



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

της

ΘΕΟΔΟΣΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗΣ ΜΣ:5411

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Ο ρόλος του ηγέτη στην
παρακίνηση των εργαζομένων. Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

Επιβλέπων Καθηγητής: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΙΧΑΗΛ
Εξεταστές: Βασίλειος Αλετράς
Χρήστος Βασιλειάδης

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2013

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

***Στον Άγγελο και την Ευγενία,
με την ελπίδα να τους χαρίσουμε
ένα καλύτερο αύριο!***

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ABSTRACT

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

1.1.ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	7
1.2.ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	8
1.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	9

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

2.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

2.1.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MASLOW	10
2.1.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΥΠΑΡΕΞΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (E.R.G.)	12
2.1.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG	13
2.1.4.Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ McCLELLAND	14
2.1.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ McGREGOR	16

2.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

2.2.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ VROOM	17
2.2.2. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ PORTER ΚΑΙ LAWLER	18
2.2.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ADAMS	19
2.2.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ LOCKE	20

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

3.Ο ΗΓΕΤΗΣ

3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	21
3.2 ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	25
3.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	29

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

4. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

4.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ TESCO	31
4.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΕΝΟΙΚΙΑΣΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ AN ENTERPRISE RENT-A-CAR.....	38
4.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΒΡΕΤΑΝΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΠΑΜΠ A.J D WETHERSPOON.....	45

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η μεγαλύτερη πρόκληση των ηγετών μιας επιχείρησης είναι να καταφέρουν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που έχουν στη διάθεση τους, υλοποιώντας όχι μόνο τους στόχους της επιχείρησης, αλλά και τους προσωπικούς στόχους του κάθε εργαζόμενου χωριστά. (Skemp-Arlt,2007).

Σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια αυτή των ηγετών διαδραματίζει η παρακίνηση. Η παρακίνηση ενεργοποιεί τους εργαζόμενους και τους κρατάει σε εγρήγορση. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές μορφές παρακίνησης και καθεμιά λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο σε κάθε άτομο. Χρέος του καλού ηγέτη είναι να εντοπίσει τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου και να προσδιορίσει τη μορφή της παρακίνησης που θα εφαρμόσει προκειμένου να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αξιοποιήσει στο μέγιστο τις δυνάμεις του, ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και να πετύχει τους στόχους του. (Brenner,2007).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει τη σημασία της παρακίνησης και τις μεθόδους – τεχνικές που μπορεί να ακολουθήσει ένας ηγέτης, ώστε να παρακινήσει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους που έχει στη διάθεση του.

Στην πρώτη ενότητα αναλύεται η έννοια της παρακίνησης και γίνεται αναφορά στον τρόπο που λειτουργεί η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο. Στο τέλος της πρώτης ενότητας περιγράφεται η διαδικασία της παρακίνησης.

Στη δεύτερη ενότητα γίνεται αναφορά στις θεωρίες της παρακίνησης. Οι θεωρίες διακρίνονται σε θεωρίες περιεχομένου και θεωρίες διαδικασιών. Αναλυτικά παρουσιάζονται οι θεωρίες των Maslow, Herzberg, McClelland, McGregor, Porter και Lawler, Adams και Locke.

Στην τρίτη ενότητα αναλύεται ο ρόλος του ηγέτη στον εργασιακό χώρο και γίνεται αναφορά στις μορφές ηγεσίας. Στο τέλος της ενότητας παρουσιάζονται οι μέθοδοι και οι τεχνικές που μπορεί να υιοθετήσει ένας ηγέτης προκειμένου να παρακινήσει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους του.

Στην τέταρτη ενότητα παρουσιάζονται τρεις μελέτες περίπτωσης που συνοψίζουν και επισφραγίζουν όσα αναλύονται στις προηγούμενες ενότητες. Αναλυτικά, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της Tesco, μιας επιχείρησης ενοικίασης αυτοκινήτων (Enterprise – Rent-A – Car) και μιας βρετανικής αλυσίδας παμπ (A.J.D Wetherspoon).

Λέξεις κλειδιά: παρακίνηση, παρακίνηση εργαζομένων, ρόλος του ηγέτη, θεωρίες παρακίνησης, μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.

ABSTRACT

The biggest challenge of the leaders of a company is to be able to exploit the full capabilities of the human resources at their disposal, realizing not only their business goals but also personal goals of each employee separately. (Skemp-Arlt, 2007) .

Important role in this effort of leaders plays motivation. Motivation energizes employees and keep them awake. However, there are many forms of motivation and each works differently in each person. Debt of the good leader is to identify the needs of each employee and determine the form of motivation that he will apply in order to help the employee to maximize his forces so as to meet his needs and achieve his goals.(Brenner,2007).

The purpose of this paper is to present the importance of motivation and methods - techniques that can follow a leader to effectively motivate employees at its disposal.

The first section discusses the concept of motivation and refers to the way work motivation in the workplace. At the end of the first section we describe the process of motivation.

The second section refers to theories of motivation. The theories are divided into content theories and theories of procedure. We present theories of Maslow, Herzberg, McClelland, McGregor, Porter and Lawler, Adams and Locke.

The third section analyzes the role of leader in the workplace and make reference to the forms of leadership. At the end of this section we present the methods and techniques that can be adopted by a leader to effectively motivate employees.

The fourth section presents three case studies that summarize and seal those analyzed in the previous sections. We present the case study of Tesco, a rental car company (Enterprise – Rent - A - Car) and a british pub chain (AJD Wetherspoon).

Keywords: motivation, employee motivation, role of leader, motivational theories, methods and techniques of motivation.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρακίνηση είναι η κινητήρια δύναμη που ωθεί το άτομο να λειτουργήσει με συγκεκριμένο τρόπο προκειμένου να πετύχει την κάλυψη μιας συγκεκριμένης ανάγκης. (Κουφίδου, 2010). Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναφέρει ότι τα βασικά κίνητρα που ορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι τέσσερα (Nohria *et al*, 2008):

- το κίνητρο της απόκτησης
- το κίνητρο του δεσμού
- το κίνητρο της κατάκτησης
- το κίνητρο της υπεράσπισης

Το άτομο στην προσπάθειά του να ικανοποιήσει κάποια από αυτές τις ανάγκες – κίνητρα προσανατολίζει τη συμπεριφορά του σε συγκεκριμένη κατεύθυνση. Συγκεκριμένα, στο χώρο εργασίας ο εργαζόμενος επιδιώκει όλο και μεγαλύτερες ανταμοιβές είτε χρηματικές είτε μη-χρηματικές, προκειμένου να ικανοποιήσει το αίσθημα της απόκτησης. Αναπτύσσει φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους και συνεργάζεται αρμονικά μαζί τους, ώστε να εκπληρώσει την ανάγκη του δεσμού. Αναλαμβάνει ευθύνες, συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και αποζητά τις προκλήσεις, προκειμένου να καλύψει την ανάγκη της κατάκτησης και τέλος επιδιώκει τη διαφάνεια και την απονομή της δικαιοσύνης στο εργασιακό του περιβάλλον, ώστε ναιώθει ότι ικανοποιείται η ανάγκη για υπεράσπιση. (Nohria *et al*, 2008).

Βασική προϋπόθεση στην παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί η ύπαρξη ενός δίκαιου συστήματος ανταμοιβών, η εταιρική κουλτούρα, ο κατάλληλος σχεδιασμός εργασίας και οι διαφανείς διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης. (Nohria *et al*, 2008).

Καταλυτικό, όμως, ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων παίζει ο ηγέτης – προϊστάμενος της ομάδας. Αυτός είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης. Είναι ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους. Ο ρόλος του είναι να συντονίζει την ομάδα και να αξιοποιεί στο μέγιστο τις ικανότητες κάθε μέλους. Καθήκον του είναι όχι μόνο να παρακινεί τους εργαζόμενους, αλλά και να φροντίζει για την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την προσωπική ανάπτυξη κάθε εργαζόμενου. (Kroth, 2008 ; Morrison, 2007).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις γνωρίζουν καλά ότι ο ικανοποιημένος εργαζόμενος, που έχει κίνητρα, εκπαιδεύεται, αξιολογείται και ανταμείβεται, είναι το μεγαλύτερο κέρδος για την επιχείρηση. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις επιδιώκουν να έχουν ικανοποιημένους εργαζόμενους στο δυναμικό τους. (Brenner, 2007; Hansen, 2002). Αυτοί αντλούν ευχαρίστηση από την εργασία τους και για το λόγο αυτό προσπαθούν να την εκτελέσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αξιοποιώντας στο μέγιστο τις ικανότητες τους. Το αποτέλεσμα είναι η βελτίωση των εργαζομένων και η βέλτιστη κάλυψη των αναγκών των πελατών. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση καταφέρνει να υλοποιήσει τους στόχους της αυξάνοντας τα κέρδη της. (Heskett, 1994).

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο η έννοια της παρακίνησης είναι συνυφασμένη με την ανάπτυξη και την επιτυχία της επιχείρησης. (Hansen, 2002). Για το λόγο αυτό όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τα στελέχη τους σε μεθόδους και

τεχνικές παρακίνησης, ώστε να κρατήσουν αμείωτο το ενδιαφέρον και τον ενθουσιασμό των εργαζομένων τώρα που, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, οι χρηματικές αμοιβές τείνουν να εκλείψουν .

1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

1.1.Τι είναι η παρακίνηση

Η παρακίνηση είναι μια ψυχολογική διαδικασία που καθορίζει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο αγγλικός όρος της έννοιας της παρακίνησης(**motivation**) ετυμολογικά προέρχεται από την ιταλική λέξη **movere**=κινώ. Ως παρακίνηση ορίζεται η κινητήριος δύναμη που ωθεί τον άνθρωπο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά με σκοπό την ικανοποίηση συγκεκριμένης ανάγκης. Η μελέτη της έννοιας της παρακίνησης οφείλει να ξεκινήσει από τη μελέτη των δυνάμεων εκείνων που κινητοποιούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι δυνάμεις/κίνητρα αυτές είναι τέσσερις: το κίνητρο της απόκτησης(**acquire**), το κίνητρο του δεσμού(**bond**), το κίνητρο της κατάκτησης(**comprehend**) και το κίνητρο της υπεράσπισης(**defend**). (Nohria *et al*,2008).

Τα τέσσερα κίνητρα (Acquire, Bond, Comprehend, Defend) αποτελούν τη βάση κάθε ανθρώπινης συμπεριφοράς και λειτουργούν με τον ακόλουθο τρόπο:

- **Acquire:** το κίνητρο της απόκτησης συνδέεται με την ακόρεστη επιθυμία να αποκτούμε τα καλύτερα υλικά αγαθά και να βιώνουμε τις πιο εντυπωσιακές εμπειρίες προκειμένου να βελτιώνουμε την κοινωνική μας θέση και να υπερέχουμε σε σχέση με τους άλλους.
- **Bond:** το κίνητρο του δεσμού συνδέεται με την ανάγκη του ανθρώπου να είναι μέλος και συμμετοχος μιας ομάδας για την οποία αισθάνεται υπερηφάνεια.
- **Comprehend:** το κίνητρο της κατάκτησης συνδέεται με την ανάγκη του ατόμου να καταλάβει (καταλαμβάνω: κατανοώ, κατακτώ) το περιβάλλον του.
- **Defend:** το κίνητρο της υπεράσπισης συνδέεται με την ανάγκη του ατόμου να υπερασπίζεται τον εαυτό του, να εκφράζεται ελεύθερα και να ζει σε ένα περιβάλλον που διέπεται από κανόνες δικαίου.

1.2. Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο

Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο (**employee motivation**) είναι ο αόρατος σύνδεσμος μεταξύ των προσωπικών αναγκών των εργαζομένων και των στόχων της επιχείρησης. Με τον όρο παρακίνηση στον εργασιακό χώρο εννοούμε όλες εκείνες τις δυνάμεις που σκοπό έχουν να οδηγήσουν τον εργαζόμενο στην ικανοποίηση των προσωπικών του αναγκών μέσα από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο συνδέεται με : την ικανοποίηση, την αφοσίωση, τη δέσμευση και την πρόθεση της αποχώρησης. (Nohria *et al*,2008).

Η ικανοποίηση (**job satisfaction**) συνδέεται με την αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι ότι η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους και ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Το κίνητρο που συσχετίζεται με την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας είναι το κίνητρο της απόκτησης (acquire). Το κίνητρο αυτό ενεργοποιείται μέσα από ένα ικανοποιητικό σύστημα ανταμοιβών (reward system) το οποίο θα συνδέει την ανταμοιβή με την αποδοτική εργασία και θα παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης στους αποδοτικούς εργαζόμενους. (Nohria *et al*,2008).

Η αφοσίωση (**commitment**) υποδεικνύει το βαθμό πίστης και εμπιστοσύνης που δείχνουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Συνδέεται με το κίνητρο του δεσμού (bond) και ενεργοποιείται με την εργασιακή κουλτούρα (culture) η οποία ενθαρρύνει τη συνεργασία, την ομαδική εργασία, την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. (Nohria *et al*,2008).

Η δέσμευση (**engagement**) συνδέεται με την ενέργεια, την προσπάθεια και τις πρωτοβουλίες που ενδέχεται να αναλάβει ένας εργαζόμενος. Συσχετίζεται με το κίνητρο της κατάκτησης (comprehend) και ενεργοποιείται μέσα από το σχεδιασμό εργασίας (job design). Ο εργαζόμενος αισθάνεται δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση, όταν η εργασία που του ανατίθεται είναι κατανοητή, με ευδιάκριτους ρόλους, ενδιαφέρουσα και αποτελεί πρόκληση για αυτόν να την «κατακτήσει». (Nohria *et al*,2008).

Η πρόθεση για αποχώρηση (**intention to quit**) συσχετίζεται με το κίνητρο της υπεράσπισης (defend). Ο μοχλός ενεργοποίησης του συγκεκριμένου κινήτρου είναι η διαφανής διοίκηση της επιχείρησης και η δίκαιη κατανομή των πόρων. Σε περίπτωση μη ικανοποίησης του κινήτρου της υπεράσπισης, μεγιστοποιείται η αντίσταση των εργαζομένων σε κάθε εργασιακή αλλαγή και αυξάνεται η πρόθεση τους για αποχώρηση. (Nohria *et al*,2008).

Δείκτες παρακίνησης	Κίνητρα	Μοχλοί παρακίνησης
Ικανοποίηση	Απόκτησης (acquire)	Σύστημα ανταμοιβών
Αφοσίωση	Δεσμού (bond)	Κουλτούρα
Δέσμευση	Κατάκτησης (comprehend)	Σχεδιασμός εργασίας
Πρόθεση αποχώρησης	Υπεράσπισης (defend)	Δίκαιη κατανομή πόρων - διαφάνεια

Συσχετισμός κινήτρων συμπεριφοράς και μοχλών παρακίνησης στον εργασιακό χώρο (Nohria *et al*, 2008).

1.3. Η διαδικασία της παρακίνησης

“You can take a horse to the water, but you cannot force it to drink; it will drink only if it’s thirsty”

Το άτομο υιοθετεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά προκειμένου να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ανάγκη. Η ανικανοποίητη ανάγκη είναι αυτή που καθορίζει το κίνητρο συμπεριφοράς. Όταν η ανάγκη ικανοποιείται, τότε η συμπεριφορά θεωρείται επιτυχημένη. Η ανταμοιβή που λαμβάνει το άτομο για την υιοθέτηση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς είναι η ικανοποίηση της ανάγκης. Για να πετύχει ανάλογα αποτελέσματα στο μέλλον πρέπει να συνεχίσει να συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο. Με άλλα λόγια ισχύει το σχήμα: **Ανάγκη - Συμπεριφορά - Ικανοποίηση** (Daft, 2009)



Η διαδικασία της παρακίνησης. (Daft,2009)

Το μοτίβο της παρακίνησης αποτελεί τη θεμέλιο λίθο της επιχειρηματικής αρχιτεκτονικής και έχει διατυπωθεί με τον ακόλουθο τρόπο (Brickley *et al*,1995):

Assign – Perform – Reward

Η ανάλυση της διαδικασίας της παρακίνησης παρουσιάζει δυσκολίες, καθώς αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία που είναι διαφορετική για κάθε εργαζόμενο, αφού διαφορετικές είναι οι ανάγκες που καλείται να ικανοποιήσει ο κάθε εργαζόμενος και διαφορετικά τα κίνητρα που τον δραστηριοποιούν.(Κουφίδου,2010).

Οι σημαντικότερες θεωρίες της παρακίνησης θα μας διαφωτίσουν περισσότερο στην ανάλυση της διαδικασίας της παρακίνησης.

2.ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Οι θεωρίες της παρακίνησης διακρίνονται σε : α) θεωρίες περιεχομένου και β) θεωρίες διαδικασιών. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες που δίνουν έμφαση στο περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων που ενεργοποιούν τους ανθρώπους και τους ωθούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται η θεωρία του Maslow, του Herzberg, του McGregor, του McClelland. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες που δίνουν έμφαση στις διαδικασίες που ωθούν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται κατά συγκεκριμένο τρόπο. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τη θεωρία του Vroom, των Porter and Lawler, του Locke, του Adams. (Silverthorne, 2005).

2.1 Θεωρίες περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου εξετάζουν ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, πώς ιεραρχούνται και με ποιο τρόπο προσπαθούν οι άνθρωποι να τις ικανοποιήσουν. Προσπαθούν να ερευνήσουν τι πραγματικά παρακινεί τους ανθρώπους, δηλαδή ποιοι παράγοντες αποτελούν κίνητρα προς μια θετική ή ακόμη και αρνητική συμπεριφορά. Οι θεωρίες αυτές αποτελούν βασικό εργαλείο στην κατανόηση του περιεχομένου της παρακίνησης. Ωστόσο, όμως, το αδύναμο σημείο τους είναι ότι δεν αναλύουν επαρκώς τους παράγοντες που παρακινούν τα άτομα στο εργασιακό τους περιβάλλον και για το λόγο αυτό δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτούσιες στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. (Silverthorne, 2005)

2.1.1 Η θεωρία του Maslow

Η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών



Η πυραμίδα αναγκών του Maslow (Maslow, 1943)

Η βασική θεωρία πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρία του Maslow είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με αυτή οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε άλλη δράση για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Συνεπώς, κίνητρο για δράση ή υλοποίηση έργου είναι ακριβώς αυτή τους η επιθυμία. Είναι φυσικό ότι όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες, τόσο λιγότερο αποτελούν κίνητρο για δράση. Για παράδειγμα δεν προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε την ανάγκη για οξυγόνο ή νερό, όταν έχουμε όσο οξυγόνο ή νερό χρειαζόμαστε (Κουφίδου,2010; Χατζηπαντελή, 1999).

Με βάση αυτή την παραδοχή οι επιχειρήσεις και τα στελέχη για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους πρέπει αφενός να γνωρίζουν τις ανάγκες τους και αφετέρου να συνδέουν την υλοποίηση του έργου ή την απόδοση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των αναγκών τους. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow οι ανάγκες για τις οποίες εργάζονται οι άνθρωποι ταξινομούνται ως εξής (Maslow,1943):

Φυσιολογικές – Βιολογικές ανάγκες

Περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού, δηλαδή το οξυγόνο, το νερό, την τροφή, την ένδυση, την κατοικία. Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow , δηλαδή είναι οι πρώτες ανάγκες που προσπαθεί ο άνθρωπος να ικανοποιήσει. Είναι φανερό ότι σε κανονικές καταστάσεις, αν δεν εξασφαλιστεί η ελάχιστη ικανοποίηση αυτών των αναγκών, δεν μπορεί να γίνει λόγος για άλλες ανάγκες. (Κουφίδου,2010; Χατζηπαντελή, 1999).

Ανάγκη για ασφάλεια

Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται σιγουριά για την ύπαρξη του και για την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών στο μέλλον. Θέλει να είναι ασφαλής απέναντι στους κινδύνους του περιβάλλοντος (ανεργία, ατυχήματα). Προσπαθεί, λοιπόν, μετά τη λογική – στοιχειώδη ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών, να ικανοποιήσει την ανάγκη για ασφάλεια, μόνιμη απασχόληση, κατοικία, σύνταξη. (Κουφίδου,2010; Χατζηπαντελή, 1999).

Κοινωνικές ανάγκες

Σε αυτή την κατηγορία εντάσσεται η ανάγκη του ατόμου να ανήκει σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες , να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη και στοργή. Για να γίνουν οι κοινωνικές ανάγκες η κυρίαρχη κατηγορία παρακίνησης, είναι απαραίτητη η ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών για ασφάλεια. (Κουφίδου,2010; Χατζηπαντελή, 1999).

Ανάγκες για αναγνώριση

Αποκαλούνται συχνά και εγωιστικές ανάγκες. Οι πιο σημαντικές είναι η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, η ανάγκη για φήμη, κύρος, εκτίμηση, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, ικανότητα, ανεξαρτησία, καθώς και αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση. Αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη, αφού, όμως, πρώτα ικανοποιηθούν οι κοινωνικές ανάγκες. Πρέπει να τονιστεί ότι αυτή η κατηγορία των αναγκών είναι πολύ πιο δύσκολο να ικανοποιηθεί από όλες τις προηγούμενες. (Κουφίδου,2010; Χατζηπαντελή, 1999).

Ανάγκη για ολοκλήρωση

Είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών και τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να πραγματοποιήσει όλα τα όνειρα, τα οράματα και τις προσδοκίες του, να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί για να φτάσει στον ιδανικό για αυτόν τύπο, να χρησιμοποιήσει όλη τη δυναμική του. Ο Maslow αναφέρει χαρακτηριστικά : « πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να γίνει οτιδήποτε είναι ικανός να γίνει». (Κουφίδου,2010; Χατζηπαντελή, 1999).

Η θεωρία του Maslow περιλαμβάνει επίσης τα ακόλουθα στοιχεία:

Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες του. Συνεχώς επιθυμεί για το καλύτερο. Αυτό που επιθυμεί εξαρτάται από αυτό που ήδη έχει. Η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι ατελείωτη και συνεχίζεται καθόλη τη διάρκεια της ζωής του.

Η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησης τους. Δηλαδή όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν ικανοποιηθεί πλήρως, τότε δε δημιουργεί καμιά παρακίνηση και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της. Φυσικά όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι καμιά ανάγκη δε χάνεται, απλά χάνει, για όσο διάστημα ικανοποιείται, την παρακινητική της δύναμη. (Κουφίδου,2010; Χατζηπαντελή, 1999).

Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητα τους για ικανοποίηση. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί, τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της. Ο άνθρωπος προσπαθεί πρώτα να ικανοποιήσει τις φυσιολογικές ανάγκες και στη συνέχεια τις υπόλοιπες. Κάθε στιγμή, λοιπόν, μια κατηγορία αναγκών αποτελεί την κυρίαρχη παρακινητική δύναμη. Αξίζει να διευκρινιστεί ότι δεν απαιτείται η πλήρης ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών για να εμφανιστεί η επόμενη. Αρκεί η ικανοποίηση της στον ελάχιστο βαθμό. (Κουφίδου,2010; Χατζηπαντελή, 1999).

2.1.2. Η θεωρία των αναγκών ύπαρξης – κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (E.R.G)

Με αφετηρία την πυραμίδα της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow, ο Alderfer (1969) ανέπτυξε τη θεωρία των αναγκών ύπαρξης – κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (E.R.G – Existence – Relatedness – Growth). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία υπάρχουν τρία επίπεδα αναγκών (Χυτήρης,2001):

- **Ανάγκες ύπαρξης:** περιλαμβάνουν τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας.
- **Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων:** πρόκειται για την ανάγκη του ατόμου να είναι μέλος κοινωνικών ομάδων (κοινωνικές ανάγκες).

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

- Ανάγκες ανάπτυξης: αναφέρονται στις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Η θεωρία E.R.G. έρχεται να συμπληρώσει τη θεωρία του Maslow. Δεν εστιάζει στην ιεραρχική κατάταξη των ανθρώπινων αναγκών, αλλά υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητα ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει πλήρως ένα επίπεδο αναγκών προκειμένου να επιδιώξει την ικανοποίηση ενός άλλου επιπέδου. Αντίθετα, υπάρχει η πιθανότητα, η αδυναμία ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών (κοινωνικών αναγκών) να οδηγήσει στην επιδίωξη ικανοποίησης αναγκών ενός άλλου επιπέδου (ανάγκες ανάπτυξης). Επιπρόσθετα, η θεωρία E.R.G. υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται από πολλές και διαφορετικές ανάγκες ταυτόχρονα. (Χυτήρης,2001)

Η θεωρία του Alderfer, όπως και η θεωρία του Maslow, έχει περιορισμένη δυναμική και αδυνατεί να δια φωτίσει την ανομοιογένεια των μεταβαλλόμενων ανθρώπινων αναγκών στο εργασιακό περιβάλλον. (Χυτήρης,2001)

2.1.3 Η θεωρία του Herzberg Η θεωρία των δύο παραγόντων

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι **παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης»** και στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν **οι παράγοντες που ονομάζονται «κίνητρα»**.(Montana *et al*, 1993; Herzberg *et al*, 1959)

Οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας, **οι παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης»** όταν δεν υπάρχουν στο χώρο εργασίας, δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους. Όταν υπάρχουν, καταφέρνουν να εξασφαλίζουν την απουσία της δυσαρέσκειας, αλλά δεν αποτελούν παρακίνηση για μεγαλύτερη απόδοση. Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι (Herzberg,1968):

- Οι σταθερές αμοιβές – μισθός
- Οι συνθήκες εργασίας (ωράριο, φυσικό περιβάλλον, διαθέσιμα μέσα)
- Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, προϊστάμενους.
- Η σιγουριά που αισθάνεται στη δουλειά του ο εργαζόμενος
- Ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο
- Οι πολιτικές της επιχείρησης

Η δεύτερη κατηγορία των παραγόντων, **τα «κίνητρα»**, δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζόμενους, για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση. Βασικοί παράγοντες αυτής της κατηγορίας είναι (Herzberg,1968) :

- Η αναγνώριση των προσπαθειών, των επιδόσεων και των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος.
- Το περιεχόμενο της εργασίας με την οποία ασχολείται ο εργαζόμενος. Πόσο ενδιαφέρουσα και σημαντική τη θεωρεί ο εργαζόμενος.

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

- Η ελευθερία πρωτοβουλιών, η συμμετοχή και η αίσθηση ότι αυτός είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας του.
- Η ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του εργαζόμενου.
- Οι προοπτικές εξέλιξης και προαγωγών του εργαζόμενου.

Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας, τα «κίνητρα», παραλαμβάνουν τον εργαζόμενο από το ουδέτερο σημείο στο οποίο τον έχουν οδηγήσει οι παράγοντες «υγιεινής» και τον ωθούν σε υψηλότερες επιδόσεις. Η ικανοποίηση των παραγόντων της δεύτερης κατηγορίας θα επιτρέψει στο άτομο να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί. Η θεωρία των δυο παραγόντων ενθαρρύνει τα στελέχη να δημιουργούν μέσα στο περιβάλλον εργασίας ευκαιρίες για ικανοποίηση των «κινήτρων». (Montana *et al*, 1993; Herzberg *et al*, 1959)

2.1.3 Η θεωρία του McClelland Η θεωρία των επίκτητων αναγκών

Ο McClelland υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις ανάγκες που παρακινούν το άτομο και το ωθούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι ανάγκες αυτές είναι (Montana *et al*, 1993; Μάρκοβιτς, 2002):

- Η ανάγκη για **επίτευξη (achievement)**
- Η ανάγκη για **εξουσία (power)**
- Η ανάγκη για **αποδοχή (affiliation)**

Η σημασία που δίνει κάθε άτομο σε αυτές τις ανάγκες είναι διαφορετική. Ο McClelland θεωρεί ότι αν μπορέσουμε να προσδιορίσουμε την αξία που δίνει κάθε άτομο σε καθεμία από τις ανάγκες αυτές, θα μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τον τρόπο με τον οποίο θα επηρεάσουμε τη συμπεριφορά του και θα το παρακινήσουμε. Η απόδοση ενός ατόμου είναι δυνατόν να αυξηθεί σε ένα περιβάλλον που παρέχει τον ιδανικό συνδυασμό ικανοποίησης των τριών αναγκών (McClelland, 1956).

Επίτευξη

Τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για επίτευξη, αναζητούν επίμονα την επιτυχία, επιδιώκουν να υπερέχουν και θέτουν στόχους προκλητικούς, αλλά ταυτόχρονα ρεαλιστικούς. Οι στόχοι πρέπει να είναι δύσκολοι, ώστε το άτομο επιτυγχάνοντας τους να νιώθει το αίσθημα της επιτυχίας. Πρέπει να είναι, όμως, και ρεαλιστικοί, για να λειτουργήσουν ως κινητήρια δύναμη και να ενεργοποιήσουν το άτομο. Τα άτομα που νιώθουν έντονα την ανάγκη για επίτευξη αποζητούν συχνά την ανατροφοδότηση, ώστε να παρακολουθούν την πρόοδο των επιτευγμάτων τους. Προτιμούν να εργάζονται μόνοι ή με άλλους που μοιράζονται τις ίδιες ανάγκες. Δε

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

χρειάζονται τον έπαινο. Η καλύτερη ανταμοιβή είναι για αυτούς η επίτευξη των στόχων τους. (Montana *et al*, 1993; Μάρκοβιτς, 2002):

Εξουσία

Τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για εξουσία έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους επιρροή και έλεγχο. Η ανάγκη για εξουσία εκφράζεται με δυο τρόπους: την ανάγκη για προσωπική δύναμη (personal power) και την ανάγκη για θεσμική εξουσία (institutional power). Αυτοί που επιδιώκουν την προσωπική δύναμη θέλουν απλά να ασκούν επιρροή στους άλλους προκειμένου να απολαμβάνουν το αίσθημα της επιβολής. Η μορφή αυτής της εξουσίας δεν είναι επιθυμητή. Όσοι επιδιώκουν τη θεσμική εξουσία, θέλουν να κατευθύνουν την ομάδα με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η μορφή αυτής της εξουσίας είναι πιο αποδοτική, καθώς αποφέρει επιθυμητά για την επιχείρηση αποτελέσματα. Τα άτομα που διακατέχονται από την ανάγκη για εξουσία, επιδιώκουν να καταλάβουν διευθυντικές θέσεις, είναι καλοί συζητητές, αποφασιστικοί, πρακτικοί, απαιτητικοί και τους αρέσει να μιλούν δημόσια. (Montana *et al*, 1993; Μάρκοβιτς, 2002):

Αποδοχή

Η ανάγκη για αποδοχή είναι η ανάγκη για φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις και ανθρώπινη επικοινωνία. Είναι η ανάγκη να νιώθει κανείς αρεστός και αγαπητός από τους άλλους. Ένα άτομο με υψηλή ανάγκη για αποδοχή προσπαθεί να γίνει μέλος μιας ομάδας και ακολουθεί εύκολα κανόνες και νόρμες. Τα άτομα αυτά αποδίδουν καλύτερα σε συνεργατικό περιβάλλον και προτιμούν θέσεις όπου υπάρχει ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Ιδανική θέση για αυτά τα άτομα είναι η εξυπηρέτηση πελατείας. Αντίθετα, αν ένα διευθυντικό στέλεχος νιώθει έντονα την ανάγκη για αποδοχή, τότε οι αποφάσεις του κινδυνεύουν να χαρακτηριστούν από έλλειψη αντικειμενικότητας, καθώς στην προσπάθειά του να είναι αρεστός οδηγείται σε επιλογές που μπορεί να αυξάνουν τη δημοτικότητα του, αλλά να διακυβεύουν τα συμφέροντα της επιχείρησης. (Montana *et al*, 1993; Μάρκοβιτς, 2002):

Ανάγκη	Κίνητρο
Επίτευξη	Δύσκολοι – ρεαλιστικοί στόχοι Ανατροφοδότηση Αναγνώριση επιτευγμάτων
Εξουσία	Ανάληψη πρωτοβουλιών Άσκηση επιρροής
Αποδοχή	Περιβάλλον συνεργασίας Ευκαιρίες επικοινωνίας

Συσχετισμός αναγκών – κινήτρων σύμφωνα με τη θεωρία του McClelland. (McClelland, 1956).

2.1.4 Η θεωρία Mc Gregor Η θεωρία X και Y

Ο Douglas McGregor (1960) διατύπωσε τη διπολική θεωρία X και Y σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη φύση έχει δυο διαφορετικές όψεις. (Robbins, 2002). Η μια όψη είναι κυρίως αρνητική και περιγράφεται ως θεωρία X και η άλλη είναι κυρίως θετική και περιγράφεται ως θεωρία Y.

Σύμφωνα με τη θεωρία X οι άνθρωποι από τη φύση τους αποστρέφονται την εργασία και προσπαθούν με κάθε τρόπο να την αποφύγουν. Από τη στιγμή που έχουν αρνητική στάση απέναντι στην εργασία θα πρέπει να επιτηρούνται αυστηρά και να ελέγχονται ή ακόμη και να απειλούνται με τιμωρία προκειμένου να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας αποφεύγουν τις ευθύνες και προτιμούν να έχουν μια τυπική κατεύθυνση στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπρόσθετα για αυτούς η αίσθηση της ασφάλειας και οι οικονομικές απολαβές είναι καθοριστικός παράγοντας για την εργασία τους, ενώ χαρακτηρίζονται από έλλειψη φιλοδοξίας. Κίνητρο για τους εργαζόμενους αυτούς αποτελούν, σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow, οι ανάγκες της κατώτερης βαθμίδας. (Ζαβλάνος, 1998, Πετρίδου, 2001).

Τα άτομα που περιγράφονται από τη θεωρία Y αγαπούν την εργασία, είναι δημιουργικοί και δεν φοβούνται να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Ειδικότερα, όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον, τότε αναπτύσσουν έντονα συναισθήματα αφοσίωσης προς τους στόχους της επιχείρησης. Η θεωρία Y απευθύνεται σε εργαζόμενους που επιθυμούν να ικανοποιούν τις υψηλότερου επιπέδου ανάγκες (αυτοεκτίμηση, αυτοπραγμάτωση). Στους εργαζόμενους αυτούς ταιριάζει ένας φιλελεύθερος τρόπος διοίκησης. (Ζαβλάνος, 1998, Πετρίδου, 2001).

Ωστόσο, καμία από τις δυο προσεγγίσεις δεν μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα και απόλυτα σε μια επιχείρηση, γιατί οι εργασιακές ιδιαιτερότητες των ανθρώπων είναι μεταβαλλόμενες στο χρόνο. Το ίδιο άτομο μπορεί σε μια περίοδο της επαγγελματικής του ζωής να χαρακτηρίζεται από νωθρότητα, ενώ σε κάποια άλλη χρονική στιγμή να αισθάνεται έντονη την ανάγκη για δημιουργία και μάθηση. (Robbins, 2002).

2.2 Θεωρίες διαδικασιών

Στα μέσα της δεκαετίας του 1960 αναδείχθηκε μια νέα προσέγγιση στη μελέτη της παρακίνησης των εργαζομένων, η οποία εστίαζε στις διαδικασίες που καθορίζουν την παρακίνηση των εργαζομένων. Η περίοδος 1960 – 1970 χαρακτηρίστηκε «χρυσή» εποχή στην έρευνα της έννοιας της παρακίνησης, καθώς τότε σημειώθηκε μεγάλη πρόοδος στην ανάπτυξη θεωριών αναφορικά με τις αιτίες των κινήτρων εργασίας. (Steers *et al*, 2004).

Αντίθετα από τις θεωρίες περιεχομένου που εστιάζουν στην αναγνώριση των παραγόντων που συνδέονται με την παρακίνηση σε ένα σχετικά στατικό περιβάλλον, οι θεωρίες διαδικασιών εξετάζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον με μια δυναμική. Οι θεωρίες διαδικασιών αναζητούν τις αιτιώδεις σχέσεις στο πέρασμα του χρόνου και τα γεγονότα που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. (Silverthorne, 2005).

Κοινό στοιχείο στις θεωρίες διαδικασιών είναι η προσπάθεια να κατανοήσουν τη διαδικασία της σκέψης που καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων. Στις θεωρίες των διαδικασιών περιλαμβάνονται: η θεωρία της προσδοκίας (V.Vroom), το μοντέλο των Porter και Lawler, η θεωρία της ισότητας (J.Adams) και η θεωρία του καθορισμού στόχων (E.Locke). (Silverthorne, 2005).

2.2.1 Η θεωρία του Vroom Η θεωρία των προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών προτάθηκε στην πρώτη της μορφή από τον Victor Vroom (1964) και επιχειρεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μια συγκεκριμένη οδό δράσης. Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μια ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες (Montana *et al*, 1993):

- την αξία που έχει για το άτομο καθένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας
- την αντίληψη του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα
- την προσδοκία ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια.

Στο χώρο της εργασίας αυτό σημαίνει ότι για να αισθάνεται παρακίνηση ένας εργαζόμενος πρέπει (Montana *et al*, 1993):

- i. να πιστεύει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης)
- ii. να περιμένει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής)
- iii. να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

Η σχέση των τριών μεταβλητών περιγράφεται συνήθως ως πολλαπλασιαστική (Μάρκοβιτς, 2002):

$$\text{δύναμη παρακίνησης} = \text{αξία ανταμοιβής} \times \text{προσδοκία ανταμοιβής} \times \text{προσδοκία απόδοσης}$$

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών θα πρέπει να υπάρχει σαφής και ευδιάκριτη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή. Επίσης, θα πρέπει η ανταμοιβή να ικανοποιεί κάποια ανάγκη. (Μάρκοβιτς, 2002).

Η εκτίμηση των τιμών της προσδοκίας ανταμοιβής και της προσδοκίας απόδοσης βασίζεται στις εμπειρίες κάθε ατόμου, γεγονός που εξηγεί γιατί σε νέες συνθήκες όπου η εμπειρία είναι ανεπαρκής, η παρακίνηση μπορεί να είναι μειωμένη. (Μάρκοβιτς, 2002).

2.2.2 Το μοντέλο των Porter και Lawler

Το πρότυπο των Porter και Lawler βασίζεται κυρίως στη θεωρία των προσδοκιών του Vroom και μας δίνει μια αρκετά ολοκληρωμένη εικόνα της παρακινητικής διαδικασίας. Σύμφωνα με το πρότυπο των Porter και Lawler η προσπάθεια που θα καταβάλει ο εργαζόμενος εξαρτάται (Κουφίδου,2010) :

- από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και
- από την αξία που δίνει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές.

Η προσπάθεια αυτή θα καταλήξει στην επιθυμητή επίδοση, εφόσον ο εργαζόμενος διαθέτει τόσο την απαιτούμενη ικανότητα, όσο και τη σαφή αντίληψη του έργου που απαιτείται από αυτόν. Η επιθυμητή επίδοση προκαλεί ανταμοιβές που είναι εσωτερικές (αίσθημα επιτεύγματος, αναγνώριση, αυτοεκτίμηση), αλλά και εξωτερικές (αύξηση μισθού, εξασφάλιση θέσης, καλές συνθήκες εργασίας). Αν οι ανταμοιβές που δίνονται από την πλευρά της επιχείρησης είναι επιθυμητές, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση. Η ικανοποίηση αυτή επηρεάζει την αξία που δίνει το άτομο στις διάφορες ανταμοιβές με αποτέλεσμα να υφίσταται ένα συνεχές κύκλωμα, καθώς ο εργαζόμενος πρέπει να προσπαθεί να αποδίδει συνέχεια, αν θέλει να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει ή να επιτύχει νέες. (Κουφίδου,2010)

2.2.3.Η θεωρία του Adams Η θεωρία της ισότητας

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J.Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις. Παράλληλα ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές ανταμοιβές, η αναγνώριση. (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης το μέλος X μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο προσφοράς Π προς τις απολαβές Α με αυτό κάποιου άλλου μέλους Z ως πρόσωπο αναφοράς. Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι:

$$\text{ΠX/AX} = \text{ΠZ/AZ}$$

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους : μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή ακόμη εγκαταλείποντας την οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι (Χυτήρης, 2001):

- όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει, προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου που παράγει. Δηλαδή αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ αν θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά, υποβαθμίζει την ποιότητα του έργου του.
- όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται αδικία προσπαθεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου που παράγει. Αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του προσπαθεί να αυξήσει την παραγωγή, ενώ αν νιώθει ότι αδικείται, μειώνει την παραγωγικότητα του.

Οι απόψεις του Adams επαληθεύτηκαν από την έρευνα μόνο για τις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες. Αξίζει ακόμη να σημειωθεί ότι η θεωρία του Adams δε λαμβάνει υπόψη της το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, αλλά εστιάζει μόνο στην αξία της δικαιοσύνης. (Χυτήρης, 2001).

2.2.4. Η θεωρία του Locke Η θεωρία του καθορισμού στόχων

Η θεωρία του καθορισμού στόχων διαφέρει από τη θεωρία της ισότητας, καθώς υποστηρίζει ότι ο στόχος είναι το βασικό στοιχείο της διαδικασίας της παρακίνησης και όχι η ανταμοιβή. Η θεωρία του καθορισμού στόχων, η οποία αναπτύχθηκε πρώτη φορά από τον E.Locke (1968), υποστηρίζει ότι προκειμένου ο εργαζόμενος να υποκινηθεί προς μια αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει να του τεθούν ελκυστικοί στόχοι. Οι στόχοι θα πρέπει (Aldag *et al*, 1991):

- να είναι συγκεκριμένοι και καθορισμένοι με σαφήνεια
- να εμπεριέχουν μια σχετική δυσκολία επίτευξης, αλλά και να είναι εφικτοί, ώστε να προκαλούν πρόκληση για τον εργαζόμενο.
- να είναι αποδεκτοί από τους εργαζόμενους.

Σημαντικό είναι, επίσης, να παρέχεται ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για την εξέλιξη της επίτευξης των στόχων που έχουν καθοριστεί.

Με άλλα λόγια οι στόχοι θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τα εξής πέντε στοιχεία (Spector, 2008):

- σαφήνεια (clarity)
- πρόκληση (challenge)
- δέσμευση (commitment)
- ανατροφοδότηση (feedback)
- πολυπλοκότητα (task complexity)

Ο καθορισμός στόχων αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων, γιατί βοηθάει τα άτομα να εστιάσουν την προσπάθειά τους προς τη σωστή κατεύθυνση. Τα άτομα γνωρίζουν τους στόχους και κατευθύνουν την προσπάθειά τους προς την υλοποίηση των στόχων αυτών. (Aldag *et al*, 1991)

3. Ο ΗΓΕΤΗΣ

«Η ηγεσία δεν έχει σχέση με μια προσωπικότητα που μαγνητίζει. Δεν έχει σχέση με το «να κάνω φίλους» ή να επηρεάσω τους ανθρώπους. Η ηγεσία έχει να κάνει με την εξύψωση του προσωπικού οράματος των ανθρώπων στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο και στην αύξηση της απόδοσης τους στο πιο ψηλό σημείο.»

Peter Drucker

3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Η συμβολή του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων είναι καταλυτική.(Nohria *et al*, 2008). Προτού αναλύσουμε τις μεθόδους και τις τεχνικές με τις οποίες μπορεί ο ηγέτης να παρακινήσει τους εργαζομένους, θα αναφερθούμε στο ρόλο που έχει ο ηγέτης μέσα στην επιχείρηση και στις μορφές ηγεσίας που επικρατούν.

Ηγέτης θεωρείται «το άτομο που επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των στόχων της ομάδας ή του οργανισμού». (Μπουραντάς,2005). Ένα άτομο χαρακτηρίζεται ηγέτης όταν διακρίνεται από τις ακόλουθες δεξιότητες (Daft,2002; Wills *et al*, 1994, Κουφίδου, 2010):

- **Νοητικές δεξιότητες (conceptual skills):**αναφέρονται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αναλύει μια κατάσταση και να εντοπίζει την αιτία και το αποτέλεσμα.
- **Ανθρώπινες δεξιότητες (human skills):** αναφέρονται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αντιλαμβάνεται, τροποποιεί, να καθοδηγεί και να ελέγχει την ανθρώπινη συμπεριφορά.
- **Τεχνικές δεξιότητες (technical skills):** αναφέρονται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να κατέχει τις απαιτούμενες γνώσεις για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία.

Ειδικότερα ο αποτελεσματικός ηγέτης διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Byrd, 2007):

Το όραμα (vision)

Ο ηγέτης είναι οραματιστής. Προβλέπει το μέλλον. Το όραμα είναι σπουδαίο για τον οργανισμό, ιδιαίτερα σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές. Η πρόταση του οράματος απαντά στο ερώτημα: «Τι θέλουμε να γίνουμε;»

Η ενδυνάμωση (empowerment)

Ο ηγέτης ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του οργανισμού και της ποιότητας των προϊόντων. Ενδυνάμωση σημαίνει ανάθεση εξουσίας στα άτομα, που βρίσκονται στα

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

κατώτερα κλιμάκια του οργανισμού, με την παράλληλη ανάπτυξη των διατμηματικών ομάδων.

Η διαίσθηση (intuition)

Ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τη διαίσθηση του στη λήψη των αποφάσεων, κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών.

Εσωτερική κατανόηση (empathy)

Η εσωτερική κατανόηση απαιτεί την εσωτερική αναζήτηση και έπειτα την αναγνώριση των σχέσεων με τους υπαλλήλους και τον οργανισμό. Απαιτεί την εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ατόμου.

Η συμβατότητα αξιών (value congruence)

Εδώ ο ηγέτης ενσωματώνει τις αξίες του στο διοικητικό σύστημα της επιχείρησης. Στις αξίες αυτές περιλαμβάνονται ο σεβασμός για το άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία, η εντιμότητα.

Η παραδοσιακή αντίληψη για το ρόλο του ηγέτη επικεντρώνει τη δραστηριότητά του σε πέντε λειτουργίες (Fayol, 1950):

- **Σχεδιασμός** (planning)
- **Οργάνωση** (organizing)
- **Ηγεσία** (leading)
- **Έλεγχος** (controlling)
- **Εφαρμογή** (applying)

Ο Mintzberg (1990) κατατάσσει τους ρόλους του ηγέτη σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- **Διαπροσωπικοί ρόλοι** (interpersonal)
- **Πληροφοριακοί ρόλοι** (informational)
- **Λήψης απόφασης** (decisional)

Διαπροσωπικοί ρόλοι

Οι διαπροσωπικοί ρόλοι είναι αυτοί κατά τους οποίους τα στελέχη αλληλεπιδρούν με τους εργαζόμενους και δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές της επιχείρησης. Στους διαπροσωπικούς ρόλους συγκαταλέγονται:

- **Ο ρόλος «βιτρίνα» (figurehead role):** συμβολίζει την επιχείρηση και τους στόχους της.
- **Ο ρόλος του ηγέτη (leader role):** συμβουλεύει, καθοδηγεί και προσφέρει το «όραμα».

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

- **Ο ρόλος του συνδετικού κρίκου (liaison role):** συνδέει και συντονίζει τους ανθρώπους μέσα και έξω από την επιχείρηση κυρίως σε περιόδους κρίσεων.

Πληροφοριακοί ρόλοι

Οι πληροφοριακοί ρόλοι συνδέονται με τα καθήκοντα που απαιτούνται για την απόκτηση της πληροφορίας και τη μετάδοση της από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους και αντίστροφα. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν:

- **Ο ρόλος του δέκτη (monitor role):** αναλύει τις πληροφορίες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.
- **Ο ρόλος του πομπού (transmitter role):** το διοικητικό στέλεχος μεταδίδει την πληροφορία για να εξασκήσει επιρροή στη συμπεριφορά των υπαλλήλων.
- **Ο ρόλος του εκπροσώπου τύπου (spokesperson role):** το διοικητικό στέλεχος χρησιμοποιεί την πληροφορία για να ασκήσει θετική επιρροή κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ρόλοι λήψης απόφασης

Οι ρόλοι λήψης απόφασης σχετίζονται με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη για να σχεδιάσουν τη στρατηγική που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

- **Ο ρόλος του επιχειρηματία (entrepreneur role):** αποφασίζει για τα νέα προγράμματα, τις νέες επενδύσεις, παίρνει αποφάσεις με ρίσκο.
- **Ο ρόλος του διαχειριστή κρίσεων (disturbance handler role):** είναι υπεύθυνος για το χειρισμό ενός απρόσμενου γεγονότος ή μιας κρίσης.
- **Ο ρόλος του κατανομέα πόρων (resource allocator role):** κατανέμει τους πόρους ανάμεσα στις διευθύνσεις και τα τμήματα και καθορίζει τους προϋπολογισμούς των κατώτερων στελεχών.
- **Ο ρόλος του διαπραγματευτή (negotiator role):** διαπραγματεύεται βιώσιμες λύσεις μεταξύ των ομάδων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η σύγχρονη αντίληψη για το ρόλο του ηγέτη αντιμετωπίζει τον ηγέτη ως **μεταμορφωτή**. Ο Burns (1996) εισήγαγε τη διάκριση ανάμεσα στη

διαπραγματευτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία. **Η διαπραγματευτική ηγεσία (transactional leadership)** δεν είναι παρά η αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Ο ηγέτης ζητάει από τον υφιστάμενο να κάνει κάτι επιθυμητό στον ίδιο και στη συνέχεια του παρέχει μια επιθυμητή για εκείνον ανταμοιβή.

Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) εμφανίζεται όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα σχετίζονται με άλλα με τέτοιο τρόπο, ώστε ηγέτες και υφιστάμενοι να ανυψώνουν ο ένας τον άλλον με ανώτερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Οι ηγέτες, δηλαδή, «μεταμορφώνουν» τους υφιστάμενους ανεβάζοντας τους σε υψηλότερα επίπεδα και αυτό επιτυγχάνεται με το να τους βοηθούν στην εκπλήρωση των στόχων τους (Πολυχρονίου, 2008) .

Η επιθυμητή μορφή ηγέτη είναι αυτή του μετασχηματιστή / μεταμορφωτή, γιατί δεν αποτελεί μια προσωρινή μορφή δοσοληψίας και αμοιβαίου συμφέροντος (Burns, 1996). Ο ηγέτης που ακολουθεί τη μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Bass,1985):

- **Το χαρισματικό στοιχείο:** ο ηγέτης κάνει τους υφιστάμενους να νιώσουν πίστη, σεβασμό και έμπνευση.
- **Εξατομικευμένη φροντίδα:** ο ηγέτης αντιμετωπίζει κάθε εργαζόμενο ως ξεχωριστό άτομο, του εκχωρεί αρμοδιότητες και συμβάλλει στην προσωπική του ανάπτυξη.
- **Διανοητικά ερεθίσματα:** ο ηγέτης προσπαθεί να κάνει τους υφιστάμενους να σκέφτονται και να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις.

3.2 ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από τη μορφή διοίκησης που θα επιλέξει να εφαρμόσει ο κάθε ηγέτης. Η βιβλιογραφία αναφέρει τα ακόλουθα είδη ηγεσίας (Lewin *et al*, 1938):

- **Το αυταρχικό στυλ (autocrat)**
- **Το εξουσιοδοτικό στυλ (laissez-faire)**
- **Το δημοκρατικό στυλ (democrat)**

Το αυταρχικό στυλ

Ο ηγέτης κυριαρχεί στα μέλη της ομάδας, τα οποία, λόγω της παθητικότητας που επιδεικνύουν, έχουν αποδεχτεί ως αναγκαία την πίεση και την κατεύθυνση από τον ηγέτη. Αν και ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης δεν είναι ο καλύτερος για να αντλεί κανείς το μέγιστο των δυνατοτήτων μιας ομάδας, σε περιπτώσεις επείγουσας αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων κρίνεται ο πιο αποτελεσματικός. Μερικές φορές μάλιστα οι εργαζόμενοι προτιμούν αυτό το στυλ διοίκησης, καθώς είναι περισσότερο εξοικειωμένοι μαζί του. (Lewin *et al*, 1938)

Ο ηγέτης αντλεί δύναμη από τη θέση που κατέχει. Δεν είναι δημοφιλής μεταξύ των μελών της ομάδας. Τα άτομα που διευθύνει υποκινούνται μόνον από το χρήμα και από κανέναν άλλο παράγοντα. Μεταβιβάζει διαταγές στους υφισταμένους του χωρίς να δίνει διευκρινήσεις και οδηγίες. Τα μέλη της ομάδας δεν αναλαμβάνουν ευθύνες, παρά μόνον εκτελούν εντολές. Η παραγωγή αυξάνεται μόνον όταν ο ηγέτης είναι παρών, ενώ μειώνεται όταν αυτός απουσιάζει. (Lewin *et al*, 1938).

Το εξουσιοδοτικό στυλ

Ο ηγέτης ασκεί μικρό έλεγχο στην ομάδα αφήνοντας της ορισμένο περιθώριο αυτενέργειας. Υπάρχει μικρού μεγέθους κατεύθυνση και κινητοποίηση. Το εξουσιοδοτικό στυλ είναι αποτελεσματικό όταν στην ομάδα υπάρχουν υψηλών προσόντων άτομα. Εφόσον ο ηγέτης έχει μια ομάδα την οποία εμπιστεύεται, μπορεί να επιλέξει «να μείνει λίγο πιο πίσω», αφήνοντας τα μέλη της ομάδας να προχωρήσουν το έργο τους. Ο ηγέτης σε αυτήν την περίπτωση δεν αναλαμβάνει μεγάλο μέρος από τις ευθύνες του και η ομάδα προχωράει χωρίς στόχους. Η έλλειψη στόχων είναι αναποτελεσματικός παράγοντας για την πρόοδο της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με τις επιθυμίες τους, το ενδιαφέρον τους για την εργασία είναι μικρό και η παραγωγικότητά τους περιορισμένη. Το αίσθημα της ομαδικότητας εκλείπει και το ηθικό των μελών είναι χαλαρό (Lewin *et al*, 1938).

Το δημοκρατικό στυλ

Ο δημοκρατικός ηγέτης διατηρώντας τον έλεγχο της ομάδας αναλαμβάνει ένα ρόλο συμβουλευτικό και καθοδηγητικό. Ενθαρρύνει τη συμμετοχή και παραχωρεί εκουσία ευρέως, αλλά ποτέ δε χάνει την οπτική των γεγονότων, καθώς αυτός έχει την κομβική ευθύνη της ηγεσίας. Αξιολογεί τις ομαδικές συζητήσεις, εστιάζει στα δυνατά σημεία του καθενός και αποκτά ό,τι καλύτερο από τον καθένα δίνοντας κίνητρα να αυτοκαθοριστούν και να αυτενεργήσουν. Ο κακός δημοκρατικός ηγέτης είναι αυτός που εξαιτίας της αβεβαιότητας για τον εαυτό του και για τις σχέσεις του με τους υφισταμένους του όλα τα ανάγει σε ομαδικές συζητήσεις και αποφάσεις. Ο δίκαιος ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις με τη συμμετοχή της ομάδας. Όταν υποχρεώνεται να αποφασίσει μόνος του αιτιολογεί την ενέργειά του στα μέλη της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας δεν διστάζουν να αναλάβουν τις ευθύνες τους, όταν αυτό απαιτείται. Υιοθετούν εύκολα τις αλλαγές και τις νέες ιδέες. Η ποιότητα της εργασίας είναι υψηλή είτε παρίσταται ο ηγέτης είτε όχι. Η ομάδα αποπνέει μια αίσθηση επιτυχίας.(Lewin *et al*,1938).

Η πιο διαδεδομένη **διάκριση των μορφών ηγεσίας** στη βιβλιογραφία είναι αυτή που προτείνει ο **Likert**(1978):

- **αυταρχικό εκμεταλλευτικό**
- **αυταρχικό καλοπροαίρετο**
- **συμβουλευτικό**
- **συμμετοχικό**

	Supporting S3	Coaching S2
Providing Supportive Behaviour (High)		
	Delegating S4	Directive S1
(Low)		
	(Low) Providing Directive Behaviour (High)	

Τα συστήματα ηγεσίας κατά Likert (Likert,1978)

- **Το αυταρχικό εκμεταλλευτικό στυλ**

Στο αυταρχικό εκμεταλλευτικό οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με τη μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζόμενους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η παρακίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι ανύπαρκτες.

- **Το αυταρχικό καλοπροαίρετο στυλ**

Στο αυταρχικό καλοπροαίρετο στυλ ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως, επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του προκειμένου να τους δείξει ότι είναι προσιτός, αλλά γίνεται αυστηρός για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μια μικρή μορφή επικοινωνίας, ενώ η παραγωγικότητα είναι αυξημένη.

- **Το συμβουλευτικό στυλ**

Κατά το συμβουλευτικό σύστημα η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του. Η τιμωρία ως μέσο συμμόρφωσης χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά.

- **Το συμμετοχικό στυλ**

Στο συμμετοχικό στυλ ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες στις οποίες συμμετέχουν όλα τα μέλη της ομάδας. Η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία.

Το συμμετοχικό σύστημα ηγεσίας θεωρείται το πιο αποτελεσματικό (Likert, 1978). Οι οργανώσεις που υιοθετούν αυτό το σύστημα είναι πιο αποδοτικές και αποτελεσματικές. Οι αρχές του συμμετοχικού στυλ μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους τύπους οργανώσεων και καταστάσεων. Ο Likert (1978) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ συστήματος ηγεσίας και απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας μεταβλητών που ονομάζονται «**παρεμβάλλουσες**». Αυτή η κατηγορία των μεταβλητών διακρίνεται σε δυο επιμέρους κατηγορίες : **τις αιτιατές ή ανεξάρτητες μεταβλητές (casual variables)**, οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας και **τις εξαρτημένες μεταβλητές**, όπως είναι η στάση των ατόμων, η παρακίνηση.

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

Το **συμμετοχικό σύστημα** στηρίζεται στις ακόλουθες βασικές αρχές (Likert, 1978):

- **ομαδική εργασία:** Κύριος στόχος του ηγέτη πρέπει να είναι η ενθάρρυνση και η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος είναι κυρίαρχο στοιχείο. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα μέλη της ομάδας συνοδευόμενες από οδηγίες και παρατηρήσεις.
- **παρακίνηση:** Στην οργάνωση πρέπει να ισχύουν συνθήκες κατάλληλες που να ενισχύουν τη θέληση των ατόμων για εργασία. Οι συνθήκες αυτές πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων.
- **θέσπιση υψηλών στόχων:** Οι στόχοι τους οποίους θέτει η ομάδα θα πρέπει να τίθενται με δημοκρατικές διαδικασίες, αλλά να είναι αρκετά υψηλοί. Η θέσπιση υψηλών στόχων αυξάνει την αυτοπεποίθηση των μελών της ομάδας, καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνουν με την επίτευξή τους.
- **συντονισμός της ομάδας:** Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να επιδιώκει το συντονισμό των μελών, αλλά και το συντονισμό των ομάδων μεταξύ τους.

3.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Οι θεωρίες παρακίνησης δίνουν τη δυνατότητα στον ηγέτη να προσδιορίσει τα κίνητρα που καθορίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και ανάλογα να επιλέξει τις μεθόδους που θα ακολουθήσει για να τους παρακινήσει με επιτυχία.

Το κίνητρο της απόκτησης (acquire) ικανοποιείται μέσα από το **σύστημα ανταμοιβών**. (Nohria *et al*, 2008). Η σωστή λειτουργία ενός συστήματος ανταμοιβών προϋποθέτει δίκαιο σύστημα αξιολόγησης. Ο ηγέτης, λοιπόν, προκειμένου να αξιοποιήσει την ανάγκη των εργαζομένων για «απόκτηση», οφείλει να αξιολογεί σωστά και στη συνέχεια να ανταμείβει τους εργαζόμενους. Οι ανταμοιβές που μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. (Κουφίδου, 2010) .

Εξωτερικές είναι οι ανταμοιβές που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι χρηματικές αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, η εξασφάλιση της απασχόλησης. Οι **εσωτερικές** ανταμοιβές συνδέονται με την προσωπικότητα του ατόμου. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι ψυχολογικές ανταμοιβές που καλύπτουν τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, τις ανάγκες για εκτίμηση και τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. (Κουφίδου, 2010) .

Το κίνητρο του δεσμού (bond) ικανοποιείται με την επίτευξη ισχυρής **εταιρικής κουλτούρας**. (Nohria *et al*, 2008) Ο ηγέτης οφείλει να εμφυσά στους εργαζόμενους το όραμα της εταιρείας και να τους κάνει να νιώθουν ότι είναι μέλη μιας ομάδας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανάθεση ομαδικών project, τη συνεργασία, την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Σημαντικό ρόλο, επίσης παίζει η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, καθώς τους παρέχει την αίσθηση ότι η συμβολή τους στην ομάδα είναι ουσιαστική. (Kroth,2008).

Το κίνητρο της κατάκτησης (comprehend) ικανοποιείται μέσα από το **σχεδιασμό της εργασίας**. (Nohria *et al*, 2008). Οι εργασίες που αναθέτει ο ηγέτης στην ομάδα οφείλουν να είναι ρεαλιστικές, με ξεκάθαρα όρια, αλλά ταυτόχρονα προκλητικές, ώστε ο εργαζόμενος να έχει τη δυνατότητα ολοκλήρωσης τους χωρίς να νιώθει μονοτονία. Μεγίστης σημασίας είναι, επίσης, η ανάθεση νέων ρόλων στους εργαζόμενους με τον εμπλουτισμό των καθηκόντων τους (job enrichment) και την εναλλαγή των θέσεων εργασίας (job rotation). (Kroth,2008).

Τέλος το κίνητρο της υπεράσπισης καλύπτεται μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου κυριαρχεί η **διαφάνεια και οι δίκαιες δομές λειτουργίας**. (Nohria *et al*, 2008).

Επιπρόσθετα, ο ίδιος ο ηγέτης οφείλει να παρέχει στους εργαζόμενους τα ακόλουθα στοιχεία (Brenner,2007; Tietjen *et al*, 1998; Hansen *et al*,2002):

- **αναγνώριση (recognition)**
- **επικοινωνία (communication)**
- **ενδυνάμωση (empowerment)**
- **εκτίμηση (appreciation)**
- **ανάπτυξη (development)**
- **ανατροφοδότηση (feedback)**

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

Ο ηγέτης είναι αυτός που ορίζει το βηματισμό με τον οποίο θα πορευτεί η ομάδα. Προκειμένου να καταφέρει να παρακινήσει τους εργαζόμενους που έχει στην ομάδα του, θα πρέπει να λειτουργεί ο ίδιος ως πρότυπο. Οι πράξεις του και η συμπεριφορά του θα πρέπει να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση. Για το λόγο αυτό ο ίδιος θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από (Kroth,2008) :

- ευγένεια
- ευστροφία
- δυναμισμό
- δικαιοσύνη
- ανθρωπιά
- πειθαρχία
- συνέπεια
- αποτελεσματικότητα

Συνοπτικά, ο καλός ηγέτης που παρακινεί με επιτυχία τα μέλη της ομάδας του οφείλει να χρησιμοποιεί συχνά τις εξής εκφράσεις:

Please.

Thank you!

You've done a great job!

Παρακαλώ.

Ευχαριστώ!

Πολύ καλή δουλειά!

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, η ύπαρξη μιας ομάδας εργαζόμενων με κίνητρα είναι καθοριστική για την επιτυχία της επιχείρησης. Όταν οι άνθρωποι χάσουν το κίνητρο, η εργασιακή τους απόδοση υποφέρει. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι αποκτήσουν κίνητρα η εργασιακή τους απόδοση εκτοξεύεται κατακόρυφα. Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις, μεγάλες και μικρές που δίνουν μεγάλη σημασία στην παρακίνηση των εργαζομένων. Χαρακτηριστικά θα αναφέρουμε τρία παραδείγματα επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τεχνικές παρακίνησης με επιτυχία: η περίπτωση της **Tesco**, η περίπτωση μιας επιχείρησης ενοικίασης αυτοκινήτων (**A Rent a Car Enterprise**) και μιας βρετανικής αλυσίδας παμπ (**JD Wetherspoon**).

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ TESCO

Η Tesco άρχισε το 1919 με τον Jack Cohen, έναν μικροπωλητή ειδών παντοπωλείου στο Λονδίνο. Η TESCO σχηματίστηκε από τη συγχώνευση με την T.E. Stockwell από την οποία αγόραζε τσάι προς πώληση. Το πρώτο κατάστημα άνοιξε το 1929.

Από τότε η Tesco έχει επεκταθεί σε όλο τον κόσμο. Έχει τώρα πάνω από 2.200 καταστήματα συμπεριλαμβανομένων και των υπεραγορών και καταστημάτων Tesco Express για να ανταποκριθεί στις διαφορετικές ανάγκες των πελατών. Η ανάπτυξη της Tesco έχει οδηγήσει σε ένα παγκόσμιο εργατικό δυναμικό πάνω από 468.000 υπαλλήλους.

Η σημασία της παρακίνησης για την Tesco

Για την υποστήριξη της ανάπτυξης της, η Tesco χρειάζεται προσωπικό που έχει κίνητρα, είναι ευέλικτο και καλά εκπαιδευμένο και που αναγνωρίζει τις ανάγκες των πελατών. Με τη σειρά τους, οι εργαζόμενοι της Tesco υποστηρίζονται από την εταιρεία στους διάφορους ρόλους τους σε διάφορα επίπεδα - από τους βοηθούς των πελατών στα καταστήματα μέχρι τους διευθυντές τμημάτων, από τους υπαλλήλους της αποθήκης και των γραφείων μέχρι το προσωπικό της υλικοτεχνικής υποστήριξης. Η Tesco αναγνωρίζει ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι σημαντική για τη συνεχή ανάπτυξη της εταιρείας.

Η Tesco παρακινεί τους εργαζομένους της με την αύξηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, με την ικανοποίηση από την εργασία μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης και με την έγκαιρη αναγνώριση και ανταμοιβή.

Η Tesco αναγνωρίζει ότι το κίνητρο μπορεί να προέλθει από προσωπικό συμφέρον, όπως η διατήρηση του αισθήματος της ασφάλειας ή από εξωτερικούς παράγοντες, όπως ο έπαινος και η ανταμοιβή.

Η Tesco γνωρίζει ότι το εξυπηρετικό προσωπικό θα εργαστεί σκληρότερα και θα επιτύχει μεγαλύτερη απόδοση σε λιγότερο χρόνο με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους εργασίας. Το προσωπικό που έχει κίνητρα απαιτεί λιγότερη επίβλεψη, νιώθει υπερήφανο για το έργο του και αυτό αντανακλά στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

Οι εργαζόμενοι της Tesco που διακατέχονται από θετικά κίνητρα είναι περισσότερο συγκεντρωμένοι στη δουλειά τους και κάνουν λιγότερα λάθη, προκαλούν λιγότερα ατυχήματα και ελάχιστες φορές συμμετέχουν σε συγκρούσεις. Επίσης, δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση στην εταιρεία και έχουν λιγότερες απουσίες. Ένα εργατικό δυναμικό που δεν έχει κίνητρα συμπεριφέρεται ακριβώς αντίθετα, καθώς δεν είναι ικανοποιημένο με το ρόλο του στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τόσο την ποιότητα της εργασίας του, όσο και το πόσο αποτελεσματικά πραγματοποιεί το έργο του.

Η Tesco θεωρεί ότι επιχείρηση εξαρτάται από δύο ομάδες ανθρώπων, τους πελάτες και το προσωπικό. Εκτιμά ότι το προσωπικό είναι μοναδικό και έχει διαφορετικό τρόπο ζωής έξω από τη δουλειά. Για το σκοπό αυτό η Tesco υποστηρίζει το προσωπικό με την ισορροπία εργασίας / ζωής και προσφέρει ως ανταμοιβή :

- ευέλικτη εργασία
- δωρεάν ή με μειωμένο συντελεστή οφέλη για την υγεία
- μειωμένη συνδρομή σε γυμναστήρια
- ανταγωνιστικούς μισθούς
- έκπτωση των προϊόντων της για το προσωπικό
- μετοχές της εταιρείας.

Η αποτίμηση των εργαζομένων

Η Tesco έχει ανακαλύψει ότι είναι σημαντικό να δημιουργηθούν αισθήματα εμπιστοσύνης και σεβασμού στις σχέσεις της με τους εργαζόμενους. Αναγνωρίζει ότι με την αποτίμηση των εργαζομένων, παρέχοντας ρεαλιστικούς στόχους και ένα ενδιαφέρον περιβάλλον για να εργαστούν, αυξάνει τα κίνητρα τους.

Στην Tesco ένα μέλος του προσωπικού που έχει κίνητρα εργάζεται σε συνεργασία με τους άλλους για την επίτευξη των ατομικών και των ομαδικών στόχων. Αυτό σημαίνει ότι αυτός ή αυτή επικεντρώνεται σε πελάτες, αντιμετωπίζει δίκαια τους ανθρώπους και είναι αποφασισμένος να δεχτεί ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της δουλειάς του από τους άλλους.

Ανταμοιβές εργαζομένων



Το πρόγραμμα ανταμοιβής των εργαζομένων της Tesco στηρίζεται στα αποτελέσματα. Τα χρηματοδοτικά πακέτα ανταμοιβής είναι ένας παράγοντας κινητοποίησης. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες εκτός από τα χρήματα που ωθούν τους ανθρώπους τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ζωή τους. Η Tesco δίνει περισσότερα από τις απλές μισθολογικές αυξήσεις. Υποστηρίζει τους διαφορετικούς τρόπους ζωής των μεμονωμένων εργαζομένων μέσω κατάλληλων και στοχευμένων παροχών.

Πολλοί μη-οικονομικοί παράγοντες μπορούν και παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους να βελτιώσουν την παραγωγή τους. Ένας τέτοιος παράγοντας μπορεί να είναι η επιθυμία της εξυπηρέτησης των πελατών. Άλλοι παράγοντες παρακίνησης μπορεί να είναι η βελτίωση των δεξιοτήτων και η προσωπική επίτευξη προώθησης.

Οι εργαζόμενοι της Tesco είναι πιο πρόθυμοι, αν αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι ουσιαστική. Αυτό συμβαίνει συχνά, όταν ο εργοδότης τους δημιουργεί ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται αξία, υπάρχει αυξημένη επικοινωνία και δυνατότητα έκφρασης. Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι υψηλότερη, γιατί η Tesco επενδύει στο προσωπικό της, μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης. Με τη σειρά του αυτό ενισχύει τη γνώση, τις δεξιότητες του και το αίσθημα της ικανοποίησης από την εργασία.

Μετρώντας την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους

Κάθε χρόνο η Tesco καλεί το προσωπικό της να λάβει μέρος σε μια έρευνα ικανοποίησης του προσωπικού που ονομάζεται «Απόψεις» η οποία τους δίνει την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους για σχεδόν κάθε πτυχή της δουλειάς τους. Τα αποτελέσματα από την έρευνα βοηθούν την Tesco να βεβαιωθεί ότι προσφέρει τα σωστά πράγματα για το προσωπικό της για να τους κρατήσει παρακινημένους. Μερικά από τα οφέλη που παρέχονται στο προσωπικό περιλαμβάνουν:

- «Lifestyle break» πρόκειται για 4-12 εβδομάδες αποχή από την εργασία και εγγυάται την επιστροφή σε αυτήν χωρίς επιπτώσεις για προσωπικούς λόγους
- «Career break» επιτρέπει στο προσωπικό για 6 μήνες έως 5 χρόνια να

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

παραμένει μακριά από την εργασία με δικαίωμα επιστροφής για λόγους επαγγελματικής ανάπτυξης.

- **Συνταξιοδοτικό καθεστώς που παρέχει σαφώς μακροπρόθεσμα οφέλη.**

Επικοινωνία

Στην Tesco η επικοινωνία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Η επικοινωνία είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας στην κινητοποίηση των εργαζομένων. Η επικοινωνία επιτυγχάνεται είτε με διαπροσωπικές συζητήσεις εργαζόμενου με προϊστάμενο είτε μέσω του intranet της εταιρείας ή με ενημερωτικά δελτία ή μέσω πιο επίσημων δομών, δηλαδή με αξιολογήσεις.

Ο διαχειριστές γραμμής πραγματοποιούν καθημερινά συναντήσεις της ομάδας για την ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με το τι συμβαίνει κάθε ημέρα και για να δώσουν τα «Βραβεία Αξίας». Τα βραβεία αυτά μπορούν να δοθούν από οποιοδήποτε μέλος του προσωπικού στο άλλο ως ένας τρόπος να εκφράσουν το "ευχαριστώ" και να αναδείξουν όσα έχουν επιτευχθεί.

Κίνητρα από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη

Η Tesco προωθεί, επίσης, κίνητρα μέσω της κατάρτισης και των ευκαιριών για ανάπτυξη. Ο καθένας έχει πρόσβαση όχι μόνο για την εκπαίδευση που χρειάζεται για να κάνει τη δουλειά του καλά, αλλά και στην κατάρτιση ηγεσίας ώστε να αναπτυχθεί στο εσωτερικό της εταιρείας. Η Tesco προσφέρει στρατηγικό σχεδιασμό της σταδιοδρομίας για να βοηθήσει το προσωπικό «να επιτύχει το εξαιρετικό».

Το 2009 ορίστηκαν στην Tesco 3.000 διευθυντές με ποσοστό 80% να προέρχεται από το εσωτερικό της εταιρείας. Εκτός από την ετήσια συζήτηση καριέρας με κάθε εργαζόμενο, η εταιρεία τονίζει, επίσης, την ανάπτυξη του ατόμου στο σύνολό του και έχει θέσει σε εφαρμογή ένα σύστημα ανάδρασης των 360 μοιρών. Αυτό είναι ένα εργαλείο προσωπικής ανάπτυξης, το οποίο παρέχει πληροφορίες από μια επιλογή ανθρώπων με τους οποίους ο εργαζόμενος συνεργάζεται. Αυτό βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τη συμπεριφορά, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους εντός του χώρου εργασίας, πώς δηλαδή τους βλέπουν οι άλλοι. Η ιδέα του προγράμματος είναι «Πάρτε τους ανθρώπους με το μέρος σας» και «Κερδίστε τις καρδιές και τα μυαλά των άλλων», και έχει ως σκοπό τη βελτίωση των ατόμων και την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους.

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

Σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης



Όλοι οι εργαζόμενοι στην Tesco έχουν ένα προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης που χτίζουν μέσω της αξιολόγησης των 360 μοιρών και άλλα εργαλείων αξιολόγησης. Αυτό επιτρέπει στους προϊσταμένους της Tesco να προσφέρουν ουσιαστική ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους και τους βοηθάει να παρέχουν ευκαιρίες για συνεχή προσωπική ανάπτυξη. Αυτή η προσωπική προσέγγιση βοηθά τους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους, με την ενθάρρυνση της αυτο-αξιολόγησης και την δυνατότητα προόδου μέσω της συνεχούς κατάρτισης. Επίσης, επιτρέπει στα άτομα να αναλάβουν την ευθύνη για την ανάπτυξή τους.

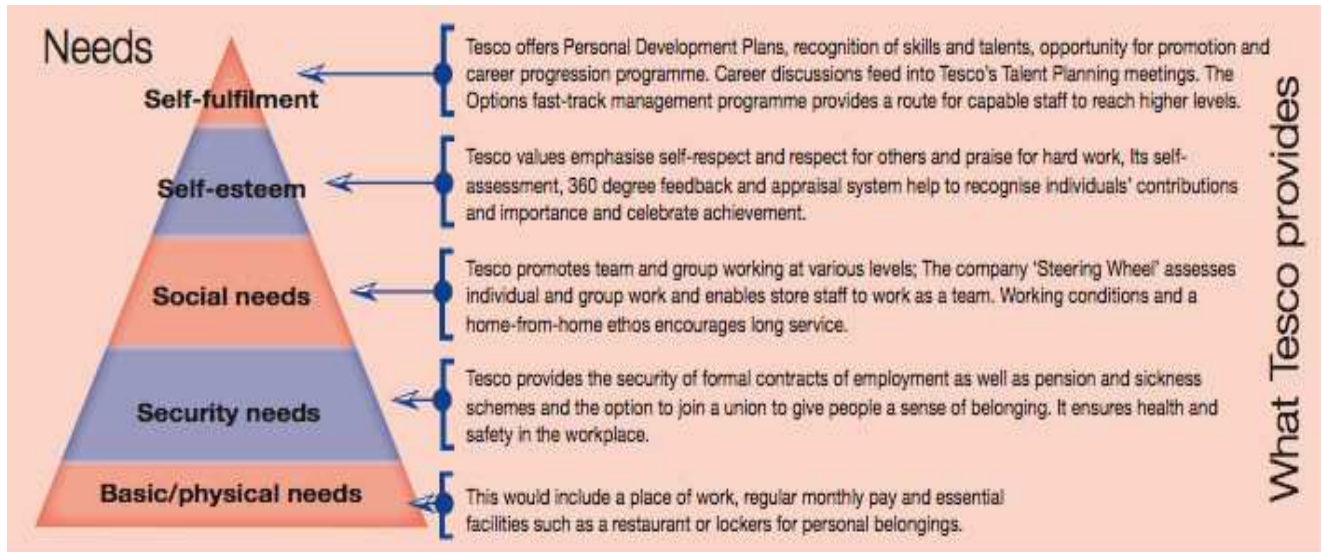
Αυτή η αμφίδρομη σχέση διασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος έχει δεσμευτεί με τις αξίες της εταιρείας, ότι αυτός ή αυτή εργάζεται σε συνεργασία με άλλους και βοηθά στη βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πελατών.

Η Tesco έχει υιοθετήσει αρχές από τη θεωρία του Maslow και του Herzberg.

Η θεωρία του Maslow

Η εφαρμογή της θεωρίας του Maslow στην Tesco διαφαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*



Η θεωρία του Herzberg

Αναφορικά με τη θεωρία του Herzberg η Tesco έχει ως στόχο να παρακινήσει τους εργαζομένους της, δίνοντας προσοχή σε παράγοντες υγιεινής και παρέχοντας τη δυνατότητα ικανοποίησής των κινήτρων. Για παράδειγμα, παρακινεί και ενισχύει τους εργαζομένους της με την κατάλληλη και έγκαιρη επικοινωνία, αναθέτοντας ευθύνες και επιζητώντας τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων. Διοργανώνει φόρουμ κάθε έτος κατά το οποίο το προσωπικό μπορεί να πάρει μέρος σε συζητήσεις σχετικά με την αύξηση των αποδοχών. Αυτό δείχνει την αναγνώριση του έργου που κάνουν οι άνθρωποι της Tesco και την επιβράβευσή τους.

Το προσωπικό της Tesco μπορεί να επηρεάσει ακόμη και τα εδέσματα στο μενού του εστιατορίου. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται να κάνουν τις επιλογές που θα αυξήσουν τη χρήση των εστιατορίων από αυτούς.

Συμπέρασμα

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό καθήκον για τους διευθυντές. Ενώ παλαιότερα επικρατούσε η άποψη ότι οι αποδοχές των εργαζομένων αποτελούν κίνητρα για τη βελτίωση της παραγωγής.

Ωστόσο, στις σύγχρονες επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι χρειάζονται να έχουν μεγαλύτερο κίνητρο και ένα μερίδιο στην εταιρεία για την οποία εργάζονται. Οι Maslow και Herzberg απέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες.

Η Tesco παρέχει ευκαιρίες για τους διευθυντές και το προσωπικό της να κατακτήσουν μερίδιο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην εργασία τους. Δεδομένου ότι κάθε εργαζόμενος είναι ένα άτομο με διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες η διαδικασία των αξιολογήσεων και τα προσωπικά σχέδια ανάπτυξης επιτρέπουν την

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

αναγνώριση των ικανοτήτων και την εκτίμηση των επιτευγμάτων τους, καθώς και τις δυνατότητες ανάπτυξης κάθε εργαζόμενου.

Αυτό ωφελεί το άτομο, παρέχοντας την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του. Ωφελεί επίσης την Tesco, εξασφαλίζοντας στην επιχείρηση ότι μπορεί να προσφέρει υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών μέσω ειδικευμένων εργαζομένων της

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΕΝΟΙΚΙΑΣΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

An Enterprise Rent-A-Car

Αυτή η μελέτη περίπτωσης εξετάζει τρόπους με τους οποίους η Enterprise Rent-A-Car (Enterprise) μελέτησε τι παρακινεί το προσωπικό της.

Η Enterprise Rent-A-Car παρέχει υπηρεσίες ενοικίασης αυτοκινήτων για τους πελάτες. Ιδρύθηκε από τον Τζακ Τέιλορ το 1957 στο υπόγειο της αντιπροσωπείας αυτοκινήτων στο St Louis στις ΗΠΑ. Σήμερα η εταιρεία έχει πάνω από 750.000 ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα σε υπηρεσία σε παγκόσμιο επίπεδο. Διεθνείς δραστηριότητες της επικεντρώνονται στην παροχή αξιόπιστης και ικανοποιητικής υπηρεσίας σε καλή τιμή, ώστε να είναι αξέχαστη για τους πελάτες και να τους οδηγήσει σε επανάληψη της συνεργασίας.

Η εξυπηρέτηση των πελατών περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να εντοπίζονται και να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών. Η εταιρεία χρησιμοποιεί μια απλή έρευνα ικανοποίησης πελατών – την Enterprise Service Quality Index (ESQi) - για να μάθει πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες της.

Η έρευνα βασίζεται σε δύο απλά ερωτήματα:

- Ήσασταν απόλυτα ικανοποιημένοι με την ενοικίαση αυτοκινήτου στην;
- Με δεδομένη την ευκαιρία να επιλέξετε ξανά την Enterprise για την ενοικίαση αυτοκινήτου, θα την επιλέγατε;

Η Enterprise ξέρει ότι για να έχουν καλές επιδόσεις στο ESQi πρέπει οι εργαζόμενοι να έχουν κίνητρα. Η εταιρεία υπερηφανεύεται για την παροχή εξαιρετικής εξυπηρέτησης των πελατών. Μόνο με υψηλά κίνητρα το προσωπικό θα παρέχει αυτή την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι ασχολούνται με τους πελάτες πρόσωπο με πρόσωπο μέσω τηλεφώνου, e-mail και σε απευθείας σύνδεση.

Η κουλτούρα στις Enterprise υποστηρίζει την εξυπηρέτηση των πελατών που υπερέχει και διαφοροποιεί την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Ο όρος κουλτούρα αναφέρεται σε τρόπους συμπεριφοράς που πρέπει να ακολουθούν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό. Η Enterprise είναι μια μεγάλη εταιρεία που έχει την προσέγγιση και την αίσθηση μιας μικρής επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος έχει ένα σημαντικό ρόλο να παίξει. Για να καταλάβουμε πώς η Enterprise συνεχίζει να ανταποκρίνεται στους οικονομικούς και τους στρατηγικούς στόχους της, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε την κουλτούρα.

Η κουλτούρα βασίζεται σε κίνητρα που έχουν οι άνθρωποι που εργάζονται κάθε μέρα για να παρέχουν την καλύτερη εξυπηρέτηση προς τους πελάτες. Η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς οδηγεί σε επαναλαμβανόμενη συνήθεια, συστάσεις προς τους άλλους ανθρώπους και ενισχύει τη φήμη της εταιρείας.

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

Η Enterprise Rent-A-Car έχει εντοπίσει ορισμένους παράγοντες οι οποίοι είναι μη-οικονομικοί και οι οποίοι παρέχουν υψηλά επίπεδα παρακίνησης για τους υπαλλήλους της.



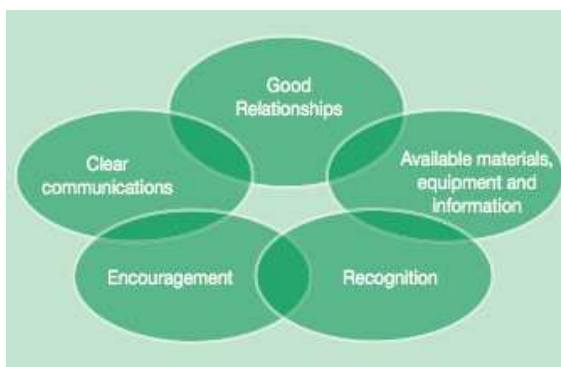
Υιοθετώντας τις θεωρίες του Maslow και του Adams οι διευθυντές της Enterprise αναγνωρίζουν ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται από:

- την ανάπτυξη καλών σχέσεων με το προσωπικό τους
- την παροχή των σωστών υλικών, εξοπλισμού και πληροφοριών.
- την ενθάρρυνση των εργαζομένων να προσδιορίσουν τους προσωπικούς τους στόχους ανάπτυξης
- την αναγνώριση και επιβράβευση της καλής απόδοσης.

Η Enterprise αναγνωρίζει, επίσης, ότι οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρα ωφελούν την εταιρεία, καθώς:

- εργάζονται με πάθος
- εφευρίσκουν νέες καινοτόμες ιδέες
- κινούν την εταιρεία προς τα εμπρός.

Κουλτούρα και παρακίνηση



Στην Enterprise δίνεται έμφαση στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι διευθυντές και οι ηγέτες της ομάδας παρέχουν μια κουλτούρα μέσα από:

- **Καλές σχέσεις** – οι προϊστάμενοι φροντίζουν τους υπαλλήλους τους, μαθαίνουν τις προσδοκίες των εργαζομένων τους, δίνουν σαφείς κατευθύνσεις και η ομάδα διασκεδάει στο σύνολό της.

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

- **Σαφής επικοινωνία** – οι στόχοι και οι προσδοκίες είναι σαφείς και τα σχέδια μοιράζονται. Η σαφήνεια και η διανομή των ρόλων δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να προσδιορίσουν τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- **Επαρκείς πόροι** – οι προϊστάμενοι βεβαιώνονται ότι τα υλικά, ο εξοπλισμός και οι πληροφορίες παρέχονται ελεύθερα και είναι κατάλληλα για την επίτευξη των στόχων.
- **Ενθάρρυνση** - Οι εργαζόμενοι επαινούνται για τα επιτεύγματα τους. Ωστόσο, εντοπίζονται τα λάθη και τα προβλήματα με σκοπό την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων.
- **Αναγνώριση** - η προσπάθεια και οι καλές επιδόσεις ανταμείβονται. Με την καθιέρωση βέλτιστων πρακτικών, είναι δυνατό για την Enterprise η μέτρηση της κουλτούρας κατά τα πρότυπα αναφοράς που έχει θέσει.

Η ανάπτυξη κινήτρων κουλτούρας απαιτεί χρόνο και προσπάθεια. Οι διευθυντές της Enterprise και οι ηγέτες της ομάδας δέχονται ξεχωριστή εκπαίδευση. Αυτό τους επιτρέπει να αναπτύξουν μια στρατηγική, μακροπρόθεσμη προσέγγιση για την οικοδόμηση μιας κουλτούρας εξυπηρέτησης πελατών μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων.

Όλοι στην Enterprise παίρνουν μέρος στην Εκπαίδευση Παρακίνησης. Αυτή παρέχει στους εργαζόμενους την κατανόηση των αρχών και των τεχνικών παρακίνησης, ώστε ο καθένας να λειτουργεί με επιχειρηματικούς στόχους. Αυτό βοηθά στη βελτίωση των επιπέδων των επιδόσεων σε όλη την επιχείρηση.

Οι επικεφαλής των ομάδων θα πρέπει να κατανοήσουν τις ανάγκες των ανθρώπων που διοικούν, ώστε να εξασφαλίσουν ότι εφαρμόζουν τα κατάλληλα κίνητρα παρακίνησης για τον καθένα. Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, οι διευθυντές οφείλουν να μάθουν να αξιολογούν το κίνητρο κουλτούρας του κλάδου τους. Για παράδειγμα, ένας κλάδος με εργαζόμενους που έχουν υψηλά κίνητρα μπορεί να το αποδείξει αυτό με το πώς:

- απαντούν στο τηλέφωνο πριν ξεκινήσει η εργάσιμη ημέρα
- εργάζονται μαζί ως ομάδα και παρακολουθούν όλοι μαζί τακτικά κοινωνικές εκδηλώσεις
- φθάνουν νωρίς κάθε μέρα

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

- οργανώνουν και τακτοποιούν το γραφείο τους στο τέλος της ημέρας.

Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τα οφέλη της υψηλής απόδοσης, δηλαδή την αναγνώριση και την προώθηση, αλλά και τις συνέπειες της κακής απόδοσης.

Παρακινώντας τους εργαζόμενους στον εργασιακό χώρο

Η θεωρία του Frederick Herzberg

Οι διευθυντές στην Enterprise, υιοθετώντας τη θεωρία του Herzberg, έχουν εντοπιστεί μια σειρά από **αντι-κίνητρα** (παράγοντες υγιεινής) και κίνητρα. Τα αντι-κίνητρα περιλαμβάνουν:

- έλλειψη οργάνωσης και δομής
- έλλειψη ανατροφοδότησης
- έλλειψη κατανόησης γιατί ένα έργο είναι σημαντικό
- έλλειψη συνέπειας για την κακή απόδοση.

Οι διευθυντές είναι καταρτισμένοι, ώστε να αναγνωρίζουν αυτά τα αντι-κίνητρα και να εργάζονται για την εξάλειψή τους. Αυτό μπορεί να γίνει με την αποτελεσματική επικοινωνία, την εκπαίδευση ή σαφείς οδηγίες σχετικά με τα πρότυπα εργασίας.

Αντίστοιχα, ένα από τα **κίνητρα** που θεωρείται σημαντικό στην Enterprise, είναι η **αναγνώριση** (πρωταρχική η θέση της στη θεωρία του Herzberg), γιατί επιτρέπει στους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι έχουν αξία. Για να επιτευχθεί η αναγνώριση, η Enterprise εισήγαγε ένα σύστημα που ονομάζεται «η ψήφος». Αυτό έχει ως στόχο να υποστηρίζει και να ενθαρρύνει την ανάπτυξη της εξαιρετικής εξυπηρέτησης των πελατών.

«Η ψήφος» λειτουργεί με βάση τη συνεργασία των εργαζομένων. Όλοι οι εργαζόμενοι σε καταστήματα της Enterprise κατατάσσονται σε μια ομάδα, συμπεριλαμβανομένων και των ιδίων των προϊσταμένων, όσον αφορά τις προσπάθειες εξυπηρέτησης των πελατών. Οι προϊστάμενοι παρέχουν μια εποικοδομητική εξήγηση για την εν λόγω κατάταξη. Αυτές οι εξηγήσεις στη συνέχεια τροποδοτούνται πίσω σε όλους τους εργαζομένους.

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

Τα ονόματα των καλύτερων επιδόσεων και οι πιο βελτιωμένοι υπάλληλοι κοινοποιούνται σε όλους τους εργαζόμενους της περιοχής. Αυτός είναι ένας τρόπος αναγνώρισης των εργαζομένων που παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες και εντοπισμού εκείνων που μπορεί να χρειάζονται επιπλέον κίνητρα.

- «Η ψήφος» συμβάλλει στην επίτευξη υψηλού σκορ ESQι επειδή:
- όλοι συμμετέχουν στην έρευνα προτείνοντας βελτιώσεις σε άλλους
 - επιτρέπεται μόνο εποικοδομητική αξιολόγηση
 - οι εκθέσεις προόδου που εκδίδονται τακτικά σκοπό έχουν να υπενθυμίσουν στους συναδέλφους πώς να βελτιωθούν.
 - η βελτίωση αποτιμάται όσο και η συνολική απόδοση.

	Paula	Ali	Chung	Chris	Total
Paula	2	3	3	2*	10
Ali	3	1*	1	1	6
Chung	1*	2	2*	4	9
Chris	4	4	4	3	15

Τα αποτελέσματα της «Ψήφου» απεικονίζονται στον πίνακα, όπου το 1 παριστά την υψηλότερη κατάταξη. Ο Αλί έκανε την καλύτερη συνολική επίδοση, επειδή έλαβε τις περισσότερες ψήφους στην πρώτη θέση από τους συναδέλφους του. Ωστόσο, ο Chung είναι η πιο βελτιωμένος νικητής, επειδή έλαβε περισσότερες ψήφους (εμφανίζεται με αστερίσκο *).

Η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι προϊστάμενοι τους δίνει τη δυνατότητα να εξετάσουν πώς μπορούν να παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους σε μη διευθυντικούς ρόλους. Παρέχει μια λίστα ενεργειών που μπορούν να αναπτύξουν οι προϊστάμενοι σε συνεργασία με τους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να είναι από κάτι τόσο απλό όπως το να λένε «ευχαριστώ» μέχρι περίπλοκα ζητήματα.

Οι διευθυντές στην Enterprise παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους μέσω ανεπίσημων διαγωνισμών, δίνοντας ευκαιρίες να πάρουν το προβάδισμα για projects ή μέσω της παροχής κατάρτισης για να μάθουν νέες δεξιότητες.

Η Enterprise πιστεύει ότι το προσωπικό που έχει κίνητρα δε δημιουργείται έτσι απλά. Οι άνθρωποι πρέπει να ενθαρρυνθούν. Αυτό απαιτεί επιδέξια διαχείριση και οι διευθυντές εκπαιδεύονται στην παρακίνηση. Επίσης, αναπτύσσονται συστήματα τα οποία ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να έχουν περισσότερα κίνητρα και να είναι περισσότερο «δεμένοι» με τις δουλειές τους.

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

Engaged	Not engaged	Actively disengaged
Work with passion	Sleepwalk through the day	Are unhappy
Have a strong bond with their business	Only show minimum engagement with their work	Undermine what their colleagues accomplish
Introduce new ideas and move the company forward	Put in their time without energy or passion	Add costs to business activity

Ο πίνακας δείχνει πώς η Enterprise υπογραμμίζει τις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων που είναι «δεμένοι» με την εργασία τους και αυτών που δεν έχουν κίνητρα.

Τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων αναζητούν τρόπους, ώστε οι εργαζόμενοι να διακατέχονται πάντοτε από κίνητρα και να μπορούν να αναλάβουν άμεση δράση. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος μπορεί να υπενθυμίζει στον εργαζόμενο το λόγο για τον οποίο είναι πολύτιμος στην επιχείρηση. Μπορεί, επίσης, να ζητήσει απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως:

- Πώς το έργο και η θέση σας ταιριάζει τους στόχους σας;
- Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε καλύτερα; Εμείς ως διοίκηση και εσύ ως εργαζόμενος;

Με παρόμοιες ενέργειες, ακούγοντας τις ιδέες του υπαλλήλου, υπάρχει δυνατότητα να γίνουν αλλαγές που θα παρακινήσουν τον υπάλληλο.

Η Enterprise ενθαρρύνει τους διευθυντές να παρακινήσουν τις ομάδες τους σε όλη την εργάσιμη ημέρα. Αυτό περιλαμβάνει:

- να διασφαλίσουν ότι η ομάδα καταλαβαίνει τους γενικούς στόχους και τους στόχους για την ημέρα (λαμβάνοντας υπόψη τυχόν περιορισμούς, όπως το εποχικό προσωπικό)
- την παρακολούθηση της προόδου στα μέσα της ημέρας, η οποία δίνει την εποικοδομητική ανατροφοδότηση σχετικά με το πώς να κάνουν το υπόλοιπο της ημέρας να λειτουργεί ομαλά
- ευχαριστώντας και αναγνωρίζοντας κάθε άτομο για τα επιτεύγματα εκείνης της ημέρας και δημιουργώντας ενθουσιασμό για την εργασία της επόμενης ημέρας.

Συμπέρασμα

Οι διευθυντές στην Enterprise αναγνωρίζουν ότι η παρακίνηση είναι προσωπική για τον καθένα. Αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, θα είναι πιο πιθανό να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Τα κίνητρα πηγάζουν μέσα από το άτομο. Οι διευθυντές στην Enterprise ως εκ τούτου θα πρέπει να μάθουν για τους προσωπικούς στόχους και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων τους. Αυτό που παρακινεί έναν εργαζόμενο δεν θα παρακινήσει οπωσδήποτε και τον άλλο.

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

Εκτός από την εξασφάλιση δίκαιης αμοιβής και ίδιων συνθηκών εργασίας, είναι επίσης σημαντικό για την επιχείρηση να ανταποκριθεί στις αυξημένες ανάγκες των ανώτερων επιπέδων για κάθε εργαζόμενο. Αυτές περιλαμβάνουν την ανάγκη για αναγνώριση και ολοκλήρωση στην εργασία.

Η Enterprise έχει δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον για την παροχή κινήτρων με τη συμμετοχή των εργαζομένων της, μέσω της ανάπτυξης των καλών διαύλων επικοινωνίας, την κατάλληλη εκπαίδευση και την ειλικρινή και έγκαιρη ανατροφοδότηση.

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΒΡΕΤΑΝΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΠΑΜΠ

A J.D Wetherspoon

Η JD Wetherspoon κατέχει και λειτουργεί παμπ σε όλη τη Βρετανία και είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία του Ηνωμένου Βασιλείου (όπως εμφανίζεται σε έρευνα , 2001). Παρέχει στους πελάτες καλής ποιότητας φαγητό και ποτό σε λογικές τιμές και εξυπηρέτηση από καλά εκπαιδευμένο και φιλικό προσωπικό. Πολλές από τις παμπ της εταιρείας είναι επιτυχείς μετατροπές πρώην εγκαταλελειμμένων κτιρίων. Καθένα από αυτά έχει το δικό του χαρακτήρα, αλλά όλα έχουν τα ίδια υψηλά πρότυπα για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της παμπ JD Wetherspoon είναι ότι απουσιάζει η μουσική, ώστε να ενθαρρυνθεί η συζήτηση. Όλα έχουν περιοχές για μη καπνιστές. Τα γεύματα σερβίρονται από το άνοιγμα του καταστήματος μέχρι μία ώρα πριν από το κλείσιμο και αντιπροσωπεύουν πάνω από το 25% των πωλήσεων. Ακόμη, ειδικεύονται στην πώληση της βαρελίσιας μύρας από περιφερειακές ζυθοποιίες της Βρετανίας.

Η JD Wetherspoon ασπάζεται την άποψη ότι στις σύγχρονες βιομηχανίες υπηρεσιών, το φιλικό, με κίνητρα προσωπικό, το οποίο είναι πρόθυμο και ικανό να παρέχει το απαιτούμενο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας.

Η JD Wetherspoon έχει 11.200 εργαζόμενους είτε πλήρους είτε μερικής απασχόλησης, εκ των οποίων 220 είναι στα Κεντρικά Γραφεία στην Γουότφορντ. Η εταιρεία έχει την πεποίθηση ότι η υψηλή απόδοση του προσωπικού της είναι ένα άμεσο αποτέλεσμα της προσέγγισής της στο προσωπικό από την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη μέχρι την παρακίνηση. Αυτή η μελέτη περίπτωσης εξετάζει το πώς η εταιρεία παρακινεί το προσωπικό για να βοηθήσει να επιτύχει τους στόχους της για υψηλές προδιαγραφές, συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη.

Η εταιρική κουλτούρα

Το μοτίβο των σχέσεων μέσα σε μια επιχείρηση αποκαλύπτει την κουλτούρα της. Σε μια ιεραρχική κουλτούρα, οι αποφάσεις λαμβάνονται σε σχετικά υψηλά επίπεδα και περνούν προς κάτω σε χαμηλότερα επίπεδα. Σε μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς, ο καθένας ενθαρρύνεται να συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας.

Η JD Wetherspoon χαρακτηρίζεται από μια ανοικτή κουλτούρα που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι, που είναι προσανατολισμένοι προς της εξυπηρέτηση του πελάτη, πρέπει τακτικά να επιλέγουν τον καλύτερο τρόπο για να ασχοληθούν με την καταγγελία του πελάτη ή το ασυνήθιστο αίτημα του. Υπάρχει μια κατευθυντήρια γραμμή της εταιρίας για τέτοια ενδεχόμενα, αλλά πολλές περιπτώσεις εξακολουθούν να απαιτούν μια

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

εξατομικευμένη απάντηση. Οι καλά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι της JD Wetherspoon, με αξιοπιστία και κίνητρα, έχουν την τάση να αντιδρούν με τρόπο που να είναι επωφελής τόσο για τον πελάτη, όσο και για τη φήμη της εταιρείας. Έτσι, η καλή διαχείριση των εργαζομένων είναι προς το συμφέρον όλων.

Η JD Wetherspoon λειτουργεί σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά, στην οποία είναι σημαντικό να μείνει μπροστά από τους αντιπάλους, οι οποίοι συνεχώς βελτιώνονται. Συχνά οι άνθρωποι που είναι στην καλύτερη θέση για να προτείνουν βελτιώσεις είναι το προσωπικό πρώτης γραμμής, το οποίο είναι υπεύθυνο για την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών. Φωτισμένες επιχειρήσεις δείχνουν εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους τους και να εμφανίζουν μια προθυμία να μάθουν από τις εμπειρίες τους. Η JD Wetherspoon ενθαρρύνει ενεργά το προσωπικό της να αμφισβητήσει τις υπάρχουσες ιδέες και πρακτικές για την επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης. Αυτό συνεπάγεται συχνά τη σταδιακή προσαρμογή πολλών πραγμάτων, αντί να κάνει μια σαρωτική αλλαγή. Προτάσεις προέρχονται κυρίως από τους υπαλλήλους, με βάση την εμπειρία τους στο χώρο εργασίας. Η συνεχής βελτίωση περιλαμβάνει τον εντοπισμό «βέλτιστης πρακτικής» στα διάφορα τμήματα του οργανισμού και την εφαρμογή της σε όλη την εταιρία. Μόνο μια ανοικτή κουλτούρα επιτυγχάνει πλήρως αυτή την ανταλλαγή ορθών πρακτικών.

Επικοινωνία

Πολλές από τις πρωτοβουλίες της JD Wetherspoon προέρχονται από τις ιδέες που προβάλλουν οι «Συνεργάτες» της: οι εργαζόμενοι που πληρώνονται με ωριαία αμοιβή. Για παράδειγμα, οι «Συνεργάτες Κουζίνας» ενθαρρύνονται να προτείνουν τρόπους για τη βελτίωση του μενού ή την παρασκευή τροφίμων ή παρέχουν συμβουλές για την προώθηση των προϊόντων. Οι «Συνεργάτες» καλούνται να επικοινωνήσουν τις ιδέες τους για βελτιώσεις στον άμεσο προϊστάμενό τους. Οι καλές ιδέες στη συνέχεια εφαρμόζονται γρήγορα, συνήθως μέσα σε λίγες εβδομάδες.

Κάθε δύο εβδομάδες, η εταιρεία πραγματοποιεί μια «Μεγάλη Συνάντηση». Πάνω από 100 εργαζόμενοι, διευθυντές, διαχειριστές παμπ και ορισμένες συνδεδεμένες επιχειρήσεις παρακολουθούν την συνάντηση συμπεριλαμβανομένου του προέδρου της εταιρείας. Οι συναντήσεις αυτές μελετούν τις επιδόσεις της εταιρείας και τους τρόπους για τη βελτίωσή της, που κυμαίνονται από μικρές λειτουργικές αποφάσεις μέχρι αποφάσεις για σημαντικά στρατηγικά σχέδια. Για παράδειγμα, ο διευθυντής μάρκετινγκ θα μπορούσε να παρουσιάσει μια επιλογή από αφίσες που προτείνονται για μια διαφημιστική εκστρατεία και η συνέλευση να αποφασίσει ποια να χρησιμοποιήσει.

Επειδή τα άτομα που περιλαμβάνονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, πολλοί εργαζόμενοι στην JD Wetherspoon έχουν ένα υψηλό επίπεδο αφοσίωσης προς την εταιρεία και είναι περήφανοι που εργάζονται για αυτή. Η εταιρεία πιστεύει ακράδαντα ότι ένας βασικός παράγοντας που τη διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές είναι η ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών, που προέρχεται από την αφοσίωση των εργαζομένων. Δεν υπάρχουν κρυμμένα μυστικά στην προσέγγιση της JD Wetherspoon η οποία βασίζεται στην κατανόηση και την πίστη σε βασικές αρχές της παρακίνησης.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Η JD Wetherspoon πιστεύει στη δημιουργία ενός εξαιρετικά αφοσιωμένου και δραστήριου εργατικού δυναμικού που αποτελείται από άτομα που επιτυγχάνουν προσωπική ολοκλήρωση μέσα από την ελευθερία δράσης που τους δόθηκε στην καθημερινή τους εργασία. Η εταιρεία θεωρεί ότι το εργατικό δυναμικό της, ως κύριο οργανωτικό περιουσιακό στοιχείο, κινητοποιείται μέσα από μια θετική εταιρική κουλτούρα αμοιβών και παροχών, κατάρτισης και προσωπικής ανάπτυξης.

Η JD Wetherspoon αναγνωρίζει ότι πολλοί από τους υπαλλήλους της δεν θα μείνουν στην επιχείρηση για το σύνολο της επαγγελματικής τους δραστηριότητας, αλλά θέλει οι εργαζόμενοι της να αναπτύξουν μια αίσθηση πίστης και αφοσίωσης. Οι αμοιβές της είναι ένα ποσοστό πάνω από αυτό των ανταγωνιστών της, με την πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να έχουν κίνητρα, όταν ξέρουν ότι πληρώνονται περισσότερο από το ελάχιστο που απαιτείται. Η εταιρεία βασίζει, επίσης, το σύστημα αμοιβών της για την αναθεώρηση της απόδοσης, ώστε η αύξηση των μισθών αντανακλά τη θετική άποψή της για την αξία των εργαζομένων της.

Διατήρηση των εργαζομένων

Η εταιρεία προσπαθεί να κρατήσει τους υπαλλήλους της. Θεωρεί ότι τα καλά ποσοστά της αμοιβής και η σωστή αντιμετώπιση του εργατικού δυναμικού της συμβάλλουν σημαντικά σε αυτή την επιτυχία, η οποία μειώνει το κόστος για συνεχή εκπαίδευση και δημιουργεί ένα σώμα αφοσιωμένων ανθρώπων. Η εταιρεία έχει ένα πρόγραμμα bonus. Όλο το προσωπικό λαμβάνει bonus, ανάλογα με την απόδοση της παμπ όπου εργάζονται. Η εταιρεία διαχειρίζεται επίσης μια σειρά από προγράμματα παροχής κινήτρων π.χ. μηνιαία κλήρωση ενός ταξιδιού στη Νέα Υόρκη για τον υπάλληλο που πέτυχε άριστη εξυπηρέτηση πελατών.

Η εταιρεία λειτουργεί επίσης ένα πρόγραμμα δικαιωμάτων προαίρεσης παρέχοντας τη δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να αγοράσει μετοχές σε μια εγγυημένη τιμή. Αγοράζοντας μετοχές της εταιρείας οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αισθάνονται μεγαλύτερη αίσθηση του ανήκειν και θα θέλουν να δουν την εταιρεία να έχει επιτυχίες. Η εκπαίδευση στη JD Wetherspoon και το πρόγραμμα ανάπτυξης είναι ένας συνδυασμός του «στην εργασία» και «εκτός της εργασίας» μαθημάτων κατάρτισης. Η εκπαίδευση επικεντρώνεται στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας.

Η εταιρεία είναι δικαιολογημένα υπερήφανη για τις επιδόσεις της, στο ότι:

- 54% των πρίσταμένων της pub ξεκίνησαν ως ωρομίσθιοι «Συνεργάτες»
- 40% των περιφερειακών διευθυντών ήταν κάποτε προϊστάμενοι παμπ
- 50% του διοικητικού συμβουλίου της JD Wetherspoon ήταν περιφερειακοί διευθυντές.

Η εταιρεία ενθαρρύνει όλους τους εργαζόμενους να νιώθουν ότι εάν δείξουν τα προσόντα, τότε θα λάβουν την υποστήριξη που χρειάζονται για να προωθήσουν τη σταδιοδρομία τους μέσα στον οργανισμό.

*Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση εργαζομένων.
Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.*

Η JD Wetherspoon κατανοεί τη σημασία της δυνατότητας των εργαζομένων να αποκτούν σχετικά προσόντα και να αναγνωρίζονται σε εθνικό επίπεδο. Ειδικότερα, η εκπαίδευση συνδέεται στενά με τα προσόντα που προσφέρονται από το Βρετανικό Ινστιτούτο Innkeeping, συμπεριλαμβανομένων των περιοχών όπως το δίκαιο αδειών, την υγιεινή των τροφίμων, την υγεία και την ασφάλεια.

Τα National Vocational Qualifications φανερώσουν κατάρτιση σε μεγάλο βαθμό. Οι εργαζόμενοι καλούνται να προσδιορίσουν τις ανάγκες ανάπτυξής τους και η εταιρεία προσπαθεί να παρέχει τις κατάλληλες ευκαιρίες κατάρτισης. Η εταιρεία υποστηρίζει επίσης την κατάρτιση στους τομείς της λογιστικής, του δικαίου και της διαχείρισης του προσωπικού.

Συμπέρασμα

Η φωτισμένη προσέγγιση της JD Wetherspoon προς το εργατικό δυναμικό της είναι ορθή και αποδεδειγμένα επιτυχημένη. Η εταιρεία έχει κερδίσει πρόσφατα μια σειρά από βραβεία που αντανακλούν τη δέσμευσή της προς τους πελάτες και τους υπαλλήλους της. Αυτά περιλαμβάνουν:

1. Pub Company of the Year 2000
2. Retailer of the Year 2000
3. Βραβείο Λιανοπωλητή «Καλύτερη Εταιρεία για 2000»
4. Εθνικό Βραβείο Εκπαίδευσης Innkeeping: Ανώτατο βραβείο για το συνολικό πρόγραμμα κατάρτισης 2000
5. Εθνικό Βραβείο Εκπαίδευσης Innkeeping: Η καλύτερη πορεία με στόχο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των τροφίμων και catering 2000.

Σε ένα άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον η εταιρεία γνωρίζει ότι η ικανότητά της να προσλάβει, να εκπαιδεύσει, να κρατήσει, να αναπτύξει και να παροτρύνει τους υπαλλήλους της θα παραμείνει ένας βασικός παράγοντας για την επιτυχία του.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο που διαθέτει μια επιχείρηση. Η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι που λειτουργούν με κίνητρα είναι ενθουσιώδεις, αποδοτικοί και αφοσιωμένοι στην επιχείρηση. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που δεν παρακινούνται είναι αδιάφοροι, νωχελικοί και μη-αποδοτικοί. Η παρακίνηση είναι το κλειδί της επιτυχίας στη βελτίωση της αποδοτικότητας. (Brenner, 2007 ; Hansen 2002).

Καταλυτικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων διαδραματίζει ο ηγέτης της ομάδας. (Brenner,2007; Kroth, 2008). Αυτός είναι υπεύθυνος για την παροχή των κατάλληλων συνθηκών εργασίας. Χρέος του είναι να διαμορφώσει ένα περιβάλλον που θα περιλαμβάνει τις κατάλληλες τεχνικές προδιαγραφές για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, αλλά παράλληλα θα διαπνέεται από πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας.(Skemp – Arlt, 2007).

Ο ηγέτης με τη συμπεριφορά του και τη στάση του οφείλει να εμπνέει τους εργαζόμενους και με τη χρήση κατάλληλων τεχνικών και μεθόδων να προτρέπει τους εργαζόμενους να αξιοποιούν στο μέγιστο τις ικανότητες τους.(Kroth, 2008; Maitland, 1998).

Ωστόσο, όλοι οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται με τον ίδιο τρόπο. Κάθε εργαζόμενος παρακινείται από διαφορετικά κίνητρα και επιθυμεί να ικανοποιήσει διαφορετικές ανάγκες.(Brenner, 2007). Ο ηγέτης οφείλει να διερευνήσει τα κίνητρα που ενεργοποιούν κάθε μέλος της ομάδας και να τα ενσωματώσει στο σύστημα ανταμοιβών, ώστε να αποτελέσουν κινητήρια δύναμη για την απόδοση των εργαζομένων.

Η παρακίνηση είναι μια τεχνική που μαθαίνεται. Αυτό είναι ουσιαστικό να το γνωρίζει κάθε επιχείρηση που επιθυμεί όχι μόνο να επιβιώνει, αλλά και να χαρακτηρίζεται από επιτυχία.(Linder, 1998). Για το λόγο αυτό οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τα στελέχη τους σε προγράμματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπου μαθαίνουν να παρακινούν με επιτυχία τα μέλη της ομάδας που έχουν στη διάθεσή τους.

Το μυστικό της επιτυχίας είναι να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να έχουν εργαζόμενους που αγαπούν τη δουλειά τους. Στις δύσκολες οικονομικά εποχές που ζούμε, η επιτυχία στηρίζεται στη διάθεση των εργαζομένων να αξιοποιούν το μέγιστο των ικανοτήτων τους και του ταλέντου τους. Όταν το συνειδητοποιήσουν αυτό οι επιχειρήσεις, τότε θα εκτιμήσουν τη σημασία της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bass, B.M. (1985) "Leadership: Good, better, best", *Organizational Dynamics*, Vol.13,3,26-40.
2. Brenner,D.A (2007) "Achieving a Successful Project By Motivating the Project Team", *Cost Engineering*, Vol.49,5.
3. Brickley,J., Smith, C., Zimmerman, J. (1995) "The Economics of Organizational Architecture", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol.8,2 .
4. Burns, J.S. (1996) "Defining Leadership: Can we see the forest for the trees?", *Journal of Leadership and Organizational studies*, Vol.3,2,148-157.
5. Byrd, M (2007) "Educating and Developing Leaders of racially diverse organizations", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.18,2,275-279.
6. Daft,R.L. (2002) "Οργανωσιακή θεωρία και σχεδιασμός", Αθήνα, Κλειδάριθμος.
7. Daft,R.L. (2009) "Management" , USA, Thomson South – Western.
8. Fayol, H. (1950) "Industrial and general Management", London, Pitman.
9. Hansen,F., Smith, M., Hansen, R. (2002) "Rewards and Recognition in Employee Motivation", *Compensation and Benefits Review*, Sage Publications.
10. Herzberg,F. (1968) "One more time: How do you motivate employees?" *Harvard BusinessReview*, Vol.46,1, 53-62.
11. Herzberg,F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959) "The motivation at work", New York, Wiley.
12. Kovach,K.A. (1995) "Employee Motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance", *Employment Relations today*, Summer 1995.
13. Kroth, M. (2008) "The Manager as Motivator", Westport, Praeger.
14. Lewin, K., Lippitt, R. White, K.R. (1938) "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *The Journal of Social Psychology*, Vol.10,2.
15. Likert, R., Likert, J.G. (1978) "A method for coping with conflict in problem solving groups", *Organization Management*, Vol. 3,4,427-434.
16. Linder,J.R. (1998) "Understanding Employee Motivation", *Extension Journal*, Vol.36,3.
17. Maitland,I. (1998) "Motivating People", London, Institute of Personnel and Development.
18. Maslow,A.H. (1943) "A theory of Human Motivation", *Psychological Review*, Vol.50,4, 370-396.
19. McClelland D.C. (1995) "Studies in Managing Motivation", East Norwalk, Appleton Century Crofts.
20. Mintzber, H (1990) "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, March – April 1990.
21. Montana,J.P., Charnov, H.B. (1993) "Μάνατζμεντ", Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
22. Morrison, M. (2007) "The Very Model of a Modern Senior Manager", *Harvard Business Review*, January 2007.
23. Nohria,N., Groysberg, B., Lee, L.E. (2008) "Employee Motivation: A Powerful New Model", *Harvard Business Review*, July – August 2008.
24. Robbins, S.P. (2002) "Organizational Behavior". U.K, Prentice Hall.

25. Rutzick, K. (2007) “Building a better Carrot”, *Government Executive*, April 15 2007.
26. Silverthorne, C.P. (2005) “Organizational Psychology in Cross – Cultural Perspective”, New York, University Press.
27. Skemp – Arlt, K., Tonpence, R. (2007) “The Administrator’s Role in Employee Motivation”, *Coach and Athletic Director*, February 2007.
28. Spector, P.E. (2008) “Industrial and Organizational Behavior”, New York, Wiley
29. Steers, R.M., Mowday, R.T., Shapiho, D.L. (2004) “The future of work motivation theory”, *Academy of Management Review*, Vol.29., 3, 379-387.
30. Tietjen, M.A., Myers, R.M. (1998) “Motivation and job satisfaction”, *Management Decision*, Vol.36,4, 226-231.
31. Vroom, V.H. (1964) “Work and Motivation”, New York, Wiley.
32. Wills, S., Baham, K. (1994) “Being an international Manager”, *European Management Journal*, Vol.12,1, 49-58.
33. Ζαβλάνος, Μ. (1998) “Μάνατζμεντ”, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλη.
34. Κουφίδου, Σ. (2010) “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανίκουλα.
35. Μάρκοβιτς, Γ. (2002) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρακίνηση – Εξουσία”, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις University Studio Press.
36. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Αθήνα, Εκδόσεις Κυριακίδη
37. Πετρίδου, Ε. (2001) “Διοίκηση Μάνατζμεντ – Μια εισαγωγική προσέγγιση”, Αθήνα, Εκδόσεις Ζυγός.
38. Πολυχρονίου, Π. (2008) “Transformational leadership and Work Motivation in modern organizations: A critical analysis” *Advances in Management*, Vol.1,3, 9-12.
39. Χατζηπαντελή, Σ.Π. (1999) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Αθήνα, Μεταίχμιο.
40. Χυτήρης, Λ. (2001) “Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις”, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.
41. www. <http://businesscasestudies.co>