλους. Περαιτέρω, τα προσωπικά συναισθήματα, η ελλιπής επικοινωνία, η ανεπάρκεια αντικειμενικής παρατηρητικότητας και η διατήρηση διάφορων επιφυλάξεων καθιστούν τις αξιολογήσεις ανεπαρκείς και εξωπραγματικές.

Η διάρθρωση ενός οργανισμού σχετίζεται και έχει επιπτώσεις στα κίνητρα και την υποκίνηση των υπαλλήλων. Είναι απαραίτητο όπως υπάρχει ισοζύγιο μεταξύ του πεδίου άσκησης εξουσίας από τη διεύθυνση και του πεδίου δράσης των υφισταμένων. Παράλληλα, δεν υπάρχει συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας που να μπορεί να εφαρμόζεται σε όλες τις περιστάσεις, το εύρος όμως του φάσματος συμπεριφοράς παρέχει χρήσιμο πλαίσιο ανάλυσης και επιλογής διαζευκτικών μεθόδων και τρόπων ενέργειας και συμπεριφοράς.

Όσον αφορά την πειθαρχία σε έναν οργανισμό, εναπόκειται στον οργανισμό να θέτει και να καθορίζει τα δικά του επίπεδα και πλαίσια συμπεριφοράς και δράσης του προσωπικού του. Το προσωπικό θα πρέπει να καταλάβει ότι ενδιαφέρει τη διεύθυνση η τήρηση των κανονισμών. Η ιδιαίτερη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και παραβάτη προσφέρει την καλύτερη μέθοδο διαβίβασης και αποδοχής πειθαρχικών κανόνων. Η διεύθυνση ενός οργανισμού πρέπει να ασκεί το ρόλο της και να περιφρουρεί την πολιτική και το κύρος του οργανισμού για τις υπηρεσίες που προσφέρει, μέσα από ένα κλίμα αμοιβαιότητας.

Σύμφωνα με τον Fr. Hersberg, "Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος υποκίνησης ενός υπαλλήλου θεωρείται εκείνος που με την ανάθεση σε αυτόν ενδιαφέρουσας εργασίας θα του διεγείρει το ενδιαφέρον, ώστε να θέλει να αναλάβει ευθύνη". Μόνον όταν ο ίδιος ο υπάλληλος θελήσει να παράγει ενέργεια και έργο, δηλαδή να αυτοδημιουργεί, μπορούμε να μιλούμε για εξασφάλιση κινήτρων υποκίνησης. "Αυτή η αναπαραγωγή παρομοιάζεται με την απόκτηση από τον υπάλληλο δικής του γεννήτριας αναπαραγωγής ενέργειας και όχι το γέμισμα και ξαναγέμισμα της μπαταρίας του υπαλλήλου!"

Οι σύγχρονες θεωρίες σχετικά με τα κίνητρα παραγωγικότητας έχουν ως σημείο πηγής την υποκίνηση, ως εσωτερική αφετηρία. Η έννοια λοιπόν του πιο πάνω είναι ότι δεν μπορείς να υποχρεώσεις τον υπάλληλο να εργαστεί και ότι η προσπάθεια που πρέπει να καταβάλλεται από τους προϊσταμένους είναι να βοηθιέται ο υπάλληλος, ώστε να είναι αποτελεσματικός, επηρεάζοντας τον θετικά, χωρίς να αποθαρρύνεται.

Όταν το άτομο συναισθανθεί τη δική του συνεισφορά στον οργανισμό, όταν νοιώσει ότι αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της λειτουργικής μονάδας του και διαπιστώσει ότι δεν υπάρχει διάσταση συμφερόντων μεταξύ του ιδίου και του οργανισμού και ότι στην πράξη τα δύο μέρη λειτουργούν για κοινό οικονομικό όφελος, τότε η στάση, οι προθέσεις και διαθέσεις του αρχίζουν να αλλάζουν, όσο και αν χρειάζεται κάποιο χρόνο.

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω, φαίνεται ότι η εφαρμογή ενός συστήματος κινήτρων στην εργασία προϋποθέτει σταδιακή προσαρμογή και αλλαγή της νοοτροπίας του προσωπικού, έτσι που να πετύχουν οι στόχοι που τέθηκαν. Ασφαλώς, οι κύριοι στόχοι τέτοιου συστήματος είναι τα ωφελήματα για τον οργανισμό να είναι πολλαπλάσια από το σχετικό κόστος και η εφαρμογή του να ικανοποιεί τους συμμετέχοντες στο σύστημα, τόσο για το οικονομικό όφελος όσο και για άλλους παράγοντες ικανοποίησης.

v. Κατηγορίες – Είδη Άσκησης Ηγεσίας

Οι μέχρι τώρα προσεγγίσεις (σχολές) για την ηγεσία μπορούν να χωρισθούν σε τρεις ομάδες. Στην πρώτη, ανήκουν εκείνες οι θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν ή διαπιστώσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (προσωπικότητας, πνευματικά, κοινωνικά ή και σωματικά) των αποτελεσματικών ηγετών. Στη δεύτερη, ανήκουν εκείνοι οι ερευνητές που επιχειρούν να διαπιστώσουν συγκεκριμένους παράγοντες μέσα στην κατάσταση (οργανισμό, κοινωνικό περιβάλλον) οι οποίοι επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί. Η τρίτη προσέγγιση περιλαμβάνει εκείνες τις θεωρίες που επιχειρούν να μελετήσουν την ομάδα, δηλαδή τους υφισταμένους ή οπαδούς και πώς επηρεάζουν την άσκηση ηγεσίας, παρά τον ηγέτη. Οι νέες τάσεις για τη μελέτη του θέματος της ηγεσίας εστιάζεται στους παράγοντες και των τριών προσεγγίσεων που αναφέρθηκαν.

Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει ή και πείθει τους υφισταμένους του (ή οπαδούς του) πολύ συχνά διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από τη μια κατάσταση στην άλλη. Αυτή η διαφορά προσδιορίζει και το ηγετικό στυλ του. Δηλαδή ηγετικό στυλ είναι ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του. Το στυλ αυτό είναι προϊόν (α) των στάσεων του απέναντι στον άνθρωπο, (β) της εξουσίας που κατέχει ή και χρησιμοποιεί και του ενδιαφέροντος που δείχνει, τόσο για την παραγωγή (να εκτελεστεί το έργο - να επιτευχθεί ο στόχος) όσο κι απέναντι στους ανθρώπους (ανάπτυξή τους, διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησής τους από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον αλλά και της αναγνώρισής (τους) ως άτομα και προσωπικότητα). Στον πίνακα παρουσιάζονται περιληπτικά τρία βασικά στυλ άσκησης ηγεσίας.

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σ' όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μάνατζερ. Το πρόβλημα επομένως είναι ποιο στυλ είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πώς και κάτω από ποιες συνθήκες; Το ποιο είναι αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως:

α. Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και σύστημα αξιών του μάνατζερ.

β. Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου και προσδοκίες των υφισταμένων.

γ. Παράγοντες της κατάστασης: Τεχνολογία του οργανισμού, δομή, πολιτικές, ηγετικό στυλ ανώτερων.

Οι θεωρίες περί ηγεσίας που ακολουθούν είναι οι πλέον γνωστές και προτείνουν η κάθε μια τον ιδανικό τύπο ηγέτη για τον κόσμο των επιχειρήσεων.

Πίνακας 1: Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ

Όνομα	Περιγραφή	Τύπος εργαζόμενου με τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί
Αυτοκρατορικό	Ο μάνατζερ διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους εργαζόμενους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση.	Νέοι εργαζόμενοι οι οποίοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους. Προσωρινοί υπάλληλοι. "Δύσκολοι να διοικηθούν", οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται σ' άλλα στυλ.
Γραφειοκρατικό	Ο μάνατζερ "διοικεί με βάση το βιβλίο". Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων κι επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Πρέπει να βασίζεται στ' ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες ή οδηγίες.	Εργαζόμενοι που πρέπει ν' ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες (όπως λογιστές σε θέματα εφορίας ή προσωπικό αγορών σε θέματα προμηθειών, τύπων εντολής αγορών ή προϋποθέσεις σύμβασης αγοράς). Εργαζόμενοι που απασχολούνται σ' επικίνδυνα έργα ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή κάτω από ειδικές συνθήκες.
Δημοκρατικό	Ο μάνατζερ συνεργάζεται (ή ζητά τη συμμετοχή) όσο είναι δυνατό με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται κι επιδιώκεται, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.	Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή με πολύ εμπειρία. Εργαζόμενοι που θα χρειαστεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο δουλειάς τους (π.χ. εκτέλεση, ανάθεση έργου). Εργαζόμενοι οι οποίοι θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα.
Χαλαρό	Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική "μη ανάμειξης". Εξουσιοδοτεί, "παραλείπων τις υποχρεώσεις του" αρκετή εξουσία και	Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό υποκίνησης, όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι.

δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζομένους. Δίνει λίγες οδηγίες - κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία.	
---	--

Η αποδοχή που τόσο διακαώς αποζητούν οι προϊστάμενοι από τους υφισταμένους τους, υπάρχει, επίσης, ως ζητούμενο, ως ανάγκη και των τελευταίων από τους πρώτους. Το τελευταίο που θα ήθελε ένας υφιστάμενος να ακούσει, είναι τον προϊστάμενο του να λέει: "Τι να κάνω; Αυτούς έχω, με αυτούς δουλεύω...".

Το συνηθίζουν, δυστυχώς, αυτό πολλοί μάνατζερ, ως στιγμιαία, εύκολη αποφυγή ευθυνών. Όπως επίσης συνηθίζουν, για τις σχέσεις τους με τούς υφισταμένους τους, να χρησιμοποιούν λέξεις όπως, αναγνώριση, ενθάρρυνση, υποστήριξη, εμπύχωση και βεβαίως παρακίνηση και υποκίνηση, αντί για τη λέξη αποδοχή την οποία κρατούν, ως προνόμιο, για τον εαυτό τους.

Όμως, όλες αυτές οι λέξεις και ειδικότερα οι λέξεις-έννοιες, παρακίνηση και υποκίνηση, ως εξόχως χειραγωγικής εντάσεως σημαντικές, έχουν υποβαθμιστεί, εκ μέρους των εργαζομένων, λόγω του χρηστικού περιεχομένου που τούς προσδίδει η εργαλειακού χαρακτήρα χρησιμοποίησή τους από τους μάνατζερ.

Αποτέλεσμα, η φόρτισή τους με βαρύ, αρνητικό περιεχόμενο. Η αποδοχή ως έννοια, αντίθετα, με τα θετικά, ευγενή, ηθικά και ανταποδοτικά συναισθήματα, στα οποία παραπέμπει-θαυμασμός, εμπιστοσύνη, προσδοκία, αξιοπιστία- ανοίγει δρόμους αμοιβαίας εμπιστοσύνης υψηλής ανταποκριτικής αξίας.

Εν κατακλείδι, όταν μία υψηλή αλληλοαποδοχή αποκατασταθεί στις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένων, τότε έχουμε να κάνουμε με ό,τι καλύτερο μπορεί να συμβεί στη ζωή μίας ομάδας.

Η δύναμη, σε αντίθεση με την εξουσία που παραχωρείται, δεν παρέχεται σε έναν μάνατζερ, ως αποτέλεσμα εξουσιοδότησης, αλλά κερδίζεται. Εκχωρείται, ή καλύτερα, αναγνωρίζεται από τους υφισταμένους του.

vi. Εκπαίδευση Υποκινήτη – Ηγέτη

Ολοκληρώνοντας τα περί Υποκίνησης ενδεικτικά παραθέτουμε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης στελεχών που ευελπιστούν να αποτελέσουν τους υποκινήτες σε κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα.

Εργαστήριο για την Υποκίνηση (MW)

Η υποκίνηση (τα κίνητρα) είναι καθοριστικής σημασίας για μια επιτυχημένη απόδοση. Αναγνωρίζοντας η διοίκηση ενός οργανισμού το τί κινητοποιεί το προσωπικό του, μπορεί να απελευθερώσει το δυναμικό των ανθρώπων στην πληρότητά του και να κατευθύνει τις ενέργειές του πιο εποικοδομητικά. Το πρόγραμμα αυτό προσφέρει τη δυνατότητα να εξοικειωθούν και να αξιοποιούν κατάλληλα τις πληροφορίες που δίνουν τα ψυχομετρικά εργαλεία, στελέχη που εμπλέκονται στη διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού, χωρίς αυτή να είναι μία από τις κύριες αρμοδιότητές τους. Κατανοώντας βαθύτερα τα τεστ ικανοτήτων και την προσέγγιση των ερωτηματολογίων επαγγελματικής προσωπικότητας αξιοποιούν στο μέγιστο την πληροφόρηση που λαμβάνουν, έτσι ώστε να παίρνουν τις καταλληλότερες αποφάσεις.

ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΣΕ:

- Διοικητικά στελέχη μέσης ή ανώτερης διευθυντικής βαθμίδας που ενδιαφέρονται να προσφέρουν κίνητρα στους υφισταμένους τους πέραν των υλικών παροχών

Στόχοι του Προγράμματος:

Παρακολουθώντας αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, οι συμμετέχοντες:

- Αποκτούν βασικές γνώσεις σχετικά με τις πρόσφατες ψυχολογικές θεωρίες που αφορούν την εργασιακή υποκίνηση

- Μαθαίνουν πώς να εφαρμόζουν και να χρησιμοποιούν ένα ερωτηματολόγιο υποκίνησης ανάλογα με τις ανάγκες της ομάδας τους, του οργανισμού τους, στα διάφορα εργασιακά πλαίσια
- Μαθαίνουν να διεξάγουν συζητήσεις για την υποκίνηση με τους υφισταμένους τους βάσει των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου υποκίνησης και να συνδέουν τους στόχους του οργανισμού με τους ατομικούς στόχους και ανάγκες

Ερωτηματολόγιο Υποκίνησης (MQ)

Το Ερωτηματολόγιο Υποκίνησης (MQ) παρέχει δομημένα προφίλ των καταστάσεων και των έργων που μπορεί να ευνοήσουν ένα άτομο να δείξει τον «καλύτερό» του εαυτό ή, αντίθετα, που μπορεί να ανακόψουν την κινητοποίησή του. Οι πληροφορίες αυτές παρουσιάζονται με συνοπτικό και ξεκάθαρο τρόπο στη νέα αναφορά Employee Motivation Report, στην οποία μπορεί, επίσης, να βρει κανείς πρακτικές διαχείρισης των παραγόντων αυτών για το κάθε άτομο ξεχωριστά. Αποτελεί, επομένως, ένα εργαλείο πολλαπλών εφαρμογών, ανάμεσα στις οποίες συγκαταλέγονται η ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων, η διαχείριση της απόδοσης, η συμβουλευτική σταδιοδρομίας, η σύσταση ομάδας, η διατήρηση του προσωπικού, οι συνεργασίες mentoring.

ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΣΕ:

- Διευθυντικά Στελέχη που εμπλέκονται στη διαδικασία της αξιολόγησης, είτε εσωτερικών είτε εξωτερικών υποψηφίων

Στόχοι του Προγράμματος:

Παρακολουθώντας αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, οι συμμετέχοντες:

- Γνωρίζουν τα είδη των τεστ ικανοτήτων, τη χρησιμότητά τους και την καταλληλότητά τους
- Μαθαίνουν να κατανοούν και να δίνουν ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων των τεστ
- Γνωρίζουν τις βασικές Αρχές Δεοντολογίας

- Αποκτούν βασικές γνώσεις σχετικά με τις ψυχολογικές θεωρίες προσωπικότητας και τη σχέση τους με την εργασία
- Μαθαίνουν να ερμηνεύουν και να κατανοούν τις διαστάσεις ενός προφίλ επαγγελματικής προσωπικότητας, στα πλαίσια μίας θέσης εργασίας
- Μαθαίνουν να συσχετίζουν το OPQ με τις επαγγελματικές ιδιότητες (Competencies) του οργανισμού τους

Πρακτικές Ανατροφ/σης στη Διαδικασία Αξιολόγησης (PAF)

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα πολύ σημαντικό τμήμα της διαδικασίας Διαχείρισης της Απόδοσης και ένα από τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση αυτής. Συνδέεται ιδιαίτερα με τα κομμάτια της μάθησης και της ανάπτυξης. Είναι ουσιαστικά μια ευκαιρία για τα άτομα και τους άμεσα προϊσταμένους τους να συνεργαστούν και να εμπλακούν σε ένα διάλογο σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων, την ανάπτυξη τους και την υποστήριξη που χρειάζονται από τον προϊστάμενο τους. Είναι, επίσης, η διαδικασία της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις ικανότητες τους και να αποδώσουν τα μέγιστα. Μέσω του προγράμματος οι συμμετέχοντες θα έχουν την ευκαιρία να κατανοήσουν τη σημασία και τη δύναμη της σωστής αξιολόγησης του προσωπικού για την επιτυχή λειτουργία κάθε επιχείρησης. Θα γνωρίσουν τις αρχές και τις τεχνικές που θα τους επιτρέψουν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αντικειμενικά και αποτελεσματικά τη διαδικασία ανατροφοδότησης της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού της εταιρείας τους.

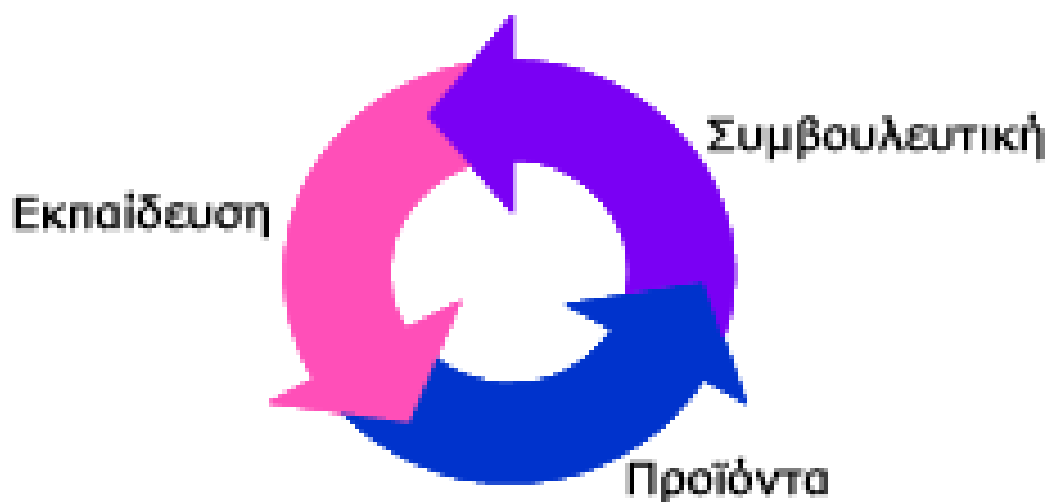
ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΣΕ:

- Διευθυντικά στελέχη που έχουν σημαντικές αρμοδιότητες όσον αφορά τη Διοίκηση και Ανάπτυξη του προσωπικού
- Όσους εμπλέκονται στη διαδικασία παροχής ανατροφοδότησης σε αξιολογούμενους
- Στελέχη τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού που εμπλέκονται στη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης και ανάπτυξης του προσωπικού

Στόχοι του Προγράμματος:

Παρακολουθώντας αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, οι συμμετέχοντες:

- Αποκτούν βασικές γνώσεις σχετικά με τη διαχείριση της απόδοσης και κατανοούν τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης
- Μαθαίνουν πώς να διεξάγουν τη διαδικασία Αξιολόγησης της Απόδοσης
- Κατανοούν το ρόλο των επαγγελματικών ιδιοτήτων (competencies) και τη σχέση τους με την ατομική απόδοση και ανάπτυξη
- Αποκτούν γνώσεις σχετικά με τη διεξαγωγή και τους στόχους της συνέντευξης ανατροφοδότησης και εκπαιδεύονται στην παροχή αποτελεσματικής ανατροφοδότησης.
- Ενημερώνονται για τα διαθέσιμα εργαλεία αξιολόγησης
- Ενημερώνονται για τα αυτοματοποιημένα συστήματα αξιολόγησης της SHL (Η SHL είναι μία από τους παγκόσμιους ηγέτες συμβουλευτικών εταιριών στην αντικειμενική αξιολόγηση επαγγελματικών ιδιοτήτων (competencies) ανθρώπινου δυναμικού.)



ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

I. Ορισμός και Χαρακτηριστικά της Παρακίνησης

Παρακίνηση: δυνάμεις που δρουν είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά του ανθρώπου και ενεργοποιούν συμπεριφορές. Η αγγλική λέξη motivation προέρχεται από τον λατινικό όρο motivus (“a moving cause”), που σημαίνει αιτίες ενεργοποίησης.

Οι μη εκπληρωμένες ανάγκες παρακινούν σε 3 επίπεδα:

- A. σε βιολογικό επίπεδο (φαΐ, στέγαση, επιβίωση)
- B. σε ψυχολογικό επίπεδο (αποδεκτοί, κατανοητοί, ανήκει)
- Γ. σε επαγγελματικό επίπεδο (ύπαρξη επαγγελματικού στόχου)

Πηγές: Εγκυκλοπαίδεια Britannica, και

ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ Vs. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Ύπαρξη εξωτερικών λόγων για συμμετοχή σε κάποια δραστηριότητα. Μικρή πιθανότητα να συνεχίσει το άτομο την δραστηριότητα και εκτός της επιχείρησης. Ύπαρξη υψηλού επιπέδου εγωισμού

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Ύπαρξη περιέργειας και επιθυμίας συμμετοχής σε κάποια δραστηριότητα κυρίως λόγω προσωπικής ανάγκης. Μεγάλη πιθανότητα να συνεχίσει το άτομο την δραστηριότητα και εκτός της επιχείρησης. Ύπαρξη υψηλού επιπέδου συνεργασίας και τάσης επίτευξης του στόχου

ΘΕΤΙΚΗ Vs. ΑΡΝΗΤΙΚΗ

ΘΕΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Καταστάσεις και συναισθήματα που μας παρακινούν προκαλώντας μας αρνητικά συναισθήματα. Συνήθως συνδέεται με εξωτερικές καταστάσεις. Αποτελεί αντίδραση στα γεγονότα – Παθητική στάση

ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Καταστάσεις και συναισθήματα που μας παρακινούν προκαλώντας μας θετικά συναισθήματα. Συνήθως συνδέεται με εσωτερικές καταστάσεις. Αποτελεί δράση στα γεγονότα – Ενεργητική στάση

Ως Παρακίνηση ορίζεται ακόμη :

Μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου, που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου

Ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία

Διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Παρακίνηση=Motivation

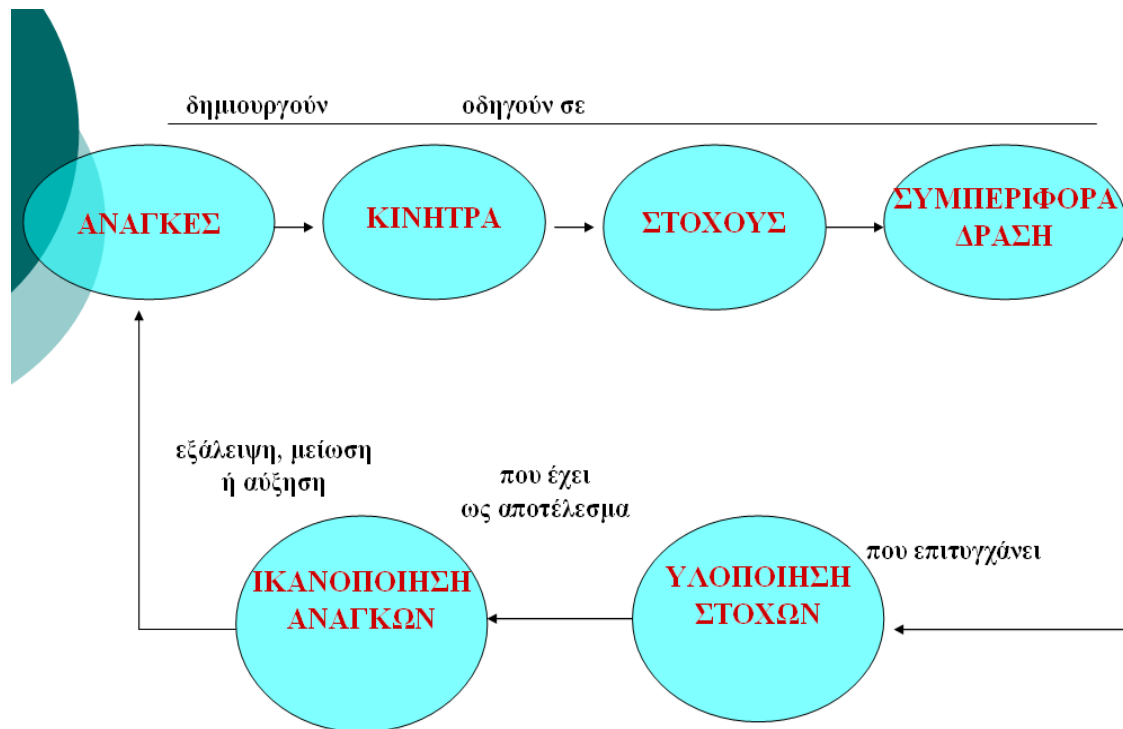
Movere=κινώ

Motive or drive = κίνητρο

Κίνητρο = Μία εσωτερική κατάσταση η οποία ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί και κατευθύνει την συμπεριφορά του ατόμου προς στόχους.

- a. Τι κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο
- b. Τι προσδιορίζει τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την οργάνωση
- c. Ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν και προς ποια κατεύθυνση ώστε ο εργαζόμενος να αποδώσει περισσότερο.

Απλοποιημένη διαδικασία παρακίνησης



ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΙΝΑΙ Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗ ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΩΘΕΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΝΑ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΕΚΟΥΣΙΩΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΝΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΜΕ ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟ ΤΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΙΝΑΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΓΑΘΩΝ (Η ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ).

Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΣΜΕΤΡΗΣΙΜΟ ΜΕΓΕΘΟΣ = ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΟΝΑΔΑ ΧΡΟΝΟΥ ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ.

ΠΑΡΟΡΜΗΣΗ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΩΘΗΣΗ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙΤΑΙ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΥΝΕΙΔΗΤΗΣ Ή ΥΠΟΣΥΝΕΙΔΗΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΠΟΙΟΥ ΕΣΩΓΕΝΟΥΣ Ή ΕΞΩΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΘΙΣΜΑΤΟΣ (ΑΙΤΙΑ).

ΚΑΘΕ ΑΝΑΓΚΗ ΕΠΕΝΕΡΓΕΙ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΟΥ ΕΚΔΗΛΩΝΕΤΑΙ ΕΧΕΙ ΣΚΟΠΟ ΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΕΙ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΠΟΥ ΔΕΣΠΟΖΕΙ.

II. Παρακίνηση εργαζομένου

Η Παρακίνηση των υπαλλήλων αρχίζει με τη παρακίνηση των ίδιων των εργοδοτών.

Είναι εκπληκτικό το γεγονός ότι, εάν οι εργοδότες μισούν την εργασία τους, φαίνεται πως και όλοι οι άλλοι την μισούν. Εάν είναι πολύ αγχωμένοι, φαίνεται πως και όλοι οι άλλοι είναι. Ο ενθουσιασμός είναι μεταδοτικός. Εάν είναι ενθουσιώδεις για την εργασία τους, είναι πολύ πιο εύκολο και για άλλους να είναι. Εάν λοιπόν φροντίζουν τον εαυτό τους και την εργασία τους, θα έχουν σαφέστερη προοπτική στον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι κάνουν την δική τους.

Ένα πολύ καλό σημείο για να αρχίσει η παρακίνηση είναι να αρχίσουν οι εργοδότες να κατανοούνε τα κίνητρά τους. Το κλειδί για τη βοήθεια να παρακινηθούν οι υπάλληλοί τους είναι να καταλάβουν τι τους παρακινεί. Τι παρακινεί λοιπόν τους ίδιους τους εργοδότες; Παραδείγματος χάριν, ο χρόνος με την οικογένεια, η αναγνώριση, μια εργασία σωστά τελειωμένη, υπηρεσίες, η κατάρτιση κ.λ.π. Πώς είναι διαμορφωμένη η εργασία για να υποστηρίξει τα κίνητρά αυτά; Τι μπορεί να συμβεί για να παρακινηθούν καλύτερα και οι ίδιοι;

Να ευθυγραμμίζονται πάντα οι στόχοι του οργανισμού με τους στόχους των υπαλλήλων.

Οι υπάλληλοι μπορεί να απολύονται αν και εργάζονταν πολύ σκληρά. Εντούτοις, εάν τα αποτελέσματα της εργασίας τους δεν συμβάλλουν στους στόχους του οργανισμού, αυτός δεν θα είναι σε καθόλου καλύτερη κατάσταση από το εάν οι υπάλληλοι κάθονταν "στα αυγά τους" - ίσως χειρότερα!. Επομένως, είναι κρίσιμο οι

διευθυντές και οι επόπτες να ξέρουν τι θέλουν από τους υπαλλήλους τους. Αυτές οι προτιμήσεις πρέπει να διατυπωθούν από την άποψη των στόχων για τον οργανισμό. Ο προσδιορισμός των στόχων για τον οργανισμό γίνεται συνήθως κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού. Οποιαδήποτε μέτρα λαμβάνονται για να υποστηρίξουν την παρακίνηση των υπαλλήλων, θα πρέπει να εξασφαλισθεί ότι οι υπάλληλοι έχουν την ισχυρή υποστήριξη των εργοδοτών τους στο να προσδιορίσουν τους στόχους τους και ότι αυτοί οι στόχοι ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της επιχείρησης.

Το κλειδί για την υποστήριξη της παρακίνησης των υπαλλήλων, είναι η κατανόηση του τι παρακινεί κάθε έναν από αυτούς.

Κάθε άνθρωπος παρακινείται από τα διαφορετικά πράγματα. Οποιαδήποτε μέτρα και αν ληφθούν για να υποστηρίξουν την παρακίνηση των υπαλλήλων, βασικό είναι να ανακαλύψουν πρώτα οι ίδιοι τι είναι αυτό που κάθε έναν από αυτούς, τους παρακινεί πραγματικά. Μπορεί να καταστεί σαφές ρωτώντας τους, ακούγοντας τους ή παρατηρώντας τους.

Να αναγνωριστεί ότι η υποστήριξη της παρακίνησης των εργαζομένων είναι διαδικασία και όχι στόχος.

Οι οργανισμοί αλλάζουν κάθε μέρα, κάθε ώρα, όπως οι άνθρωποι. Πράγματι, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι μια διαρκής διαδικασία που σκοπό έχει να στηρίξει ένα περιβάλλον όπου κάθε υπάλληλος μπορεί έντονα να παρακινηθεί. Εάν θεωρηθεί η στήριξη της παρακίνησης των υπαλλήλων ως μια διαρκής διαδικασία, κατόπιν οι προϊστάμενοι θα έχουν επιτύχει να παρακινούνε τους υπαλλήλους τους και τους εαυτούς τους.

Αναγκαία η υποστήριξη της παρακίνησης των εργαζομένων με τη χρήση των οργανωτικών συστημάτων (παραδείγματος χάριν, πολιτικές και διαδικασίες) - όχι μόνο με βάση τις καλές προθέσεις.

Σπουδαιότατης σημασίας μα όχι επαρκής συνθήκη η καλλιέργεια των ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων με τους υπαλλήλους, για την παρακίνηση αυτών. Η φύση αυτών των σχέσεων μπορεί να αλλάξει πολύ, παραδείγματος χάριν, κατά τη διάρκεια της πίεσης της δουλειάς. Αντί αυτού, χρήσιμα αποδεικνύονται τα αξιόπιστα και ολοκληρωμένα συστήματα στον εργασιακό χώρο για την παρακίνηση των υπαλλήλων. Για παράδειγμα, η καθιέρωση συστημάτων αποζημιώσεων, συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων, πολιτικές και διαδικασίες, κ.λ.π., για να

υποστηριχθεί η παρακίνηση των υπαλλήλων . Επίσης, καθιερώνοντας διάφορα συστήματα και δομές εξασφαλίζεται η σαφής κατανόηση και η δίκαιη μεταχείριση των υπαλλήλων .

- Με την παρακίνηση, η απόδοση είναι εφικτή αλλά όχι εγγυημένη – χωρίς την παρακίνηση, η απόδοση είναι αδύνατη.
- Η παρακίνηση επηρεάζει το τι κάνουν οι άνθρωποι, την ένταση με την οποία το κάνουν και τη χρονική διάρκεια που θα συνεχίσουν να το κάνουν.
- Υπάρχουν βέλτιστες συνθήκες παρακίνησης.
- Ενώ το άτομο αποφασίζει για την παρακίνησή του, οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες τα άτομα είναι πιθανότερο να παρακινηθούν.
- Προκειμένου να επηρεάσουν την παρακίνηση, οι διοικούντες πρέπει να καλλιεργήσουν αυτοπεποίθηση, να συνδέσουν τα οφέλη με την επιτυχία και να εξασφαλίσουν την αξία του οφέλους.
- Οι προϊστάμενοι μπορούν να εξασφαλίσουν ότι οι συνεργάτες τους βλέπουν αξία στη δουλειά τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της Συζήτησης Αξίας, η οποία αναλύει τις συνθήκες για καλή απόδοση και προσφέρει μια κατεύθυνση για δράση προκειμένου να προκύψει μεγαλύτερη αξία για τον εργαζόμενο.

Παρακίνηση είναι ένα μέτρο που δείχνει το βαθμό αφοσίωσης ενός ανθρώπου, στην επιτυχία ενός στόχου ο οποίος ικανοποιεί μια κάποια ανάγκη του. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι πολύπλοκες και ικανοποιούνται κατά ποικίλους τρόπους τόσο μέσα στη δουλειά, όσο κι έξω από αυτήν. Ο Α. Maslow ταξινόμησε τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε, ιεραρχημένες κατηγορίες. Για τους περισσότερους ανθρώπους σήμερα, στον ανεπτυγμένο κόσμο» οι φυσιολογικές ανάγκες, και οι ανάγκες ασφάλειας έχουν λίγο-πολύ ικανοποιηθεί. Όταν όμως, για κάποιους λόγους, η δουλειά ή το επίπεδο ζωής ενός ατόμου απειλούνται τότε οι ανάγκες αυτές έρχονται σε προτεραιότητα και οι ανώτερες ανάγκες, προσωρινά, παίρνουν μικρότερη σχετική σπουδαιότητα.

Η γρήγορη απάντηση στην ερώτηση "γιατί εργάζεσθε" είναι "για τα λεφτά", αλλά ίσως αυτή να είναι μια γρήγορη και απλοϊκή απάντηση. Το χρήμα είναι χωρίς αμφιβολία ένας ισχυρός παράγοντας που επηρεάζει την παρακίνηση ενός ανθρώπου. Αυτό όχι μόνο επειδή το χρήμα είναι μέσο για την ικανοποίηση πολλών υλικών αναγκών του ανθρώπου, αλλά γιατί έχει και εξελιχθεί σε σύμβολο επιτυχίας και αιτία κοινωνικής αναγνώρισης. Όμως είναι λάθος να υπερτονισθεί ο ρόλος του χρήματος σαν κίνητρο, ιδίως όταν οι οικονομικές απολαβές δεν είναι άμεσα συνδεδεμένες με την απόδοση του ανθρώπου και τη συμβολή του στους στόχους. Η υπερβολική χρήση της οικονομικής αμοιβής σαν κίνητρο δημιουργεί μέσο η μακροπρόθεσμα απαιτήσεις η προσδοκίες που είναι αδύνατο να ικανοποιηθούν από τη διοίκηση. Πρέπει λοιπόν να διερευνηθούν κι άλλοι δρόμοι για την ανάπτυξη κινήτρων.

Οι άνθρωποι παρακινούνται και από άλλους παράγοντες. Και μάλιστα η επίδραση αυτών των παραγόντων είναι πολύ ισχυρή. Η εργασία δεν είναι κίνητρο αυτή καθ' εαυτή. Οι προσδοκίες ενός ατόμου από την εργασία είναι που δρουν παρακινητικά.

Θα πρέπει να ληφθούν υπ όψιν δύο παράμετροι : Πρώτον ότι ο κάθε άνθρωπος έχει το δικό του μείγμα στόχων και προσδοκιών που τον επηρεάζουν θετικά στη διάθεση του.

Δεύτερον ο κάθε μάνατζερ πρέπει να βρει τρόπους να κινητοποιήσει τους ανθρώπους του, να τους βοηθήσει να επιτύχουν τους στόχους τους και να συμμετέχουν στο θετικό αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας, λαμβάνοντας ειλικρινή αναγνώριση και επιβράβευση.

Γιατί οι άνθρωποι δεν κάνουν "καλύτερη δουλειά" : Διότι δεν γνωρίζουν.....

- Τη διαδικασία και τα πρότυπα οργάνωσης της εργασίας τους
- Τη σχέση της εργασίας τους, με το σύνολο ή την ομάδα
- Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα
- Πόση ελευθέρια ή αυτονομία έχουν στη λήψη αποφάσεων
- Πόσο καλά αποδίδουν και κατά πόσο εισπράττουν την αναγνώριση
- Που θα βρουν βοήθεια και υποστήριξη
- Σε τι μπορούν να συμβάλουν όσον αφορά την επίτευξη των στόχων
- Τι πρέπει να βελτιώσουν για την προσωπική τους ανάπτυξη
- Τι οφέλη θα αποκομίσουν οι ίδιοι
- Το προσωπικό τους όφελος από την υπευθυνότητα

Τι μπορεί να κάνει ένας manager για να παρακινήσει τα στελέχη του;

- Να προσπαθήσει να διαγνώσει τις ανάγκες και τους προσωπικούς στόχους των συνεργατών του
- Να έχει υπόψη του ότι το χρήμα δεν είναι “το μόνο κίνητρο” αλλά υπάρχουν και ηθικές αμοιβές
- Να θέτει στόχους προκλητικούς που να ενδιαφέρουν τους συνεργάτες του. Η συμμετοχή των συνεργατών του στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης δημιουργεί ερεθίσματα για προσωπική επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη
- Να αναγνωρίζει την επιτυχία και να δίνει αναπληροφόρηση για την απόδοση και το αποτέλεσμα
- Να δημιουργεί κλίμα ομάδας και περιβάλλον ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης.
- Να δίδει ευκαιρίες για ανάπτυξη και μαθηση. Να παραχωρεί ευθunes και αυτονομία στον καθενα για την προώθηση της δημιουργικότητας
- Να καθιερώνει ανοικτή επικοινωνία προς τους υφισταμενους του για την δημιουργία κοινού οράματος, γεγονός που επιδρά άμεσα στο ηθικό και στην παρακίνηση των.

Τα καλύτερα κίνητρα

Παρακίνηση και αξιοποίηση της ομάδας

Δυο παράγοντες που συνήθως μας αποθαρρύνουν είναι ότι "δεν μας ενημερώνουν" και "δεν μας συμβουλεύονται" για κάτι που μας αφορά. Το να ενημερώνεις και να συμβουλεύεις τους άλλους είναι, συνεπώς, θεμελιώδεις τομείς της παρακίνησης, και συνιστούν τα δύο μέρη αυτού του προγράμματος.

Προτεινόμενη Αξιοποίηση

- Ηγεσία και παρακίνηση
- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων
- Συγκρότηση αποτελεσματικών ομάδων

Κύρια Μηνύματα

- Πείτε στους ανθρώπους πώς εντάσσεται η εργασία τους και γιατί είναι σημαντική

- Συμφωνήστε στόχους και δώστε στους ανθρώπους έναν τρόπο για να μετρούν οι ίδιοι την απόδοσή τους
- Επαινέστε τα εξαιρετικά επιτεύγματα
- Ζητήστε σχόλια και ιδέες, και διερευνήστε σε βάθος τις απαντήσεις
- Ζητήστε βοήθεια και αξιοποιήστε τη γνώση και την εμπειρία των άλλων
- Δώστε στους ανθρώπους στόχους για επίτευξη, όχι απλώς καθήκοντα για εκτέλεση

Πρώτος μεταξύ ίσων

Καθοδήγηση της ομάδας

Όταν ένας μάνατζερ κατορθώσει να κάνει κάποια άτομα να συνεργαστούν σαν ομάδα, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι εκπληκτικά.

Προτεινόμενη Αξιοποίηση

- Ηγεσία και παρακίνηση
- Συγκρότηση αποτελεσματικών ομάδων
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Κύρια Μηνύματα

- Να δώσει στα μέλη της ομάδας πεποίθηση στην αξία του ρόλου τους μέσα στην ομάδα
- Να δώσει στα μέλη της ομάδας πεποίθηση στην αξία τους ως ατόμων
- Να δώσει στα μέλη της ομάδας πεποίθηση στην ομάδα - βοηθήστε τους να νιώσουν, να σκεφτούν και να εργαστούν σαν ομάδα

Όπου υπάρχει θέληση...

Ηγεσία και παρακίνηση

Ηγεσία δεν σημαίνει δικτατορία. Η ταινία τονίζει πόσο σημαντικό είναι για κάθε προϊστάμενο να παρακινεί το προσωπικό του, δίνοντας στους ανθρώπους πεποίθηση στην αξία της δουλειάς τους, στην αξία τους σαν άτομα και, ασφαλώς, στην αξία τους σαν ομάδα.

Προτεινόμενη Αξιοποίηση

- Ηγεσία και παρακίνηση
- Συγκρότηση αποτελεσματικών ομάδων
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Κύρια Μηνύματα

Να δώσει στους ανθρώπους πεποίθηση:

- Στην αξία της δουλειάς τους εξηγώντας το περιεχόμενό της και αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητά της
- Στην αξία τους σαν άτομα με την πρόκληση, με τον έπαινο και με το ενδιαφέρον
- Στην αξία τους σαν ομάδα κάνοντάς τους να νιώθουν, να σκέπτονται και να δουλεύουν σαν ομάδα

Ο ενθουσιασμός του υπαλλήλου ανανεώνεται όταν ο προϊστάμενος δείχνει ενδιαφέρον και εκτίμηση για την καλή δουλειά της. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι άνθρωποι για ποιο λόγο επαινούνται και να μεταφέρονται στους ανωτέρους τα επαινετικά σχόλια πελατών.

Προτεινόμενη Αξιοποίηση

- Ηγεσία και παρακίνηση
- Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού
- Συγκρότηση αποτελεσματικών ομάδων
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Κύρια Μηνύματα

- Να συγκεκριμενοποιήσει τον έπαινο
- Να συζητήσει το
- Να αποφύγει τα δηκτικά σχόλια στο τέλος
- Να διατυπώσει τον έπαινο γραπτώς
- Να δημοσιοποιήσει τον έπαινο
- Να διαβιβάσει τον έπαινο τρίτων
- Να αναζητήσει ευκαιρίες για έπαινο

Παρακινώντας την ομάδα

Παροχή ώθησης για καλύτερη απόδοση

Για να παρακινούνται οι άνθρωποι στην εργασία τους πρέπει να μπορούν να παίρνουν τις αποφάσεις που τους αφορούν και να είναι υπεύθυνοι για τη δουλειά τους. Επίσης, πρέπει να μπορούν να δουν ότι η εργασία τους έχει κάποιο σκοπό και να αισθάνονται ότι αυτό που κάνουν είναι χρήσιμο. Τέλος, πρέπει να εξασφαλίζουν από την εργασία τους την ανταμοιβή που έχει σημασία για κάθε ξεχωριστό άτομο.

Προτεινόμενη Αξιοποίηση

- Ηγεσία και παρακίνηση
- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων
- Συγκρότηση αποτελεσματικών ομάδων

Κύρια Μηνύματα

- Να κάνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στις αποφάσεις που τους αφορούν
- Να δείξει τους ότι η εργασία τους έχει κάποιο σκοπό
- Να κάνει τους να αισθανθούν ότι η δουλειά τους είναι χρήσιμη και για άλλους ανθρώπους
- Να προσφέρει την κατάλληλη ανταμοιβή

Πώς να παρακινήσετε τους εργαζόμενους

Κίνητρα ενεργοποίησης του δυναμικού των συνεργατών. Ο διαρκώς εντεινόμενος ανταγωνισμός επιβάλλει την καταβολή κάθε προσπάθειας για αποδοτικότερη αξιοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης και κυρίως των ανθρώπινων.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες «απλώς απασχολούν» εργαζόμενους δεν έχουν υψηλές πιθανότητες επιβίωσης και ανάπτυξης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος της επιχείρησης. Άλλωστε, κάτι τέτοιο είναι δυνατό να θεωρηθεί φυσιολογικό, αφού οι άνθρωποι από τη φύση τους έχουν την ανάγκη να αποτελούν μέλη μιας ομάδας, τμήμα ενός συνόλου. Πως όμως θα δημιουργηθούν οι απαραίτητες συνθήκες για την «ενεργοποίηση» των εργαζομένων; Αφενός πρέπει να ενισχυθούν οι παράγοντες που βοηθούν στην παρακίνηση των εργαζομένων και αφετέρου να εξαλειφθούν οι παράγοντες που δρουν αντίστροφα.

Πρώτα απ' όλα, οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στη διαμόρφωση του οράματος και των εταιρικών αξιών. Διεθνώς, εννέα στις δέκα επιχειρήσεις διαθέτουν ρητά προσδιορισμένο όραμα και εταιρικές αξίες. Σχετικές έρευνες, όμως, αποδεικνύουν ότι μόνο στο 50% των περιπτώσεων οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως οι προσωπικές τους αξίες είναι σε συμφωνία με τις εταιρικές.

Η αποτελεσματική εφαρμογή μιας κατάλληλα συμμετοχικής διαδικασίας, η οποία συχνά απαιτεί έναν εξωτερικό «σύμβουλο-καθοδηγητή», παράγει θετική ενέργεια, δέσμευση και ελπίδες για τους εργαζόμενους και, ταυτόχρονα, διασφαλίζει την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση. Η συμμετοχή των εργαζομένων, όμως, δεν

πρέπει να περιορίζεται στη διατύπωση εταιρικού οράματος και αξιών, αλλά πρέπει να επεκτείνεται στην αποτελεσματική αξιοποίησή τους για τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και επιδόσεων. Μάλιστα, πρέπει η διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης να δίνουν το παράδειγμα, λαμβάνοντας υπόψη στις αποφάσεις τους τόσο το όραμα όσο και τις εταιρικές αξίες. Επίσης, πρέπει να παρέχεται κατάλληλη εκπαίδευση, ενώ στα επιμέρους κριτήρια για την αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης πρέπει να ενσωματώνεται με σαφή και μη αμφισβητήσιμο τρόπο η προώθηση της εφαρμογής των εταιρικών αξιών.

Σε ότι αφορά τους παράγοντες που ενισχύουν την υποκίνηση των εργαζομένων για καλύτερη ποιότητα εργασίας και δέσμευση στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, αυτοί περιλαμβάνουν:

- Προώθηση της ομαδικής συνεργασίας, που προϋποθέτει, κυρίως, κοινή αντίληψη για τους προς επίτευξη στόχους και ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- Διάχυση, κατά το δυνατόν, όλων των πληροφοριών που αφορούν την επιχείρηση και είναι απαραίτητες σε κάθε εργαζόμενο και ειδικότερα του τι περιμένει η επιχείρηση από τους εργαζόμενους
- Παροχή της απαραίτητης καθοδήγησης, που περιλαμβάνει τόσο τον έπαινο για την αξιολογη προσπάθεια και αποτελέσματα όσο και την «αποπροσοποποιημένη» κριτική για χαμηλές αποδόσεις. Τόσο ο έπαινος όσο και η κριτική πρέπει, μάλιστα, να γίνονται το συντομότερο δυνατό μετά την εμφάνιση του αποτελέσματος.
- Ενθάρρυνση των προτάσεων-πρωτοβουλιών για καινοτομίες και επίλυση προβλημάτων και ανοχή σε πιθανές αποτυχίες.
- Επαρκή εκπαίδευση-κατάρτιση, κατάλληλα σχεδιασμένη με βάση τις ανάγκες κάθε εργαζομένου.

Παράλληλα, σε ότι αφορά την εξάλειψη των παραγόντων που δρουν αρνητικά στην παρακίνηση των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίσουν τα ακόλουθα:

- Δημιουργία αισθήματος ασφάλειας της εργασίας τους, ακόμη και στην περίπτωση της όχι απόλυτα ικανοποιητικής απόδοσης.
- Παγίωση αισθήματος δικαιοσύνης σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές και την εξέλιξη

-Ευχαρίστηση από την εργασία και αναγνώριση της συμμετοχής των εργαζομένων στα επιτεύγματα της επιχείρησης.

-Παροχή στήριξης/ενθάρρυνσης για βελτίωση της απόδοσης.

-Αποφασιστική αντιμετώπιση της ανεπαρκούς απόδοσης, ανοχή στην οποία έχει αποδεδειγμένα έντονα αρνητικές επιπτώσεις.

-Προώθηση της συναδελφικότητας μέσω της δημιουργίας κατάλληλων ομάδων εργασίας.

-Η μεγάλη πλειονότητα των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα ενθουσιώδεις όταν αρχίζουν μια νέα εργασία, όμως, σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι στο 85% των περιπτώσεων το ηθικό των εργαζομένων πέφτει απότομα μετά τους πρώτους έξι μήνες και εξακολουθεί να μειώνεται στη συνέχεια.

Η απάντηση βρίσκεται στις πολιτικές και τις διαδικασίες/συστήματα διοίκησης που εφαρμόζονται σε κάθε επιχείρηση. Και η προσπάθεια πρέπει να είναι συνεχής και οριζόντια σε όλο το εύρος των επιχειρηματικών λειτουργιών, ώστε τα αποτελέσματα να είναι απτά και διατηρήσιμα.

“Ο ΖΗΛΟΣ Η ΑΓΑΠΗ ΚΑΙ Η ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΚΕΡΑΙΖΟΝΤΑΙ ΚΑΙ ΔΕΝ ΕΠΙΒΑΛΛΟΝΤΑΙ ,,

III. Παρακίνηση : Εργαλείο Ανάπτυξης και Κερδοφορίας

Η αναγνώριση της προσφοράς του κάθε υπαλλήλου στην επιχείρησή , εκτός από το θετικό κλίμα που, αδιαμφισβήτητα, δημιουργεί στον εργασιακό χώρο, συμβάλλει παράλληλα τα μέγιστα στην καλλιέργεια ενός πιο πιστού, ευαισθητοποιημένου και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού.

Καθώς η οικονομία αναπτύσσεται και η αγορά εργασίας διευρύνεται, αυξάνεται η πίεση απώλειας κάποιων πολύτιμων υπαλλήλων. Τι μπορεί, λοιπόν, να γίνει για να διατηρηθεί το προσωπικό, αλλά και να προσελκύει ταλαντούχα άτομα η επιχείρησή σας;

Ίσως προκαλέσει έκπληξη, αλλά η απάντηση δεν είναι πάντα « αύξηση των μισθών τους». Σίγουρα, οι χρηματικές απολαβές αποτελούν κυρίαρχο παράγοντα ικανοποίησης των υπαλλήλων, ωστόσο δεν είναι ο μοναδικός. Ένα θετικό και

εποικοδομητικό περιβάλλον εργασίας είναι πολύ σημαντικό επίσης. Το προσωπικό θέλει να αισθάνεται ασφάλεια, αξιοπρέπεια και καταξίωση.

Ένας αρκετά μεγάλος αριθμός επιχειρηματιών αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην εξεύρεση τρόπων με τους οποίους θα παρέχουν κίνητρα προς τους υπαλλήλους τους, δεδομένου ότι μια μισθολογική αύξηση δεν είναι εφικτή.

Είναι, ωστόσο, ουσιώδες να μην υποτιμηθεί η σημασία της παροχής κινήτρων στους υπαλλήλους, όταν λειτουργεί μία επιχείρηση. Σε μία εποχή που το ύψος του μισθού δεν αποτελεί πλέον τον μοναδικό παράγοντα ικανοποίησης του προσωπικού, οι managers είναι επιφορτισμένοι με την ευθύνη εξεύρεσης καινοτομικών και όχι δαπανηρών τρόπων για να κρατήσουν τους υπαλλήλους τους ευχαριστημένους.

Η παροχή κινήτρων παραγωγικότητας δεν είναι πολύπλοκη υπόθεση. Συνήθως, όσο πιο απλή είναι η ιδέα τόσο μεγαλύτερη είναι και η επιτυχία

Γιατί πετυχαίνουν τα κίνητρα παραγωγικότητας;

«Πιάνεις περισσότερες μέλισσες με το μέλι παρά με το ξίδι».

Αυτή η παλιά ρήση είναι αληθινή. Περισσότερος χρόνος αφιερωμένος στην επιβράβευση των υψηλών επιδόσεων των υπαλλήλων μειώνει το χρόνο που θα χρειαστεί για διόρθωση των χαμηλών επιδόσεων.

Η εποικοδομητική επιβράβευση φέρνει καλύτερα αποτελέσματα από την αρνητική κριτική και «τιμωρία», γεγονός που ισχύει ακόμα περισσότερο στον επαγγελματικό τομέα. Ο έπαινος των θετικών πράξεων αποδίδει περισσότερο και θα οδηγήσει τους υπαλλήλους σας σε βελτιωμένες επιδόσεις.

Πώς μπορούν τα κίνητρα παραγωγικότητας να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό, να τονώσουν το ηθικό του, να μειώσουν τη ροή ανανέωσης του προσωπικού και κατά συνέπεια, να βοηθήσουν τους managers να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά την επιχείρησή τους;

Γεφυρώνοντας το κενό

Ένα συνηθισμένο πρόβλημα στον χώρο του management είναι η έλλειψη ταύτισης ανάμεσα στις προσδοκίες του manager και της απόδοσης των υπαλλήλων στις επιχειρήσεις .

Το πρόβλημα αυτό μπορεί να λυθεί μέσα από ένα πρόγραμμα παροχής κινήτρων. Η ένδειξη σεβασμού και η απόδοση τιμών στον «υπάλληλο του μήνα» δημιουργεί μία αίσθηση ενότητας μέσα στο δίκτυο και παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους.

Για παράδειγμα, υπάρχουν εταιρείες που εφαρμόζουν προγράμματα στο πλαίσιο των οποίων καθένας υπάλληλος προτείνει το συνάδελφο εκείνο που πιστεύει ότι αποτέλεσε πρότυπο και προσέφερε αποδοτικότερα τις υπηρεσίες του κατά τη διάρκεια της χρονιάς που πέρασε. Οι νικητές λαμβάνουν ένα χρηματικό έπαθλο και ενδοεταιρική αναγνώριση, καθώς και την επιβράβευση από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης σε ειδική τελετή.

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι ειδικά σχεδιασμένο ούτως ώστε να σέβεται το προσωπικό, κυρίως επειδή η καταξίωση των υπαλλήλων προέρχεται από τους ίδιους τους συναδέλφους τους, οι οποίοι γνωρίζουν ακριβώς το βαθμό δυσκολίας της εργασίας.

Ως αποτέλεσμα αυτής της διάκρισης, ο τιμώμενος υπάλληλος κερδίζει ένα αίσθημα υπερηφάνειας και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας παρακινούνται για να κερδίσουν και εκείνοι τα συγκεκριμένα προνόμια.

Συμβάλλοντας στη δημιουργία της ομάδας

Αν και η επιβράβευση από τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης εκτιμάται ιδιαίτερα από τους υπαλλήλους, ο σεβασμός και ο θαυμασμός που κερδίζουν από τους συναδέλφους τους αποτελεί ισχυρότερο κίνητρο παραγωγικότητας για το ανθρώπινο δυναμικό. Επιτρέποντας στους υπαλλήλους να προτείνουν τον καλύτερο -κατά τη γνώμη τους- υπάλληλο, προωθείται το πνεύμα της ομαδικότητας και καλλιεργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στο προσωπικό. Παράλληλα, η συγκεκριμένη ιδέα μειώνει τις πιθανότητες ύπαρξης αμφιβολιών για την επιλογή, απομπλέκοντας τον ιδιοκτήτη από την όλη διαδικασία.

Σημαντική η καθιέρωση τέτοιου είδους επιβραβεύσεων κατά τη διάρκεια των μηνιαίων ή εβδομαδιαίων meetings προσωπικού. Σε κάθε meeting, δύναται να ανακοινώνονται οι επιλεγμένοι και να μπορούν έπειτα οι υπόλοιποι να εξηγήσουν για ποιο λόγο επέλεξαν το συγκεκριμένο υπάλληλο. Το βραβείο, μπορεί να είναι κάτι που να ανήκει αποκλειστικά σε κάθε νικητή ή κάτι που θα περνάει από τον ένα νικητή στον άλλο.

Επιτρέποντας στους υπαλλήλους να προτείνουν τον καλύτερο -κατά τη γνώμη τους- υπάλληλο, προωθείται το πνεύμα της ομαδικότητας και καλλιεργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στο προσωπικό .

Γιορτάζοντας τις σημαντικές στιγμές

Αφορμές για αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος της εταιρείας υπάρχουν πολλές. Γενέθλια, γιορτές υπαλλήλων όπως επίσης και σημαντικές επετειακές ημερομηνίες για την εταιρεία χρήζουν ανάλογης προσοχής και προβολής.

Μία απλή τούρτα γενεθλίων θα βοηθήσει τον υπάλληλό να αισθανθεί ως μέλος κάποιας οικογένειας και όχι ως ένας ακόμη εργαζόμενος. Μια πράξη αναγνώρισης είναι και η αποστολή ευχετήριας κάρτας ή ευχετήριου e-mail.

Την ημέρα της επετείου ενός υπαλλήλου στην εταιρεία, μπορεί να αναρτηθεί μία ανακοίνωση στον αντίστοιχο πίνακα του γραφείου, ή να παραχωρηθεί μία κονκάρδα ή ένα διακριτικό σήμα που θα υποδηλώνει το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που βρίσκεται στην εταιρεία .

Είναι τόσο απλό

Η παροχή κινήτρων παραγωγικότητας δεν είναι πολύπλοκη υπόθεση. Συνήθως, όσο πιο απλή είναι η ιδέα τόσο μεγαλύτερη είναι και η επιτυχία.

Καθιέρωση ενός προγράμματος «ευχαριστιών», μοιράζοντας ειδικά «ευχαριστήρια» κουπόνια στους υπαλλήλους , για να τα δώσουν με τη σειρά τους στους συναδέλφους τους. Τα ονόματα των υπαλλήλων που λαμβάνουν τα κουπόνια θα καταγράφονται, για κάποια προκαθορισμένη χρονική περίοδο. Φυσικά θα υπάρχει και βραβείο για τον νικητή, το οποίο μπορεί να αφορά από μία νυχτερινή έξοδο σε κάποιο εστιατόριο πολυτελείας, μέχρι την παραχώρηση μιας επιπλέον μέρα άδειας.

Κερδίζοντας καθημερινές στιγμές, μέσα από τη δημιουργία εορταστικού κλίματος και διάθεσης σε μέρες γενεθλίων και επετείων των υπαλλήλων, μπορεί εύκολα να τονωθεί το ηθικό τους και να κάνουν την επιχείρηση ένα μέρος όπου είναι όμορφα να εργάζεται κανείς.

Ο έπαινος των θετικών πράξεων αποδίδει περισσότερο και θα οδηγήσει τους υπαλλήλους σε βελτιωμένες επιδόσεις.

Προσδιορίστε τους στόχους σας

Για κάθε επιβράβευση υπαλλήλου θα πρέπει να οριοθετούνται κάποια όρια επίδοσης, τα οποία θα πρέπει κανείς να επιτύχει προκειμένου να λάβει την αναγνώριση. Ο στόχος πρέπει να είναι ξεκάθαρος, έτσι ώστε οι υπάλληλοι να γνωρίζουν τι πρέπει να επιτύχουν.

Αυτό μπορεί να αφορά σε μία διαδικασία αξιολόγησης, σύμφωνα με την οποία κάθε εργαζόμενος θα λαμβάνει κάρτες αναφοράς σχετικές με την απόδοσή του σε διάφορους βασικούς τομείς της επιχείρησης. Ο υπάλληλος που θα έχει τους πιο υψηλούς βαθμούς, θα κερδίζει ένα ειδικό βραβείο, π.χ. ένα πάρτι ή ένα προπληρωμένο δείπνο. Μην ξεχνάτε, ωστόσο, ότι η αναγνώριση της προσπάθειας είναι πιο σημαντική από ό,τι το βραβείο.

Σε μία εταιρεία παροχής υπηρεσιών, η μέτρηση της απόδοσης μπορεί να συνδέεται με μία μέρα χωρίς ούτε μία λανθασμένη παραγγελία, ή μια μέρα με πολύ θετικά σχόλια από τους πελάτες. Αυτή η διαδικασία θα λειτουργήσει ως παρακίνηση για όλο το προσωπικό. Σε περίπτωση που αποφασιστεί να τεθεί ένας στόχος που να απευθύνεται σε όλο το προσωπικό -όπως π.χ. η επίτευξη ενός συγκεκριμένου ύψους πωλήσεων σε ένα μήνα- ορίζεται ο στόχος και το βραβείο με το οποίο θα ανταμειφθεί ο νικητής. Για παράδειγμα, θέσπιση μια μέρας προσωπικού κατά τη διάρκεια της οποίας θα μπορεί να επισκέπτεται κάποιο πάρκο διασκέδασης ή κάποιο πολυκατάστημα. Όποιος κι εάν είναι ο στόχος, η προσπάθεια είναι ομαδική και όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μοιραστούν τις απολαβές.

Τρόποι επιβράβευσης

Η δημιουργικότητα αποτελεί το κλειδί για τη σωστή και αποδοτική παροχή κινήτρων στο προσωπικό σας. Το είδος των βραβείων ποικίλλει ανάλογα με το αντικείμενο και το μέγεθος της επιχείρησης και τα ενδιαφέροντα του προσωπικού. Η επιβράβευση δεν είναι απαραίτητο να συνδέεται με κάποια χρηματική απολαβή. Βραβεία του στυλ: υπηρεσίες spa , εισιτήρια κινηματογράφου και δωροεπιταγές είναι συχνά πιο καλοδεχόμενα από τους υπαλλήλους και εκτιμώνται περισσότερο απ' ό,τι τα χρηματικά έπαθλα.

Επίσης, δεδομένου ότι ο ελεύθερος χρόνος είναι πολύτιμος και όλοι τον έχουμε ανάγκη, η παροχή επιπλέον ημερών για διακοπές αποτελεί ιδιαίτερο κίνητρο για παραγωγικότητα.

Ανεξάρτητα, ωστόσο, από το είδος της επιβράβευσης που θα αποφασίσετε να παρέχετε, εστιάζετε στα κίνητρα αποδοτικότητας. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, θα επιτύχετε μείωση της εναλλαγής του προσωπικού, ενίσχυση του ηθικού του καθώς και ικανοποίησή του. Ένα ανεκτίμητο κεφάλαιο για κάθε επιχείρηση.

Πέραν του ότι θα διαμορφώσουν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, τα κίνητρα αποδοτικότητας εν τέλει θα δημιουργήσουν ένα πιο συνειδητοποιημένο, πιστό και παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό. Γεγονός που έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα ευεργετικό για κάθε επιχείρηση.

Ξεκαθάρισμα των απαιτήσεων των εργοδοτών

Ανεξάρτητα από το πρόγραμμα παροχής κινήτρων που θα υιοθετηθεί, Θα πρέπει να καταστεί σαφές το τι ακριβώς θέλει να επιτύχει η επιχείρηση μέσω αυτού του προγράμματος και να αξιολογηθεί καθ' όλη την πορεία του.

Ένα ποσοστό του ετήσιου budget θα πρέπει να δεσμευτεί προς κάλυψη των εξόδων του προγράμματος. Είναι σημαντικό να αντιμετωπιστεί ως μια μορφή επένδυσης για τη μείωση της εναλλαγής του προσωπικού .

ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στο χώρο των επιχειρήσεων μια στροφή από τον παραδοσιακό τρόπο πληρωμής των εργαζομένων - βάσει της δυσκολίας και των απαιτήσεων της εργασίας - σε πληρωμές αυτών με τη χρήση περισσότερο ευέλικτων συστημάτων. Οι εργαζόμενοι, πλέον αμείβονται σύμφωνα με την επίδοση τους, την εμπειρία τους, την αρχαιότητά τους, τις ικανότητες και δυνατότητές τους. Με λίγα λόγια αμείβεται ανάλογα με το αν μπορεί να εκτελέσει μόνος του μια εργασία χωρίς επίβλεψη.

Η πολιτική αυτή έχει αρκετά πλεονεκτήματα, τα οποία επιγραμματικά είναι:

- ενθάρρυνση αλλαγής των εργασιών
- επίλυση του προβλήματος των απουσιών
- υποκίνηση για διερεύνηση των γνώσεων
- αύξηση των αποδοχών του εργαζομένου
- ευελιξία του απασχολούμενου εργατικού δυναμικού γεγονός που βελτιώνει την παραγωγικότητα

Βασικός σκοπός που ένας εργαζόμενος σε μια επιχείρηση αμείβεται ανάλογα με την απόδοσή του είναι να υποκινηθεί για εργασία και να αφοσιωθεί στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Για να συνδεθεί, λοιπόν, η απόδοση με την αμοιβή χρησιμοποιούνται δυο συστήματα- των κινήτρων και των αμοιβών ανάλογα με την αξία.

Το σύστημα κινήτρων μπορεί να είναι ατομικό, το οποίο βασίζεται στην ατομική απόδοση ή ομαδικό, που βασίζεται στην ομαδική απόδοση ή την παραγωγικότητα της ομάδας, ενός τμήματος μιας επιχείρησης. Στο σύστημα αμοιβής ανάλογα με την αξία, μιλάμε για αυξήσεις των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της βελτίωσης της απόδοσής τους ή/και των ικανοτήτων τους.

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

Πέρα από τις παροχές που είναι υποχρεωμένος ο εργοδότης να δώσει στους υπαλλήλους του (αμοιβή, επιδόματα, κοινωνική ασφάλιση κλπ), μπορεί με δική του πρωτοβουλία να προσφέρει και άλλες παροχές, όπως η χρήση αυτοκινήτου της εταιρίας, ταξίδια και άλλα, οι οποίες παροχές ονομάζονται πρόσθετες. Σκοπός είναι να κερδίσει ο εργοδότης την αφοσίωση των υπαλλήλων του και να προσελκύσει τους ικανότερους από αυτούς.

Από τη στιγμή που οι πρόσθετες παροχές είναι κόστος για τον εργοδότη και κίνητρο για τον εργαζόμενο πρέπει να προσδιορισθούν και κατανεμηθούν κατάλληλα για να επιτύχουν τελικά το σκοπό τους, μέσα από ορισμένες προϋποθέσεις οι οποίες είναι οι εξής:

- 1) Προσδιορισμός του προγράμματος πρόσθετων παροχών, σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου και της οικονομικής δυνατότητας της εταιρίας. Οι παροχές θα είναι ικανές να κερδίσουν την αφοσίωση του εργαζομένου μόνο αν ανταποκρίνονται στις ανάγκες του βάσει της ηλικίας του, της οικογενειακής του κατάστασης και των ενδιαφερόντων του.
- 2) Δυνατότητα ευελιξίας για τους εργαζόμενους να μπορούν να επιλέγουν οι ίδιοι τις παροχές που επιθυμούν και έχουν ανάγκη. Με τον τρόπο αυτό και η εταιρία δε θα σπαταλήσει χρήματα για παροχές που δε θα ενδιαφέρουν ιδιαίτερα τους εργαζόμενους της.
- 3) Γνωστοποίηση του προγράμματος στους εργαζόμενους. Αυτό σημαίνει πως καλό είναι να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι για το κόστος των πρόσθετων παροχών και να εκτιμήσουν την προσπάθεια του εργοδότη, καθώς επικρατεί συχνά η εντύπωση ότι οι πρόσθετες παροχές είναι υποχρεωτικές και χωρίς κόστος για αυτόν. Μόνο έτσι θα αποτελέσουν κίνητρο οι παροχές για τους εργαζόμενους.

IV. Οι ανθρώπινες σχέσεις ως μέρος του συστήματος κινήτρων στην εργασία

Κάθε επιχείρηση αποτελεί μία μικρογραφία της κοινωνίας, έναν ‘ζωντανό’ οργανισμό καθώς τα μέρη-μέλη της είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με μία νοητή αλυσίδα.

Συνεπώς :

Ανικανοποίητες ανάγκες γεννούν προσδοκίες

Οι προσδοκίες οδηγούν σε οράματα

Τα οράματα επιβάλλουν στόχους και αξίες

Οι στόχοι ενεργοποιούν τη συμπεριφορά (δράση)

Οι αξίες προσανατολίζουν τη συμπεριφορά

Οι συνέπειες διορθώνουν τη συμπεριφορά

Η σωστή συμπεριφορά πραγματοποιεί τα οράματα

Ο χαρισματικός ηγέτης αντλεί τη δύναμη που έχει με το να επηρεάζει άλλους με την προσωπικότητά του και όχι από τη θέση του. Αν η δύναμη επιρροής του χαρισματικού ηγέτη πηγάζει από την προσωπικότητά του, τότε η ανταπόκριση και όχι ο εξαναγκασμός είναι το μέσον επιβολής του και το κλειδί της επιτυχίας του. Η ανάθεση πρωτοβουλιών και η εκχώρηση αρμοδιοτήτων δίνει νόημα στην εργασία, προκαλώντας μεγαλύτερη ικανοποίηση λόγω της υψηλότερης απόδοσης.

ΑΦΟΣΙΩΣΗ

Α. Η Αφοσίωση ως έννοια στο εργασιακό περιβάλλον

Έχουν δοθεί πολύ διαφορετικοί ορισμοί για την αφοσίωση των εργαζομένων αλλά οι περισσότεροι ερευνητές μοιάζει να συγκλίνουν στην άποψη ότι η αφοσίωση αυτή αντανακλά μια πολυδιάστατη ψυχολογική προσκόλληση ενός ατόμου στον οργανισμό ή την επιχείρηση. Η αφοσίωση έχει δυο βασικές διαστάσεις. Πρώτον χαρακτηρίζει την σχέση του εργαζόμενου με την επιχείρηση ή τον οργανισμό και δεύτερον συμβάλει στην απόφαση του εργαζόμενου να σταματήσει ή όχι την συνεργασία του με την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Υπάρχουν τρεις τύποι αφοσίωσης : **η συναισθηματική, η συνεχής-διαρκής και η κανονιστική αφοσίωση.**

Η συναισθηματική είναι η πλέον αντιπροσωπευτική. Δείχνει μια συναισθηματική προσκόλληση του εργαζόμενου στον οργανισμό και στους στόχους του επειδή το θέλει. Απορρέει από μια συμφωνία -ταύτιση μεταξύ των ατομικών και οργανωσιακών αξιών και στόχων. Οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από αυτό το είδος της αφοσίωσης πιστεύουν στους στόχους του οργανισμού και θέλουν να παραμείνουν σε αυτόν για να δούνε τους στόχους να πραγματοποιούνται. Το είδος αυτό της αφοσίωσης αναπτύσσεται όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους και είναι ικανοποιημένοι με τον ρόλο που κατέχουν ως μέλη της συγκεκριμένης επιχείρησης ή οργανισμού. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της συναισθηματικής αφοσίωσης και μπορούν να διαιρεθούν σε τέσσερις κατηγορίες : στα προσωπικά χαρακτηριστικά, στα δομικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, στα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το είδος της εργασίας και την εμπειρία.

Η συνεχής-διαρκής αφοσίωση αντιπροσωπεύει μια συνειδητή επιλογή του εργαζόμενου που διαβλέπει ότι το κόστος της απόφασης του να εγκαταλείψει τον οργανισμό είναι μεγαλύτερο από τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας πράξης. Το κόστος της εγκατάλειψης - αποχώρησης μπορεί να περιλαμβάνει την απώλεια, μεταξύ άλλων, ενός καλού μισθού ή άλλων υλικών πλεονεκτημάτων, επαφών, του προφίλ καθώς και εξόδων που αφορούν την αναζήτηση νέας εργασίας. Μερικές φορές οι εργαζόμενοι διακατέχονται από αυτό το είδος της δέσμευσης λόγω προσωπικών επενδύσεων σε μη

μεταβιβάσιμα πλεονεκτήματα. Αυτά περιλαμβάνουν κάποιες ειδικές ικανότητες -δεξιότητες που είναι μοναδικές στον οργανισμό, προσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και άλλα πλεονεκτήματα που καθιστούν την φυγή και την αναζήτηση νέας εργασίας πολύ ακριβή. Οι εργαζόμενοι που διακρίνονται από την διαρκή αφοσίωση παραμένουν στην επιχείρηση ή στον οργανισμό γιατί το χρειάζονται. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που οδηγούν στην διαρκή-συνεχή αφοσίωση. Ένας από αυτούς, είναι το επίπεδο της επένδυσης που οι εργαζόμενοι έχουν κάνει στον οργανισμό. Πολλοί έχουν επενδύσει σε οικονομικά μεγέθη μέσα στην επιχείρηση. Από την άλλη μεριά μερικοί έχουν επενδύσει σε μη οικονομικά μεγέθη αποσκοπώντας στην απόκτηση του κοινωνικού επιπέδου μέσα από την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Ο δεύτερος παράγοντας που οδηγεί στο αίσθημα της συνεχούς αφοσίωσης είναι η επίγνωση των εργαζομένων για την έλλειψη εναλλακτικών ευκαιριών έξω από τα πλαίσια του οργανισμού ή της επιχείρησης. Αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για εργασία εκτός του εργασιακού τους περιβάλλοντος ισχυροποιείται το αίσθημα της συνεχούς –διαρκούς αφοσίωσης.

Η κανονιστική αφοσίωση αντιπροσωπεύει το αίσθημα της υποχρέωσης. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι πρέπει να παραμείνουν στον οργανισμό ή την επιχείρηση γιατί αυτό είναι το ηθικά σωστό να κάνουν. Συνήθως, σε αυτές τις περιπτώσεις, ο οργανισμός ή η επιχείρηση παρέχει στους εργαζομένους υποτροφίες, εκπαιδεύσεις και άλλες επιπρόσθετες αμοιβές.

Παράγοντες που προσδιορίζουν το βαθμό Αφοσίωσης των εργαζομένων :

• Προσωπικοί παράγοντες

Πολλές έρευνες έχουν διεξαχθεί προκειμένου να αποφασισθεί κατά πόσο κάποιοι τύποι εργαζομένων είναι πιο αφοσιωμένοι στην εργοδοσία τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα κάποιοι πράγματι έχουν μεγαλύτερη προδιάθεση από κάποιους άλλους. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που είναι πιο ευσυνείδητοι, εξωστρεφείς και γενικά πιο αισιόδοξοι έχουν συχνά την τάση να είναι περισσότερο αφοσιωμένοι. Επίσης οι εργαζόμενοι που είναι προσανατολισμένοι στην ομαδική εργασία και στους στόχους του οργανισμού είναι πιο αφοσιωμένοι. Παρομοίως οι εργαζόμενοι που είναι αλτρουιστές και τους αρέσει να βοηθάνε τους συνανθρώπους τους ίσως δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση από κάποιους άλλους.

- Εργασιακοί παράγοντες

1. Αξίες εργασιακού περιβάλλοντος

Οι κοινές αξίες αποτελούν ένα σημαντικό συστατικό οποιασδήποτε σχέσης. Οι αξίες που δεν είναι αμφιλεγόμενες όπως η ποιότητα, η καινοτομία, η συνεργασία και η συμμετοχή είναι εύκολο να υιοθετηθούν και να οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός τους ή η επιχείρηση δίνει αξία και σημασία στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών θα προσανατολίζονται σε συμπεριφορές που συμβάλλουν στην υψηλή ποιότητα.

2. Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων

Η λεγόμενη θεωρία της «κοινωνικής ανταλλαγής» βασίζεται σε ένα οικονομικό μοντέλο ανθρωπίνης συμπεριφοράς όπου αμφίδρομες διαδικασίες μεταξύ των ανθρώπων υποκινούνται από μια επιθυμία για μεγιστοποίηση των αμοιβών-πλεονεκτημάτων και ελαχιστοποίησης των απωλειών -ζημιών. Η θεωρία αυτή χρησιμοποιεί μια προσέγγιση για τις εργασιακές σχέσεις όπου προϊστάμενοι και υφισταμένοι συνεργάζονται κάτω από συνθήκες αμοιβαιότητας. Στηρίζεται στην σχέση εργαζόμενου και οργανισμού και επειδή ο προϊστάμενος αντιπροσωπεύει τον οργανισμό στον εργαζόμενο, η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του προϊσταμένου αποτελεί τον κύριο μοχλό που μπορεί να οδηγήσει στην αποτελεσματικότητα και την αύξηση της παραγωγικότητας. Η συμπεριφορά του προϊσταμένου είναι βασική για δημιουργία εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο. Η συμπεριφορά του προϊσταμένου περιλαμβάνει την διάχυση πληροφοριών, την αναγνώριση και την επιβράβευση καθώς επίσης και την καλοπροαίρετη αντιμετώπιση των δυσχερειών. Ο Βιλίβτ (1991) αναγνωρίζει έντεκα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να διακρίνουν την συμπεριφορά των προϊσταμένων και είναι δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, ικανότητας, επιμονής, διακριτικότητας, δικαιοσύνης, ακεραιότητας, πίστης, διαύγειας, ικανοποίησης, δεκτικότητας και ολοκληρωτικής εμπιστοσύνης. Η έκταση και ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος επιδεικνύει την παραπάνω συμπεριφορά σε μεγάλο βαθμό καθορίζει το επίπεδο της αφοσίωσης των υφισταμένων.

3. Χαρακτηριστικά της εργασίας

Στον βαθμό που η εργασία είναι δομημένη ώστε να παρέχει ανατροφοδότηση και αυτονομία, οι εργαζόμενοι μπορούν να ελέγχουν την δική τους συμπεριφορά και να κερδίζουν μια συνεχή αίσθηση προσωπικού ελέγχου. Ο προσωπικός έλεγχος είναι η πίστη του ατόμου ότι μπορεί να επηρεάσει καταστάσεις προς την κατεύθυνση που επιθυμεί. Όσο αυξάνεται η αυτονομία του εργαζόμενου τόσο ενδυναμώνονται οι συναισθηματικοί δεσμοί με τον οργανισμό. Ενώ παράλληλα επηρεάζει θετικά και την συμπεριφορά του στον χώρο εργασίας.

B. Στρατηγικής σημασίας ο Διάλογος στην επιχείρηση του 21^{ου} Αιώνα

Η τοποθέτηση των επιχειρήσεων σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον, οι στρατηγικές τους επιλογές σχετικά με το εύρος και είδος των δραστηριοτήτων τους και οι προσπάθειές τους για δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι μεταξύ των πιο κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας. Πόσο μεγάλη έμφαση δίνουν όμως οι επιχειρήσεις στη χάραξη της στρατηγικής; Εμπειρική έρευνα καταδεικνύει ότι πράγματι αποδίδουν ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση. Η λέξη στρατηγική έχει καθιερωθεί στο λεξιλόγιο ακόμα και χαμηλά ιστάμενων στελεχών μιας επιχείρησης (ακόμα κι' αν τις περισσότερες φορές δεν γνωρίζουν την ακριβή της σημασία). Όμως η έρευνα δείχνει και κάτι άλλο: ότι η χάραξη στρατηγικής είναι συχνά αποκλειστικό προνόμιο του διευθύνοντος συμβούλου (που συχνά τυγχάνει να είναι και ο ιδιοκτήτης) και μιας ολιγομελούς ομάδας στελεχών στην κορυφή της ιεραρχίας. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι της επιχείρησης συνήθως αντιμετωπίζονται ως εκτελεστικά όργανα τα οποία έρχονται να ανταποκριθούν σε ποσοτικούς στόχους που απορρέουν από τη στρατηγική. Οι στόχοι απλά τους ανακοινώνονται χωρίς απαραίτητα να τους εξηγήσει κάποιος το που περίπου αυτοί οι στόχοι αναμένεται να οδηγήσουν την επιχείρηση. Κατά συνέπεια όχι μόνο οι εργαζόμενοι στην 'πρώτη γραμμή', αλλά συχνά και ανώτερα διοικητικά στελέχη ξέρουν τι οι ίδιοι θα πρέπει να πετύχουν αλλά δεν γνωρίζουν το γιατί. Ούτε έχουν μια συνολική εικόνα προς τα πού η επιχείρησή τους κατευθύνεται και ποιος ο δικός τους ρόλος στην πορεία αυτή. Σε πρόσφατη έρευνα στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο συναντήσαμε, ένα μικρό ευτυχώς ποσοστό, ανώτατων διοικητικών στελεχών που ήταν ιδιαίτερα απρόθυμα να περιγράψουν σε

γενικές γραμμές τη στρατηγική τους, θεωρώντας την ως ‘επτασφράγιστο μυστικό’. Ως συνέπεια αυτής της μυστικοπάθειας παρατηρήσαμε ότι ακόμα και οι άμεσοι υφιστάμενοι τους δεν γνώριζαν ή δεν κατανοούσαν τη στρατηγική της επιχείρησής τους. Εκείνο το οποίο τα ανώτατα αυτά διοικητικά στελέχη δεν συνειδητοποιούν είναι ότι παρά την προσπάθεια απόκρυψης της στρατηγικής οι καλύτεροι των ανταγωνιστών έχουν ήδη καταφέρει να αποκρυπτογραφήσουν τη στρατηγική της επιχείρησής τους σε μεγαλύτερο ίσως βαθμό από ότι την έχουν κατανοήσει οι υφιστάμενοι τους. Αναμφισβήτητα η χάραξη της στρατηγικής ήταν, είναι και θα είναι προνόμιο της ανώτατης διοίκησης μιας επιχείρησης. Οι δύσκολες αποφάσεις που καταστρέφουν ή εξυψώνουν μια επιχείρηση θα παίρνονται πάντα από λίγους στην κορυφή. Όμως, στο παρόν άρθρο ισχυριζόμαστε ότι ακόμα πιο σημαντικό από μια ιδιοφυή στρατηγική που χαράζεται στην κορυφή και γνωστοποιείται σε μονοψήφιο αριθμό ατόμων, είναι η ‘εκδημοκρατικοποίηση της στρατηγικής’, μέσα από την ανάπτυξη ενός στρατηγικού διαλόγου στον οποίον θα είναι ευπρόσδεκτοι να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης.

Γιατί Υπάρχει ανάγκη για Στρατηγικό Διάλογο

Δύο είναι οι πιο σημαντικοί λόγοι για τους οποίους η ανάπτυξη στρατηγικού διαλόγου είναι πλέον επιτακτική.

α. Ταχύτητα Αλλαγών:

Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη χρονική περίοδο οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε μια πλειάδα αλλαγών. Η τρομοκρατία φαίνεται να αλλάζει ριζικά τους κανόνες του παιχνιδιού στη διεθνή σκηνή, οι αγορές μια-μια απελευθερώνονται, τα κρατικά μονοπώλια εκτοπίζονται, το internet αλλάζει τις προϋποθέσεις επιτυχίας σε μια πλειάδα κλάδων, ο ρυθμός διεθνοποίησης επιταχύνεται, νέου τύπου ανταγωνιστές εμφανίζονται. Ταυτόχρονα οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν γρήγορα και προς κατευθύνσεις που δεν μπορούν εύκολα να προβλεφθούν. Μπροστά στο φάσμα αυτών των αλλαγών πόσα ανώτατα διοικητικά στελέχη μπορούν να ισχυρισθούν ότι έχουν πλήρη, αξιόπιστη και έγκαιρη πληροφόρηση για κάθε σημαντική εξέλιξη; Η ειλικρινής απάντηση είναι σχεδόν κανένα. Αντίθετα, ανώτατη διοίκηση είναι απομονωμένη από τις εξελίξεις και πολλές φορές όταν τις αντιλαμβάνεται είναι αργά για να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια επιτυχημένη προσαρμογή. Είναι ειρωνεία, αλλά εκείνοι που έχουν πιο άμεση

πρόσβαση σε πολλά από τα κομμάτια αυτής της πληροφόρησης είναι τα μεσαία διοικητικά στελέχη αλλά και οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή (οι πωλητές της επιχείρησης, αλλά και κάθε εργαζόμενος που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη). Η ομάδα αυτή εργαζομένων πιθανότατα δεν γνωρίζει ή/και δεν κατανοεί τη στρατηγική της επιχείρησης. Αλλά ακόμα κι αν κατανοεί, σχεδόν ποτέ δεν της ζητείται να συνεισφέρει σ' ένα στρατηγικό διάλογο. Κατά συνέπεια, αν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να βελτιώσουν την ταχύτητα και αποτελεσματικότητα τη ανταπόκρισής τους στις αλλαγές του περιβάλλοντος οφείλουν να επινοήσουν τρόπους να εμπλέξουν τους πολύτιμους ανθρώπινους πόρους τους σε κάποιου είδους στρατηγικό διάλογο.

β. Αίσθηση συμμετοχής = υποκίνηση

Ακόμα κι αν η ανώτατη διοίκηση δεν πιστεύει ότι μια τέτοια συμμετοχή θα ωφελήσει την επιχείρηση δεν θα πρέπει να παραβλέπει τον πολύ σημαντικό χαρακτήρα αυτής της συμμετοχής. Εμπειρική έρευνα έχει καταδείξει ότι ο μέσος εργαζόμενος όταν του δίνεται η δυνατότητα να συμμετέχει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (ή ακόμα κι' όταν του δημιουργείται η ψευδαίσθηση ότι συμμετείχε και επηρέασε κάποιες από αυτές), αναπτύσσει ένα σημαντικά υψηλότερο επίπεδο αφοσίωσης προς την επιχείρηση και ταύτισης με τους στόχους της. Μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων συνεπάγεται καλύτερη απόδοση, μικρότερα ποσοστά αποχωρήσεων, καλύτερο εσωτερικό εργασιακό κλίμα. Μεγαλύτερη ταύτιση με τους στόχους της επιχείρησης σημαίνει μεγαλύτερη προσπάθεια επίτευξης αυτών και κατά συνέπεια μεγαλύτερη πιθανότητα ότι η στρατηγική θα υλοποιηθεί πιο αποτελεσματικά. Στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων υπάρχει πλειάδα παραδειγμάτων ιδιοφυών στρατηγικών κινήσεων που απέτυχαν κυρίως γιατί τα μεσαία διοικητικά στελέχη δεν τις κατανόησαν ποτέ ούτε πίστεψαν σ' αυτές.

Τι πρέπει να κάνουν τα ανώτερα στελέχη :

Θα πρέπει να επικοινωνήσουν τις βασικές παραμέτρους της στρατηγικής τους στους ανθρώπους τους. Να συνδέσουν τους ποσοτικούς στόχους που τους ζητούν να πετύχουν με τη στρατηγική και να βεβαιωθούν ότι καταλαβαίνουν το που η επιχείρηση οδηγείται αλλά και πως η δική τους προσπάθεια συμβάλει στην επιτυχία της πορείας αυτής. Να εκπαιδεύσουν τους ανθρώπους τους και ιδιαίτερα αυτούς που βρίσκονται πιο κοντά στον πελάτη και τον ανταγωνισμό. Να τους διδάξουν το πως μπορούν να κατανοούν και να συγκρίνουν την απόδοση της επιχείρησης με αυτή του

ανταγωνισμού. Να τους εκπαιδεύσουν στο να ερμηνεύουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών, τις αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών, τη στάση των προμηθευτών, αλλά και να εντοπίζουν κινήσεις εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά. Να δημιουργήσουν κανάλια επικοινωνίας μέσω των οποίων κάθε εργαζόμενος μπορεί να συνεισφέρει τις ιδέες και παρατηρήσεις του. Να φροντίσουν αυτές να διοχετεύονται προς τα πάνω ταχύτατα. Να αξιολογήσουν την πληροφόρηση αυτή και να προσπαθήσουν ταχύτατα να υλοποιήσουν τις πιο εύστοχες προτάσεις. Να μην παραλείψουν να επαινέσουν και να ανταμείβουν αυτούς που τις πρότειναν. Επίσης να επικοινωνούν προς όλους μέσα από τα ίδια κανάλια επικοινωνίας. Έτσι μόνο θα δημιουργήσουν ένα ενάρετο κύκλο νέων ιδεών και προτάσεων, και θα εμπλουτίσουν το εύρος και την ποιότητα του στρατηγικού διαλόγου. Συχνά οι νέες ιδέες όχι μόνο θα αναβαθμίσουν ποιοτικά την υπάρχουσα στρατηγική, αλλά και ενδέχεται να δώσουν τα εναύσματα εκείνα για την αναθεώρηση εκ βάθρων εφ' όσον χρειάζεται.

Ο ρόλος των μεσαίων στελεχών

Σε αρκετές από τις μελέτες στρατηγικής που έχουν διεξαχθεί σε επιχειρήσεις είναι εμφανή και έντονα τα 'παράπονα' των μεσαίων ή/και ανώτερων διοικητικών στελεχών. Αυτά εστιάζουν κυρίως στο ότι οι ιδέες τους συχνά αγνοούνται αλλά και στη μη επαρκή ενημέρωση και επικοινωνία με τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Πιθανόν να έχουν δίκιο. Όμως, οι επιχειρήσεις δεν έχουν ωριμάσει αρκετά ώστε να ενθαρρύνουν και να ενισχύουν τον στρατηγικό διάλογο. Κατά συνέπεια τα ίδια τα μεσαία διοικητικά στελέχη θα πρέπει να διεκδικήσουν και να κερδίσουν τη συμμετοχή τους στο στρατηγικό διάλογο των επιχειρήσεών τους. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο μέσα από τη δική τους επιμονή και ουσιαστική βελτίωση σε πρακτικό και θεωρητικό επίπεδο. Μόνο έτσι μπορούν να πειστούν πολλά ανώτατα διοικητικά στελέχη να προστρέχουν πιο συστηματικά στις ιδέες τους.

Ο Στρατηγικός Διάλογος ως Θεμελιώδης Ικανότητα

Συχνά τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πιστεύουν ότι όταν γνωστοποιηθεί η στρατηγική της επιχείρησής τους προς το εσωτερικό της επιχείρησης αυτή θα διαρρεύσει και προς τους ανταγωνιστές και γρήγορα θα γίνει αντικείμενο μίμησης. Διαφεύγει όμως στα στελέχη ότι η στρατηγική υλοποιείται μέσω των ανθρώπων, των συστημάτων, της οργάνωσης, του στυλ διοίκησης και των θεμελιωδών ικανοτήτων που έχει αναπτύξει η κάθε επιχείρηση. Όλα αυτά αποτελούν ένα σύστημα του οποίου

όλα τα τμήματα θα πρέπει να συνεργάζονται και να συνυπάρχουν αρμονικά. Μόνο έτσι όλα μαζί τα πιο πάνω θα επιτύχουν να υποστηρίξουν και να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική. Κατά συνέπεια ακόμα κι εάν οι ανταγωνιστές αντιγράψουν τη στρατηγική δεν είναι καθόλου σίγουρο ότι θα μπορέσουν να αντιγράψουν τις ικανότητες των ανθρώπων , τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησής , τα συστήματά , την οργάνωσή .

Το Συναίσθημα Κλειδί Στην Επικοινωνία Επιχειρήσεων Και Εργαζόμενων

Για να επιτύχουν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν θα πρέπει να προσαρμοσθούν σε νέους καινοτόμους τρόπους οργάνωσης και να ξεπεράσουν τους παραδοσιακούς φραγμούς που αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη του νου αφενός, και στην πρακτική εφαρμογή των τεχνολογικών συστημάτων αφ' ετέρου.

Για να μπορέσουν οι παλιοί να δεχθούν την μετάβαση από μια διοίκηση που στηρίζεται σε παραδοσιακές, αναχρονιστικές και άκαμπτες οργανωσιακές δομές, σε μια αντίστοιχη που επενδύει στην ανθρώπινη φαντασία, στην δημιουργικότητα και στο συναίσθημα, θα πρέπει να αντιληφθούν και να κατανοήσουν ότι είναι επιτέλους καιρός να εγκαταλείψουν με σύνεση και υπερηφάνεια το μοντέλο διοίκησης του περασμένου αιώνα και να ενστερνισθούν νέα αντίστοιχα μοντέλα διοίκησης, πρωτοποριακά, πρωτόγνωρα μεν αλλά αποτελεσματικά.

Ποιοι εμπλέκονται ;

Πρώτον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναγνωρίσουν την κοινωνική ευθύνη την οποία έχουν έναντι του προσωπικού των και να φροντίσουν για ένα εργασιακό περιβάλλον υγιές και μια οργανωσιακή κουλτούρα που στηρίζει την ποιότητα ζωής και την ψυχολογική ασφάλεια όλων των εργαζομένων.

Δεύτερον, οι μάνατζερ έχουν ιερό καθήκον και ευθύνη έναντι του εαυτού τους, να διατηρούν ανοικτά τα κανάλια επικοινωνίας με όλους τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως ιεραρχικών βαθμίδων, να υποστηρίζουν αμφίδρομα την κάθετη και οριζόντια επικοινωνία με όλους , να κατανοούν τα προβλήματα των εργαζομένων, να τους εμπνέουν και να ενδυναμώνουν την πίστη και την αφοσίωση στην εργασία και στην ίδια την επιχείρηση.

Τρίτον, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενστερνισθούν και να ταυτιστούν με την οργανωσιακή κουλτούρα της ίδιας της επιχείρησης και να δηλώνουν με την εργασιακή τους συμπεριφορά τους το μερίδιο της συνεισφοράς τους στην ίδια την επιχείρηση.

Ο τρόπος

1. Στόχος των επιχειρήσεων αλλά και των μάνατζερ σήμερα είναι να βοηθήσουν τα στελέχη τους να διευρύνουν τους στενούς ορίζοντες και να προσαρμόσουν την συμπεριφορά τους σε κοινή τροχιά με το όραμα της κάθε εταιρίας.
2. Στόχος όλων των διοικούντων είναι να εμψυχήσουν στους εργαζόμενους την ιδέα αλλά και την εφαρμογή από την θεωρία στην πράξη ορισμένων εννοιών όπως όραμα, ανάπτυξη και εξέλιξη, επικοινωνία, δημιουργικότητα, συναίσθημα, αυτογνωσία, διαχείριση σχέσεων.
3. Στόχος των υπευθύνων ομάδων είναι να επενδύσουν στην επαγγελματική εξειδίκευση και στην κατάρτιση των ατόμων τους, ενισχύοντας την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, και την ανάγκη εισαγωγής των ελληνικών επιχειρήσεων στη φιλοσοφία της διαρκούς μάθησης.

Το αποτέλεσμα

Managers : “ Μεταγγίστε συναίσθημα και αγάπη στους εργαζομένους και το αποτέλεσμα θα επιστρέψει σε σας. Καλλιεργείστε το !!! ”

<< ... Μπορείς να αγοράσεις :

Τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σε ένα τόπο,

Τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σε ένα τόπο για συγκεκριμένο χρόνο,

Τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου και ορισμένο αριθμό κινήσεών του σε ορισμένο τόπο και χρόνο ,

...Δε μπορείς να αγοράσεις όμως ...

...τον ενθουσιασμό, την αφοσίωση, την πρωτοβουλία, τη σκέψη, την καρδιά, την ψυχή ...

Αυτά δεν αγοράζονται!

Κερδίζονται ! ... >>

C. Απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσω αφοσιωμένων εργαζομένων

Ελαστικότητα ωραρίου και τρόπου εργασίας: Μειώνει απουσίες και αυξάνει αφοσίωση στην εργασία

Η ελαστικότητα του ωραρίου και η ευελιξία του τρόπου εργασίας είναι αποτελεσματικοί τρόποι βελτίωσης της αποδοτικότητας των επαγγελματιών και υπαλλήλων όλων των βαθμίδων.

Ταυτόχρονα επιτρέπουν στους εργαζόμενους να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες της οικογένειάς τους, βελτιώνει την υγεία τους, αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία και τους προσφέρει καλύτερη ποιότητα ζωής.

Υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για τις θετικές επιπτώσεις που έχει η ευελιξία εργασίας για τους εργαζόμενους, τους εργοδοτικούς οργανισμούς και την κοινωνία γενικότερα. Η οργάνωση της εργασίας δεν είναι αποκλειστικά οικονομικό θέμα. Επηρεάζει την οικογενειακή ζωή, την ξεκούραση, τις διακοπές, την ψυχαγωγία και την υγεία.

Σε έρευνα που συμπεριέλαβε 3.193 υπαλλήλους μιας μεγάλης πολυεθνικής φαρμακευτικής εταιρείας εξετάστηκε το ζήτημα του ελαστικού ωραρίου και του τρόπου εργασίας. Οι Αμερικανοί επιστήμονες που διεξήγαγαν την έρευνα, συνέλεξαν στοιχεία σχετικά με την υγεία των εργαζομένων για να αξιολογήσουν πως η αύξηση ή η μείωση της ελαστικότητας εργασίας από τον ένα χρόνο στον άλλο συσχετιζόταν με διάφορους άλλους παράγοντες όπως η υγεία, η οικογενειακή ισορροπία και η ευεξία.

Η ευελιξία στο χώρο εργασίας αναφέρεται στη δυνατότητα που έχει ο εργαζόμενος να τροποποιεί το πως, πότε και που μπορεί να πραγματοποιεί μια επαγγελματική δουλειά. Βασικά υπάρχουν δύο μεγάλοι τύποι ευελιξίας στην οργάνωση εργασίας.

Όσον αφορά στο χρονοδιάγραμμα υπάρχει η ελαστικότητα ωραρίου και ο καταμερισμός εργασίας. Για το χώρο υπάρχει η τηλεργασία.

Τα αποτελέσματα έδειξαν:

- Στους εργαζόμενους που επικρατούσε η αντίληψη ότι είχαν ευελιξία στην εργασία τους, παρατηρούνταν λιγότερες απουσίες λόγω ασθένειας από την εργασία, λιγότερες περιπτώσεις μειονεξιών εξαιτίας της εργασίας και μεγαλύτερη αφοσίωση στη δουλειά τους.
- Η μείωση της αντίληψης ευελιξίας στην εργασία, συνοδευόταν από τον ένα χρόνο στον άλλο με σημαντική αύξηση των μειονεξιών λόγω εργασίας, μείωση της αφοσίωσης στη δουλειά αλλά χωρίς σημαντική επίδραση στις απουσίες από την εργασία.

Το συμπέρασμα των ερευνητών είναι ότι τα ευρήματα αυτά στηρίζουν την άποψη ότι η πολιτική και τα προγράμματα που προάγουν την ευελιξία στην εργασία μπορεί να προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα υγείας για τους εργαζομένους. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να υποστηρίζεται ένα εργασιακό περιβάλλον και μια κουλτούρα που ευνοούν και προάγουν την ευελιξία εργασίας. Οι εργοδότες θα μπορούσαν να προσφέρουν διάφορους τρόπους διοργάνωσης της εργασίας και εναλλακτικά ωράρια απασχόλησης. Επιλογές όπως η μερική απασχόληση, η τηλεργασία και το ελαστικό ωράριο θα μπορούσαν να είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στη δημιουργία κλίματος και κουλτούρας ευελιξίας. Παράλληλα χρειάζεται η εκπαίδευση των διευθυντών και των επιβλεπόντων για τις νέες μορφές διοργάνωσης της εργασίας και για τη στήριξη των εργαζομένων σε διαφορετικά πλαίσια από ότι ο παραδοσιακός εργασιακός χώρος.

Και όμως οι εργαζόμενοι είναι πιστοί... στον εργοδότη τους

Παγκόσμια έρευνα της Manpower δείχνει ότι η ευθύνη για την ενδυνάμωση της αφοσίωσης ανήκει κυρίως στις επιχειρήσεις και τις στρατηγικές τους. Ιδιαίτερα απαισιόδοξη και αβάσιμη αποδεικνύεται η επικρατούσα «αντίληψη» ότι οι εργαζόμενοι έχουν πάψει πλέον να νιώθουν πίστη και αφοσίωση προς την επιχείρηση και τον εργοδότη τους. Χρειάστηκε όμως η παγκόσμια έρευνα της Manpower και η συμμετοχή 2.627 διευθυντών ανθρωπίνου δυναμικού (ΔΑΔ) για να απαντηθεί το ερώτημα «Ζει (...όχι βέβαια ο βασιλιάς Αλέξανδρος αλλά) η αφοσίωση των εργαζομένων ή έχει πεθάνει από καιρό...».

Η απάντηση είναι ότι «ζει και βασιλεύει». Και μάλιστα, τα τρία τελευταία χρόνια βρίσκεται σε τροχιά ανοδική. Ακόμη, οι ΔΑΔ είναι αισιόδοξοι πως θα αυξηθεί

περισσότερο τα επόμενα τρία χρόνια. Αιτία της αισιοδοξίας τους το γεγονός ότι έχουν πλέον «εντοπισθεί» τα εμπόδια εξαιτίας των οποίων, όχι μόνο δεν βελτιώνεται, αλλά αντίθετα αναχαιτίζεται είτε ακυρώνεται το πολύτιμο αυτό συναίσθημα - το «ψυχολογικό συμβόλαιο» ανάμεσα στον εργοδότη και τον εργαζόμενο.

Τα εμπόδια αυτά επιβεβαιώθηκαν και μέσα από τις απαντήσεις τόσο των εργαζομένων όσο και των ΔΑΔ, και συνοψίζονται στα συμπεράσματα της έρευνας ως τρεις σημαντικές συμβουλές:

- Βελτίωση της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση.
- Αναγνώριση της αφοσίωσης των εργαζομένων.
- Προώθηση της ομαδικής εργασίας .

Ωστόσο, αν και είναι φανερό ότι οι ΔΑΔ -ως αρμόδιοι και υπεύθυνοι- αντιλαμβάνονται δεόντως με ποια «εργαλεία» θα ενδυναμώσουν την αφοσίωση των εργαζομένων, όμως δεν φαίνεται να κάνουν και καλή χρήση τους. Κάτι που οφείλεται άλλοτε στη δική τους τη συμπεριφορά και άλλοτε στις διαδικασίες που έχουν στη διάθεσή τους.

Όπως προκύπτει από τη στατιστική ανάλυση, ένα από τα θέματα που έχουν άμεση επίπτωση στην αφοσίωση των εργαζομένων είναι η συμμόρφωση ή μη των ΔΑΔ με τις αξίες της επιχείρησης. Και ενώ οι ίδιοι οι ΔΑΔ (86%) πιστεύουν ότι η συμπεριφορά τους εκφράζει, όντως, τις αξίες αυτές, οι υπόλοιποι εργαζόμενοι (πλην διευθυντών) συμφωνούν μόνο κατά 78% με την άποψή τους αυτή. Διαφορά προκύπτει επίσης και γύρω από την αντίληψη ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει, πράγματι, την αφοσίωση των εργαζομένων. Κάτι που το ισχυρίζονται τα δύο τρίτα των διευθυντικών στελεχών και μόνο το 53% των λοιπών εργαζομένων.

Συναφές ερώτημα είναι και το κατά πόσο είναι αποτελεσματικές οι στρατηγικές για το ανθρώπινο δυναμικό. Εδώ, η μεγάλη πλειονότητα των ΔΑΔ απαντά ότι, ενώ οι επιχειρήσεις πασχίζουν για να συγκρατήσουν το καλό προσωπικό τους, ωστόσο δεν κάνουν αρκετά για να το πετύχουν. Με δεδομένο ότι η πλέον «ευάλωτη» για την αφοσίωση χρονική περίοδος για τον εργαζόμενο είναι τα πρώτα 3-5 χρόνια στον νέο εργοδότη, οι ΔΑΔ επισημαίνουν πως σε πολλές επιχειρήσεις οι σχετικές στρατηγικές τους πρέπει να αρχίζουν από τη στιγμή της πρόσληψης.

Έστω και αν το γενικό συμπέρασμα παραμένει πως η αφοσίωση των εργαζομένων όντως υπάρχει και με δεδομένα ότι το παρελθόν ήταν καλύτερο και το μέλλον είναι αισιόδοξο, το ζητούμενο της έρευνας είναι «τι υπάρχει σήμερα». Διερευνά επίσης και κατά πόσον οι επιχειρήσεις δικαιούνται την αφοσίωση των

εργαζομένων τους. Ένα ερώτημα που δεν είναι δυνατόν να απαντηθεί με ποσοστά, αφού παραπέμπει σε στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού «όπου υπάρχουν, όντως, περιθώρια βελτίωσής τους», αλλά και στη δυναμική και στην πόλωση (θετική - αρνητική) των επιπέδων της αφοσίωσης - «η οποία (πόλωση) αναμένεται να ενισχυθεί τα επόμενα τρία χρόνια».

Τέσσερις «φυλές»

Τα συγκεκριμένα αυτά στοιχεία -κατά την άποψη των εργαζομένων- δεν καταφέρνουν να τα αξιολογήσουν σωστά οι ΔΑΔ. Έστω και αν στην πλειονότητά τους είναι διαπιστωμένο ότι αναγνωρίζουν πλήρως την αξία -άμεση και έμμεση- που έχει για την ανάπτυξη της επιχείρησης η αφοσίωση των εργαζομένων της και παρέχουν τη πλήρη στήριξή τους στις αρχές του μοντέλου «Service-Profit Chain». Επιπλέον, οι ΔΑΔ φαίνεται να γνωρίζουν καλά πως η έλλειψη αφοσίωσης συνεπάγεται και τη μη συγκράτηση του καλού προσωπικού. Γνωρίζουν επίσης ότι το κόστος για την αντικατάστασή του είναι μεγαλύτερο από το κόστος για την ενδυνάμωση της αφοσίωσης των εργαζομένων.

Σύμφωνα με την έρευνα στις ΗΠΑ και στη Βρετανία, οι άπιστοι -ή καλύτερα οι πιστοί- εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ξεχώρισαν σε τέσσερις «φυλές»: Η μεγαλύτερη (53%) είναι οι «αμοιβαίως πιστοί». Αυτοί δηλαδή που συνομολογούν με τον εργοδότη «το συμβόλαιο αφοσίωσης». Πιστεύουν ότι η επιχείρηση το αξίζει και αναμένουν εκ μέρους της την αναγνώριση και την επένδυση στο άτομό τους. Στην κατηγορία αυτή υπάρχει μεγάλο ποσοστό διευθυντικών στελεχών και γυναικών. Άλλο σημαντικό ποσοστό (19%) αντιπροσωπεύουν αυτοί που δείχνουν «τυφλή αφοσίωση». Είναι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι, έστω και αν δηλώνουν ότι δεν το αξίζει η επιχείρηση... Υπάρχει όμως και κάτι χειρότερο: οι saboteurs. Που δυστυχώς φτάνουν το 21% και είναι αυτοί που αρνούνται την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση. Αλλά ούτε και τους απασχολεί αν η επιχείρηση τη δικαιούται, την αξίζει ή όχι... Οι περισσότεροι είναι άνδρες και νεοφερμένοι (3-5 πρώτα έτη) στην επιχείρηση. Τέλος, ένα μικρό ποσοστό (6%) είναι οι «μισθοφόροι», οι οποίοι αρνούνται να εμπλακούν σε οποιαδήποτε αμοιβαιότητα αφοσίωσης με την επιχείρηση. Συνήθως είναι άτομα που είτε αγνοούν είτε δεν κατανοούν τις αξίες της επιχείρησης και εργάζονται σε μη διευθυντικές θέσεις.

Οι νεοφερμένοι

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ευρήματα της έρευνας σε ό,τι αφορά τις δημογραφικές συγκρίσεις και άλλες χαρακτηριστικές διαφορές. Τα υψηλότερα ποσοστά αφοσίωσης εργαζομένων καταγράφηκαν στο Μεξικό, στην Ολλανδία και τις ΗΠΑ. Ενώ τα χαμηλότερα στην Ιαπωνία και στην Ιταλία. Σημαντική «καθίζηση» ποσοστών αφοσίωσης παρουσιάζουν οι νεοφερμένοι -με 3-5 χρόνια υπηρεσίας- στον νέο εργοδότη. Οι γυναίκες (76%) είναι περισσότερο αφοσιωμένες στους εργοδότες τους παρά οι αντίστοιχοι συνάδελφοί τους άνδρες (68%). Ο ισχυρός «ηγέτης» ως εμπνευστής της αφοσίωσης των εργαζομένων συναντάται συχνότερα στις ΗΠΑ. Η έλλειψη αφοσίωσης ως λόγος αποχώρησης των εργαζομένων παρουσιάζεται συχνότερα στις μικρές εταιρείες παρά σε εταιρείες με προσωπικό άνω των 150 ατόμων.

Τέλος, ο δημόσιος τομέας και οι κυβερνητικές υπηρεσίες έχουν το χαμηλότερο ποσοστό αλλαγής προσωπικού. Ενώ «η ισχυρή ομαδική εργασία» καταγράφηκε ως το πλέον σημαντικό κίνητρο για την αφοσίωση των εργαζομένων. Αντίθετα στον τομέα των υπηρεσιών, ως κίνητρο δηλώνεται «η ανοικτή και έντιμη επικοινωνία». Και στον κατασκευαστικό «η ενδιαφέρουσα εργασία και η ποικιλία».

Οι δύο όψεις των stock options

Η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη και στην ιδιοκτησία της εταιρίας έχει αναγνωριστεί ως μια μεγάλη συμβολή στην επίτευξη των κοινωνικοοικονομικών στόχων της επιχειρηματικότητας και της προσαρμοστικότητας της εταιρίας, ιδιαίτερα στις νέες ανταγωνιστικές παγκόσμιες εξελίξεις. Σύγχρονες διεθνείς μελέτες επισημαίνουν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη και στην ιδιοκτησία της εταιρίας δημιουργεί κίνητρα, ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων και αυξάνει την αποδοτικότητά της εταιρίας συνολικά. Επιπλέον, διευκολύνει την καθιέρωση στρατηγικών ανταμοιβής και συστημάτων πληρωμής των εργαζομένων.

Η χρηματοοικονομική αντιπροσώπευση είναι σημαντική, καθώς αποτελεί ένα μέσο κοινωνικού διαλόγου για την προώθηση της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων στην εταιρία.

Η χρηματοοικονομική συμμετοχή των εργαζομένων λαμβάνει τρεις βασικές μορφές :

- Συμμετοχή στα κέρδη (χρηματικά μπόνους, χρηματικές συνεισφορές σε αποταμιευτικά κεφάλαια, δωρεάν μετοχές).
- Ιδιοκτησία μετοχών από τους εργαζομένους (σχέδια αγοράς μετοχών, δωρεάν μετοχές που χρηματοδοτούνται από τα κέρδη, Employee Stock Ownership Plans).
- Παροχή δικαιωμάτων προαίρεσης επί μετοχών στους εργαζομένους (stock option plans).

Τα σχήματα αυτά, ενώ ξεκίνησαν από τις ΗΠΑ, σιγά σιγά επεκτάθηκαν και σε ορισμένες χώρες της Ευρώπης με ιδιαίτερη κοινωνική ευαισθησία, όπως: στη Μ. Βρετανία, στη Γερμανία, στη Γαλλία, στη Πορτογαλία... Μάλιστα, τα προγράμματα κινητροδότησης υιοθετήθηκαν με πολύ μεγάλη επιτυχία, ακόμα και στις πρώην ανατολικές χώρες, όπως η Ουγγαρία και η Ρουμανία, αλλά και στην Κίνα.

Ορισμένα από αυτά τα σχήματα συμμετοχής των εργαζομένων συνέβαλαν στην ανάπτυξη των δημοσίων επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα οι υλοποιηθείσες ιδιωτικοποιήσεις να γίνουν με μεγάλη επιτυχία για όλους τους συμμετέχοντες, τους εργαζομένους, την κυβέρνηση και τους μετόχους, μα πάνω από όλους, την ίδια την εταιρία.

Στην Ελλάδα ο θεσμός των δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών εισήχθη την τελευταία οκταετία, αλλά περιορίστηκε στις ιδιωτικές εταιρίες. Επιπλέον, αποδέκτες των προγραμμάτων αυτών ήταν ένας περιορισμένος αριθμός ανώτατων στελεχών και μελών του διοικητικού συμβουλίου μεγάλων εταιριών όπως ελληνικές τράπεζες (EFG Eurobank Ergasias, Εθνική Τράπεζα, Marfin Popular Bank), η Intracom, η Coca Cola Hellas και άλλες.

Τα Stock Option Plans αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο, μεταξύ άλλων, το οποίο προωθεί τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ιδιοκτησία της εταιρίας.

Οι κυριότεροι στόχοι από την εφαρμογή των προγραμμάτων stock options είναι:

- * η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους,
- * η τελική αύξηση της υπεραξίας της εταιρίας και, τέλος, η προσέλκυση ικανών στελεχών.

Σύμφωνα με τους Kruse και Blasi (2000), η εφαρμογή προγραμμάτων stock options στις ιδιωτικές εταιρίες οδηγεί σε αύξηση των πωλήσεων, της απασχόλησης και των πωλήσεων ανά εργαζόμενο κατά 2,3% – 2,4% περίπου τον χρόνο σε σχέση με εταιρίες που δεν εφαρμόζουν τέτοιου είδους προγράμματα. Σε παρόμοια ευρήματα κατέληξε ο κ. Hamid Mehran (1999), εξετάζοντας ένα δείγμα 382 δημόσιων επιχειρήσεων.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η αλόγιστη χρήση των stock option plans σε έναν μικρό αριθμό ανωτάτων στελεχών αποτελεί κοινωνική πρόκληση και πρέπει να αποφεύγεται.

Αντίθετα, η συνετή χρήση τους και η διανομή ενός μέρους των κερδών στο σύνολο ή σε ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων, με ξεκάθαρα κριτήρια, λειτουργεί μακροπρόθεμα ευεργετικά για όλους τους συμμετέχοντες, για τους εργαζομένους, τη διοίκηση και τελικά για την εταιρία αυτή καθ' εαυτήν.

Οι εταιρείες επιδιώκουν τώρα την απόκτηση πλεονεκτήματος μέσω αφοσιωμένων εργοδοτούμενων.

ΣΤΟΧΟΣ

Η αύξηση της απόδοσης του προσωπικού

Οι εταιρείες διαθέτουν σήμερα τα εργαλεία για να προσδιορίσουν πόσο ευτυχισμένοι είναι οι υπάλληλοί τους με τη δουλειά και τον εργοδότη τους.

Ο συσχετισμός μεταξύ υψηλών επιπέδων αφοσίωσης των υπαλλήλων και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης αναγνωρίζεται σήμερα ολοένα και περισσότερο, κάνοντας τους ηγέτες των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο να διερευνούν στοιχεία

μέτρησης της αφοσίωσης των υπαλλήλων. Αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν για ενίσχυση της εικόνας της εταιρείας ως υπεύθυνου εργοδότη ή για βελτίωση της διατήρησης του προσωπικού σε γοργά αναπτυσσόμενες αγορές, όπου το ποσοστό εναλλαγής προσωπικού είναι ψηλό λόγω της ευρωστίας στην αγορά εργασίας. Οι ραγδαίες οικονομικές αλλαγές και η αβεβαιότητα που επικρατεί σε πολλές αγορές καθιστούν τα μέτρα αυτά πιο επίκαιρα από ποτέ. Τα επίπεδα αφοσίωσης αρχίζουν μάλιστα να θεωρούνται από μερικούς επενδυτές ως ένας σημαντικός δείκτης της χρηματοοικονομικής ευρωστίας και αειφόρου ανάπτυξης μιας εταιρείας. Η έκθεση αποκαλύπτει πώς οι εταιρείες μπορούν να προσδιορίσουν τα επίπεδα αφοσίωσης ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού τους, μελετώντας τα στοιχεία που συνδέονται με τα ποσοστά παραιτήσεων, τις απουσίες, τις συμπεριφορές των υπαλλήλων, τις ώρες κατάρτισης ανά εργαζόμενο με καθεστώς πλήρους απασχόλησης, την αμοιβή που συνδέεται με την απόδοση και τη συχνότητα υποβολής παραπόνων εναντίον της εργοδοσίας.

Παρατηρείται, λοιπόν, μια μεγάλη διακύμανση από τα ψηλά επίπεδα αφοσίωσης που παράγουν θετικές συμπεριφορές, όπως η ευελιξία και η καινοτομία σε μια εντελώς αντίθετη κατάσταση, όπου η εταιρεία βρίσκεται αντιμέτωπη με παραιτήσεις, απουσίες, μικροκλοπές, κλοπές, αλληλεγγύη μεταξύ εργαζομένων ενάντια στην εργοδοσία, ακόμη και σαμποτάζ.

HR MANAGER : Ο καθ' ύλην αρμόδιος για ζητήματα Υποκίνησης, Παρακίνησης και Αφοσίωσης των εργαζομένων

Προτάσεις

Ο manager θα πρέπει να δημιουργήσει συνθήκες ασφάλειας και κλίματος εμπιστοσύνης στους υπαλλήλους. Είναι αυτονόητο ότι εάν δεν καλύψει τις παραπάνω συνθήκες δεν μπορεί να υποκινήσει τις ανάγκες που αντιστοιχούν στα επίπεδα αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης (στην πυραμίδα του Maslow δεν μπορείς να παρακινήσεις μια ανάγκη αν δεν έχει καλυφθεί σε μεγάλο ποσοστό η προηγούμενη.) Να τονώσει το αίσθημα της ομαδικότητας και της συλλογικότητας. Να δημιουργεί το αίσθημα της νέας επιτυχίας και του νέου επιτεύγματος προσθέτοντας έναν νέο στόχο κάθε φορά. Αυτό προϋποθέτει νέα μέσα, νέες μεθόδους, ή νέους προσανατολισμούς στον τρόπο της ενημέρωσης. Στους υπαλλήλους που δείχνουν ιδιαίτερη επιμέλεια και ενδιαφέρον για ένα project, να τους δοθούν επιτελικοί ρόλοι δίδοντας ώθηση στις προσδοκίες τους για συμμετοχή, ανάπτυξη και αναγνώριση. Ένας σημαντικός παράγοντας υποκίνησης είναι η μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης της διαδικασίας κάθε εργασίας.

ΣΚΟΠΟΣ ΘΕΣΗΣ: HR MANAGER

Έχει την ευθύνη εφαρμογής διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις με σκοπό την δημιουργία και διατήρηση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αποδώσουν στο μέγιστο των ικανοτήτων τους για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Διασφαλίζει ότι οι πολιτικές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται είναι εναρμονισμένες με τις εταιρικές κατευθύνσεις/πολιτικές. Επίσης σκοπός της θέσης είναι η διασφάλιση ότι ο σωστός αριθμός και τύπος ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα θα είναι διαθέσιμος στο σωστό χρόνο και τόπο για την υλοποίηση των εταιρικών αναγκών.

Αρμοδιότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού

1. Κατάλληλος σχεδιασμός για στρατηγικές αλλαγές
2. Ανάλυση της δουλειάς και των ρόλων της
3. Επιλογή εργαζομένων που θα ταιριάζουν στην επιχείρηση και στην συγκεκριμένη θέση
4. Εκπαίδευση και εξέλιξη
5. Αποζημίωση των εργαζομένων
6. Μέτρηση της απόδοσης και σωστή πληροφόρηση των εργαζομένων γι'αυτή
7. Παρακίνηση των εργαζομένων μέσω προνομίων
8. Προώθηση της εργασιακής υγείας και ασφάλειας

Σχέση ποιότητας και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

1. Να μεταδώσει τη σημασία της συνεισφοράς κάθε εργαζόμενου στο κομμάτι της ποιότητας
2. Να παρακινήσει τους εργαζόμενους «να κάνουν την διαφορά»
3. Να ενθαρρύνει τόσο την ατομική όσο και την ομαδική αφοσίωση των εργαζομένων όσο αφορά την ποιότητα με το να τους προσφέρει τόσο υλικά όσο και ηθικά αγαθά.

Αυτά επιτυγχάνονται με τις ακόλουθες ενέργειες:

1. Ολοκλήρωση των στόχων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω σχεδίων δράσης για να τονίσει τις ανάγκες και την εξέλιξη ολόκληρου του εργατικού προσωπικού
2. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας για την προώθηση οργανωτικής μάθησης, καινοτομίας και ευελιξίας για τις συνεχείς μεταλασσόμενες επαγγελματικές ανάγκες που προκύπτουν.
3. Ανάπτυξη συστημάτων απόδοσης, αποζημίωσης, ανταμοιβής και αναγνώρισης με σκοπό την υποστήριξη της υψηλής παραγωγικότητας και την παρακίνηση των εργαζομένων για καλύτερα αποτελέσματα
4. Προώθηση της συνεργασίας μέσω της ομαδικότητας
5. Ενθάρρυνση των εργαζομένων να προβούν σε αποφάσεις που θα επηρεάσουν την ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη με θετικά φυσικά τρόπο

6. Μεγάλες επενδύσεις πάνω στην εκπαίδευση και στην μόρφωση
7. Διατήρηση ενός περιβάλλοντος εργασίας που συντελεί στην ευημερία και την ανάπτυξη όλων των εργαζομένων
8. Έλεγχος του βαθμού αποτελεσματικότητας των ενεργειών του ανθρώπινου δυναμικού και μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη σαν μέσο συνεχόμενης εξέλιξης

Παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους να δουλέψουν περισσότερο:

1. Αναγνώριση της προσπάθειας τους
2. Επίτευξη των στόχων τους
3. Εξέλιξη των αρμοδιοτήτων τους, προαγωγή
4. Φύση της δουλειάς

Ο ΚΑΛΟΣ MANAGER ΠΡΕΠΕΙ:

- ΝΑ ΕΝΑΡΜΟΝΙΖΕΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΤΙΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.
- ΝΑ ΑΝΑΘΕΤΕΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ.
- ΝΑ ΠΛΑΙΣΙΩΝΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΕ ΟΛΑ ΤΑ ΜΕΣΑ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙ Η ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.
- ΝΑ ΚΑΤΑΡΓΕΙ ΚΑΘΕ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΕΜΠΟΔΙΟ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ.
- ΝΑ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΔΙΑΣΥΝΔΕΟΝΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΜΕ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΑΥΤΟΠΡΑΓΜΑΤΩΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΕΥΟΝΤΑΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΜΕΓΑΛΗ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων από τους εργαζόμενους και οι αντίστοιχες των εργαζομένων από την εργασία τους έχουν αλλάξει δραματικά την τελευταία δεκαετία. Χαρακτηριστικά όπως η σταθερότητα, η μονιμότητα, η προβλεψιμότητα της εργασιακής εξέλιξης ανήκουν (εξαιρουμένου του Ελληνικού Δημοσίου) στην σφαίρα του παρελθόντος.

Οι συνεχείς συγχωνεύσεις και εξαγορές που πλέον αποτελούν τον κανόνα στην επιχειρησιακή στρατηγική και όχι την εξαίρεση, οι παραδοσιακές τάσεις του management, η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η υψηλή ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων για χαμηλό κόστος, υψηλή ποιότητα και γρήγορη παράδοση (time-based competition) έχουν οδηγήσει σε κύματα απολύσεων αλλά και πρόωρων συνταξιοδοτήσεων.

Την κυριότερη αλλαγή στον εργασιακό χώρο αποτελεί η δραματική μείωση της αίσθησης μονιμότητας και ασφάλειας στους εργαζόμενους, ενώ για τους εργοδότες η μείωση του κόστους της εργασίας είναι θέμα επιβίωσης.

Οι αλλαγές αυτές έχουν οδηγήσει τα άτομα στην προσπάθεια εξασφάλισης ενός σχετικά ικανοποιητικού επιπέδου εισοδημάτων και διαβίωσης που εξαρτάται όσο το δυνατόν λιγότερο από την μονιμότητα ενός εργοδότη. Υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, καθυστέρηση στην είσοδο στην εργασιακή ζωή, γήρανση του πληθυσμού είναι μερικά από τα πολύ-παραμετρικά αποτελέσματα του νέου οικονομικού κόσμου που ξεδιπλώνεται καθημερινά εμπρός μας. Οι αυξημένες ικανότητες και το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης των νέων εργαζομένων δημιουργούν μια διαφορετική αντίληψη στις επαγγελματικές τους προσδοκίες, αλλά και την στάση τους στον εργασιακό τους χώρο που χαρακτηρίζεται από την μικρή διάρκεια παραμονής στον ίδιο εργοδότη, από τις πολλές και οριζόντιες μετακινήσεις εντός του κλάδου ενδιαφέροντος (σε αντίθεση με τις σπάνιες εναλλαγές, και τις σταθερές, κάθετες και αργές μετακινήσεις εντός μιας επιχείρησης-εργοδότη που συνέβαινε στο παρελθόν).

Οι εργοδότες γνωρίζοντας την σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου στην ανταγωνιστική οικονομία της γνώσης που σταθερά και αναπότρεπτα επιταχύνεται, έχουν να αντιμετωπίσουν την έλλειψη εμπιστοσύνης και αφοσίωσης από τους εργαζόμενους και να παρουσιάσουν νέες πολιτικές προσέλκυσης, διατήρησης και

ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Νέο στυλ και φιλοσοφία διοίκησης προσανατολισμένη στην αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, αμοιβαία επικοινωνία και συμμετοχή, ομαδικότητα στην εργασία, προκλητικότητα των αρμοδιοτήτων, καινοτομία και ελευθερία στην έκφραση, πρωτοβουλία, αναγνώριση της σημασίας των προσωπικών αξιών, είναι λίγα απ' τα χαρακτηριστικά που έχουν να αναπτύξουν οι επιχειρήσεις για να πετύχουν την αναγκαία προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου τους.

Η κοινωνικότητα μέσα από την εργασία, το κύρος και η υψηλή αίσθηση κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης-εργοδότη είναι στοιχεία που συμβάλουν ουσιαστικά στην δημιουργία εργαζομένων έμπιστων και αφιερωμένων στην επιχείρηση.

Εκείνο όμως που πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα είναι η ανάγκη οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν ότι "την εργασιακή ασφάλεια δεν την προσφέρουν οι εργοδότες αλλά οι πελάτες".

Όσο αφορά στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού νέες πολιτικές:

- αμοιβών προσανατολισμένες πολύ περισσότερο στην συνεισφορά παρά στην ιεραρχία
 - επαγγελματικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης
 - ενσωμάτωσης και προώθησης της αλλαγής
- αποτελούν μονόδρομο.

Εν κατακλείδι, πρέπει να τονιστεί πως όταν γίνεται αναφορά σε κίνητρα εννοείται ένα σύστημα δυναμικό που να εξελίσσεται παράλληλα με τον ανθρώπινο παράγοντα. Ένα σύστημα κίνητρων δεν μπορεί να εφαρμόζεται συνέχεια και να είναι πάντα αποτελεσματικό. Στους εργαζόμενους θα πρέπει να δίνονται ευκαιρίες ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες τους και η εργασία τους να περιέχει συνθήκες που θα τους οδηγήσουν σε υποκίνηση. Η ομαδική ή ατομική επιτυχία δημιουργούν αισθήματα αυτοολοκλήρωσης, αναγνώρισης και δημιουργικότητας που είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες υποκίνησης του ανθρώπου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ✓ Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov «Μάνατζμεντ», Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδοτικός Οίκος : Κλειδάριθμος, 2002
- ✓ Θεμιστοκλή Κόντη, «Διοικητική Ψυχολογία», Εκδόσεις Σύγχρονη εποχή, 1994
- ✓ Μάριος Μακρυγιωργάκης, Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Παπαζήση,

- [1] Μάνατζμεντ Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov, σελ. 297
- [2] Διοικητική Ψυχολογία Θεμιστοκλή Κόντη, σελ 62
- [3] Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ, Μάριος Μακρυγιωργάκης, σελ 178
- [4] Διοικητική Ψυχολογία Θεμιστοκλή Κόντη, σελ 64
- [5] Μάνατζμεντ Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov, σελ. 298
- [6] A THEORY OF HUMAN MOTIVATION, A.H. Maslow
- [7] Διοικητική Ψυχολογία Θεμιστοκλή Κόντη, σελ 66
- [8] Διοικητική Ψυχολογία Θεμιστοκλή Κόντη, σελ 66
- [9] Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ, Μάριος Μακρυγιωργάκης, σελ 178
- [10] Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ, Μάριος Μακρυγιωργάκης, σελ 182
- [11] Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov, σελ. 309

- ✓ Blake R., Mouton J., Ιδανική διοίκηση με το κλειδί GRID, 4η έκδ., Εκδ. ΓΑΛΛΙΟΣ, Αθήνα 1988.
- ✓ Κονταράτου Α., Η τέχνη της διοίκησης των επιχειρήσεων, 2η έκδ., Εκδ. ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1992.
- ✓ Κονταράτου Α., Blanchard K., Το μυστικό της ηγεσίας και ο Dr. Blanchard, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1994
- ✓ Micklethwait j., Wookdridge A., Οι μάγοι του μάνατζμεντ, Εκδ. Leader books, Αθήνα 2000.
- ✓ Wheatley M. J., Ηγεσία και χάος, Εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2003.

- ✓ Κανελλόπουλος, Χ. (1990), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα.
- ✓ Κανελλόπουλος Χ. (1991), Οργανωτική Θεωρία, International Publishing.
- ✓ Κανελλόπουλος Χ. (1996), Εισαγωγή στην Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων, International Publishing.
- ✓ Κουφίδου – Ξηροτύρη, Σ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη, 1997
- ✓ Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού, Alexander Hamilton Institute, Αθήνα, 1996
- ✓ Τραμαντζάς, Κ. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Τεχνολογίες Ανάπτυξης Καινοτομίας, Αθήνα 2001

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ✓ Hersey p., Blanchard K., Management of organizational behavior, 5th edition, Prentice-Hall International editions, 1988.
- ✓ Kontaratos A.N., The art of management and the traits of an effective administrator, Roswell Navigation Corporation, Athens 2001.
- ✓ Hodgetts M Richard (1996), Modern Human Relations at Work, 6th edition, The Dryden Press
- ✓ Byars, L., Rue, L. (2001), HumaResource Management, IRWIN.
- ✓ Coffey, R., Cook, C., Hunsaker, P. (2001), Management and Organizational Behavior, IRWIN.
- ✓ Vroom H. Victor (1964), Work & Motivation, Wiley
- ✓ David, F. (2000), Concepts of Strategic Management, Macmillan.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- ✓ <http://www.lesvosblogs.gr/>
- ✓ <http://www.shl.gr/index.php>
- ✓ <http://home.earthlink.net/~ddstuhلمان/defin1.htm>
- ✓ <http://www.diakrisi.gr/NEWSGR/EmployeeMotivationGR.html>
- ✓ <http://www.team.gr/default.asp?id=300120081&lcid=1032>
- ✓ <http://www.businesswoman.gr/>
- ✓ <http://www.e-forologia.gr/>
- ✓ <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=535&pstring=148,157>
- ✓ http://www.aueb.gr/Users/papadakis/articles/executive/sTRATEGY_DIALOG_UE_NAFTEMPORIKI.pdf
- ✓ <http://www.medlook.net/>
- ✓ <http://news.kathimerini.gr/>
- ✓ <http://www.euro2day.gr/>
- ✓ <http://www.simerini.com.cy/>
- ✓ <http://www.mediamax.gr/>
- ✓ <http://www.savoidakis.gr/>
- ✓ chesme.nurs.uoa.gr/portal/common/getFile/?id=128