



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στις
Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες
Master in International Business (MIB)



Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

**ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΙΣ
ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

του

Χαριζόπουλου Νίκου

Του Αθανασίου

MIB 18015

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**

Σεπτέμβριος 2021

Περίληψη

Το κίνητρο είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία, είναι ένας παράγοντας που ασκεί κινητήρια δύναμη σε δράσεις και εργασία. Είναι η διαδικασία διαχείρισης του επηρεασμού της συμπεριφοράς που βασίζεται στη γνώση του τι κάνει τους ανθρώπους να σκέφτονται. Συμβάλλει στη διαδικασία τόνωσης των ανθρώπων να ενεργήσουν και να επιτύχουν ένα επιθυμητό έργο. Το κίνητρο είναι η διαδικασία που διεγείρει, ενεργοποιεί, κατευθύνει και διατηρεί τη συμπεριφορά και την απόδοση για την επίτευξη των στόχων. Το άτομο πρέπει να ενεργεί με βάση τη διαδικασία εργασίας, της διαχείρισης των επιδόσεων και να εξασφαλίζει ότι καθορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι και αποτελέσματα. Όσον αφορά τα κίνητρα, το σύστημα ανταμοιβής είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη χρήση της διοίκησης για να διοχετεύσει τα κίνητρα των εργαζομένων με τους επιθυμητούς τρόπους. Σαφώς η προσπάθεια των εργαζομένων αυξάνεται όταν προσφέρονται ανταμοιβές. Ο σκοπός της ανταμοιβής είναι να αναγνωρίσει την εξαιρετική απόδοση στην εργασία, να παρέχει ανατροφοδότηση, να διευκολύνει την ολοκλήρωση της εργασίας, να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να είναι πιο παραγωγικοί και να βοηθήσει τη διοίκηση να επιτύχει τον στόχο τους. Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι να μελετήσει τα κίνητρα και την παρακίνηση των υπαλλήλων των πολυεθνικών εταιρειών μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Με βάση τα συμπεράσματα προκύπτει ότι τόσο τα χρηματικά όσο και τα ηθικά κίνητρα επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση την απόδοση των ίδιων των εταιρειών.

Λέξεις-κλειδιά: απόδοση, ικανοποίηση υπαλλήλων, κίνητρα, συστήματα ανταμοιβών, πολυεθνική εταιρεία

Abstract

Motivation is a basic psychological process; it is a factor that exerts a driving force in actions and work. It is the process of managing the influence of behavior based on the knowledge of what makes people think. It helps in the process of motivating people to act and achieve a desired task. Motivation is the process that stimulates, activates, directs and maintains behavior and performance to achieve goals. The individual must act on the basis of the work process, performance management and ensure that specific goals and results are set. In terms of incentives, the reward system is an important tool for management to use to channel employee motivation in the desired ways. Employee effort clearly increases when rewards are offered. The purpose of the award is to recognize outstanding performance at work, provide feedback, facilitate work completion, encourage employees to be more productive, and help management achieve their goal. The aim of this paper is to study the motivation and motivation of employees of multinational companies through the literature review. Based on the conclusions, it appears that both financial and moral incentives significantly affect the performance of employees and consequently the performance of the companies themselves.

Keywords: performance, employee satisfaction, incentives, reward systems, multinational company

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	2
Abstract	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	
1.1 Κίνητρα και παρακίνηση εργαζομένων	8
1.2 Τύποι κινήτρων	10
1.3 Μέθοδοι παρακίνησης	13
1.4 Θεωρίες για τα κίνητρα των εργαζομένων	16
1.4.1 Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow	16
1.4.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg	19
1.4.3 Θεωρίες X και Y του McGregor	20
1.4.4 Η θεωρία της καθαρής θέσης	23
1.4.5 Θεωρία προσδοκίας του Vroom	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	
2.1 Η σημασία του κινήτρου για την αποτελεσματικότητα των εταιρειών	25
2.2 Οικονομικά κίνητρα	26
2.3 Ηθικά κίνητρα	28
2.4 Απόδοση μιας εταιρείας	29
2.5 Κίνητρα και εταιρική απόδοση	30
2.6 Κίνητρα και απόδοση εργαζομένων	32
2.7 Εσωτερικές ανταμοιβές και κίνητρα εργαζομένων	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ	
3.1 Κίνητρα που προτιμούν οι εργαζόμενοι	37
3.2 Σύστημα ανταμοιβών και ικανοποίηση των εργαζομένων	39
3.3 Προτάσεις για κατάλληλα κίνητρα σε πολυεθνικές εταιρείες	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
4.1 Συμπεράσματα	44
Βιβλιογραφία	47

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα, πολλές εταιρείες επεκτείνουν γεωγραφικά τις δραστηριότητές τους και αρχίζουν να λειτουργούν ως ένας μεγάλος πολυεθνικός οργανισμός. Όπως δηλώνει και ο όρος, η πολυεθνική εταιρεία αναφέρεται σε μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στις αγορές διαφορετικών χωρών. Η κύρια πρόκληση που αντιμετωπίζουν αυτές οι εταιρείες είναι οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των εγχώριων εργαζομένων και των αλλοδαπών υπαλλήλων σε παγκόσμια υποκαταστήματα.

Ολόκληρο το σύστημα διαχείρισης προσαρμόζεται πλήρως ή εν μέρει στις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης χώρας. Μια μεγάλη βιβλιογραφία αφιερωμένη στη λειτουργία των αντιπροσωπειών πολυεθνικών εταιρειών σε διαφορετικές χώρες και όλοι οι συγγραφείς υπογραμμίζουν ότι οι πολυεθνικές στη διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων πρέπει να δίνουν προσοχή στα εθνικά χαρακτηριστικά του προσωπικού της εταιρείας (Kolesnikov et al., 2012).

Αυτό σημαίνει ότι όλες οι πολυεθνικές εταιρείες συνήθως προσαρμόζουν ένα σύστημα διαχείρισης και το προσαρμόζουν σε μια συγκεκριμένη χώρα, αλλά για να διατηρήσει την ιδιαιτερότητά της μια εταιρεία, πρέπει να τυποποιήσει ορισμένες διαδικασίες και αξίες του οργανισμού. Ακόμα κι αν η εταιρεία δραστηριοποιείται διεθνώς, εξακολουθεί να λειτουργεί ως ένας ολόκληρος μηχανισμός και να διαθέτει κοινούς τυποποιημένους κανόνες, τεκμηρίωση, σύστημα διαχείρισης και σε ορισμένες περιπτώσεις κίνητρα για τους εργαζομένους.

Τα κίνητρα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του συστήματος διαχείρισης. Οι πολυεθνικές εταιρείες ασχολούνται με έναν τεράστιο αριθμό εργαζομένων και πρέπει να δημιουργήσουν κίνητρα για αυτούς ή τουλάχιστον να ενσωματώσουν κάποια εργαλεία παρακίνησης στη διαδικασία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι άνθρωποι είναι το βασικό στοιχείο της λειτουργίας των εταιρειών και συνεπώς η οργανωτική επιτυχία συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της εκτέλεσης των αρμοδιοτήτων του προσωπικού.

Η κύρια κινητήρια δύναμη της παραγωγικής και αποτελεσματικής εργασίας είναι τα κίνητρα των εργαζομένων. Στην ψυχολογία, το κίνητρο είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι άνθρωποι επιλέγουν ανάμεσα σε εναλλακτικές μορφές συμπεριφοράς, τη

συμπεριφορά που θα τους επιτρέψει να επιτύχουν προσωπικούς στόχους (Cole, 2002). Το κίνητρο είναι μια εσωτερική ψυχολογική κατάσταση που διεγείρει ένα άτομο να συμμετάσχει σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Στη διοίκηση, το κίνητρο ορίζεται ως η διαδικασία της αυτοδιέγερσης που στοχεύουν στην επίτευξη ατομικών και κοινών στόχων του οργανισμού (Mescon et al., 1997).

Γενικά, σε έναν οργανισμό ο ρόλος του κινήτρου είναι να παρακινήσει ένα άτομο να εφαρμόσει τις εργασιακές του ευθύνες με αποτελεσματικό και έγκαιρο τρόπο. Η δυναμική ανάπτυξη των σχέσεων της αγοράς απαιτεί έναν νέο τρόπο επίλυσης των οικονομικών προβλημάτων. Ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους για να γίνει αυτό είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας στη χρήση των δυνατοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Στην τρέχουσα οικονομική κατάσταση, η κύρια πρόκληση για τους ανθρώπινους πόρους είναι ότι οι διευθυντές σε διαφορετικούς κλάδους ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να εργαστούν πιο αποτελεσματικά με μεγαλύτερη αφοσίωση. Φυσικά, τα εργαλεία παρακίνησης δεν είναι μόνο για την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, αλλά και για την πρωτοβουλία, την ικανότητα λήψης στρατηγικών αποφάσεων και την επιτυχία στις επιδόσεις των ιδεών.

Οι ηγέτες ενδιαφέρονται να προσελκύσουν εργαζόμενους με υψηλή εξειδίκευση και εκπαίδευση για την εκτέλεση καθηκόντων που στοχεύουν στην επίτευξη στρατηγικών στόχων τακτικής για τον οργανισμό. Από αυτή την άποψη, οι διευθυντές πρέπει να οργανώσουν τη διαδικασία εργασίας των υφισταμένων για να συντονίσουν την εργασία τους, να παράσχουν το απαραίτητο υλικό και τους οικονομικούς πόρους για τη δημιουργία ενός επαρκούς συστήματος κινήτρων.

Στις πολυεθνικές εταιρείες, υπάρχουν ενιαία πρότυπα που ισχύουν για όλους τους εκπροσώπους. Αυτό οδηγεί σε ανεπαρκή ευελιξία της λειτουργίας της τεχνολογίας του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία παρακίνησης του προσωπικού. Οι διευθυντές του ανθρώπινου δυναμικού δίνουν μεγάλη προσοχή στα κίνητρα των εργαζομένων, καθώς είναι ένα από τα κύρια εργαλεία για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας (Cavanagh, 1984).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να μελετήσει τα κίνητρα και την παρακίνηση των υπαλλήλων και ειδικότερα αυτών των πολυεθνικών

εταιρειών. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται βασικές έννοιες που σχετίζονται με την παρακίνηση των υπαλλήλων ενώ παρουσιάζονται και οι σχετικές θεωρίες και δίνονται και οι αντίστοιχοι ορισμοί. Εν συνεχεία, στο δεύτερο κεφάλαιο προχωράμε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τα είδη των κινήτρων αλλά και την επίδραση αυτών και της παρακίνησης των υπαλλήλων τόσο στην απόδοση των εργαζομένων όσο και στην απόδοση των εταιρειών. Συνεχίζοντας με το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε τις προτάσεις μας σχετικά με τα κίνητρα που πρέπει να δίνονται στους υπαλλήλους των πολυεθνικών εταιρειών αλλά και σχετικά με τα κίνητρα που και οι ίδιοι προτιμούν. Τέλος, παρέχονται τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε με την ολοκλήρωση της διπλωματικής αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1.1 Κίνητρα και παρακίνηση εργαζομένων

Ο Nevid (2013) ορίζει τα κίνητρα ως παράγοντες που ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν συμπεριφορές κατευθυνόμενες από στόχους. Όπως αναφέρει, το κίνητρο είναι αυτό που μας βάζει σε ενέργειες προκειμένου να επιτύχουμε το αποτέλεσμα. Επίσης, το κίνητρο είναι το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνουν συνειδητές ή ασυνειδητές ενέργειες που οδηγούν ένα άτομο προς τους αναμενόμενους στόχους. Έτσι, η βελτίωση των κινήτρων μπορεί να αυξήσει την απόδοση και οι εργαζόμενοι θα εργαστούν πιο αποτελεσματικά.

Το κίνητρο μπορεί να οριστεί εν συντομία ως μια διαδικασία διέγερσης που κάνει τους ανθρώπους να υλοποιήσουν και να ολοκληρώσουν το έργο τους για την επίτευξη των στόχων. Ο Getz (2012) παρέχει έναν άλλο ορισμό του κινήτρου ως ατομική επιθυμία των εργαζομένων και εθελοντισμός για τη βελτίωση των δυνάμεων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η σημασία για τους διευθυντές είναι πώς να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους καθώς κάθε άτομο έχει διαφορετική προσωπικότητα (Getz, 2012).

Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές πρέπει να έχουν διαφορετικούς παράγοντες για να διατηρήσουν το κίνητρο των εργαζομένων. Επίσης, μπορεί να ειπωθεί ότι το κίνητρο έχει σημαντικό ρόλο στην επίδραση της ατομικής εφαρμογής της εργασίας και είναι ο λόγος για τον οποίο κανένας κάνει τα πάντα. Τα άτομα γενικά εργάζονται σκληρότερα και διατηρούν καλύτερες στάσεις εάν αισθάνονται ότι έχουν κίνητρα. Χωρίς κίνητρο, τα αποτελέσματα της εργασίας των εργαζομένων είναι χαμηλότερα από τα αναμενόμενα αν και εργάζονται σε μεγάλους και υψηλής ποιότητας οργανισμούς.

Επομένως, το κίνητρο που συνδέεται με τον χώρο εργασίας, ιδίως το κίνητρο των εργαζομένων, είναι απαραίτητο. Η Susan (2016) καθορίζει τα κίνητρα των εργαζομένων ως μια διαδικασία κατά την οποία εκπληρώνονται παράγοντες που ενδυναμώνουν ή περιορίζουν την ικανοποίηση του εργαζομένου στην εργασία και τις ανάγκες και τις προσδοκίες του εργαζομένου από τη δουλειά τους. Ο Grimsley (2014) οριοθετεί επίσης ότι υπό την επίδραση των κινήτρων των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι

αισθάνονται πιο ενθαρρυσμένοι ώστε να συνεχίσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα ή στόχους.

Ο Rothberg (2005) ισχυρίζεται ότι τα κίνητρα των εργαζομένων ωθούν τα επιτεύγματα των εργαζομένων. Ο Anka (1988) υποστηρίζει επίσης ότι τα κίνητρα των εργαζομένων παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία φιλικών σχέσεων. Επιπλέον, τα κίνητρα των υπαλλήλων οδηγούν στη σταθερότητα του εργατικού δυναμικού, καθώς και σε μια μεγάλη και ελκυστική δημόσια εικόνα στην αγορά (Rothberg, 2005). Τα κίνητρα των εργαζομένων τόσο τα χρηματικά όσο και τα ηθικά θεωρούνται ως μια καλή μέθοδος για τον διευθυντή ώστε να διαχειρίζεται τους υπαλλήλους του. Αυτό συμβαίνει διότι με την παροχή των κινήτρων τα άτομα δείχνουν περισσότερο ενθουσιασμό, μεγαλύτερη αφοσίωση στην εργασία τους και συνεπώς μεγαλύτερη αποδοχή στις αποφάσεις και τα σχόλια των διευθυντών και των ανωτέρων τους.

Η ισχυρή ηγεσία, τα προγράμματα κινήτρων και οι δίκαιες πολιτικές είναι πραγματικές σημαντικές πρακτικές με σκοπό τη βελτίωση των κινήτρων στην οργανωτική συμπεριφορά. Στην πραγματικότητα, οι διευθυντές κατανοούν τα προβλήματα δημιουργίας κινήτρων. Δυστυχώς, είναι πραγματικά δύσκολο να ενεργοποιήσουμε τα κίνητρα στους ανθρώπους. Ωστόσο, η αντιμετώπιση των κινήτρων των εργαζομένων είναι πραγματικά περίπλοκη για τους διευθυντές. Έτσι, έχουν δημιουργηθεί πολλές μελέτες και θεωρίες που μελέτησαν τα κίνητρα των εργαζομένων με σκοπό την αποσαφήνιση των κύριων παραγόντων του κινήτρου των εργαζομένων και την προσπάθεια προσαρμογής τους στις πρακτικές.

Εξ ορισμού, τα κίνητρα είναι ένας εξωτερικός πειστικός παράγοντας που ενθαρρύνει το κίνητρο που κατευθύνει θετικά το άτομο να εργαστεί σκληρότερα. Τα κίνητρα ορίζονται επίσης ως μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες για να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να εργαστούν με ψυχραιμία και επίσης ως συγκεκριμένες και ηθικές μέθοδοι ικανοποίησης των ηθικών και υλικών επιθυμιών των ατόμων. Ο Palmer (2012) ορίζει τα κίνητρα ως εξωτερικούς πειρασμούς και ενθαρρυντικούς παράγοντες που οδηγούν το άτομο να εργαστεί σκληρότερα.

Εκτός από αυτό, τα κίνητρα μπορούν επίσης να οριστούν ως η εξέταση της εξαιρετικής απόδοσης, υποθέτοντας ότι ο μισθός είναι αρκετός για να κάνει τον εργαζόμενο να εκτιμήσει την αξία της εργασίας που ικανοποιεί επίσης τις βασικές του ανάγκες στη

ζωή (Palmer, 2012). Πρακτικά, τα κίνητρα αναφέρονται σε όλες τις συγκεκριμένες και ηθικές μεθόδους που παρέχουν οι οργανισμοί προκειμένου να ενθαρρύνουν θετικά τους εργαζόμενους με τρόπο που αυξάνουν το ποσοστό παραγωγής και ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων, κάτι που έχει τη σημασία του στην ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Η ιδέα των κινήτρων προκαλεί μεγάλη προσοχή, ιδίως από την αρχή της αναζήτησης ειδικευμένων υπαλλήλων που είναι σε θέση να επιτύχουν αποτελεσματικά τους στόχους του ιδρύματος. Η σημασία των κινήτρων πηγάζει από την ανάγκη του εργαζομένου να αναγνωριστεί και να εκτιμηθεί για τις προσπάθειές του. Στην πραγματικότητα, η εκτίμηση των ανθρώπων για τις προσπάθειές τους δίνοντάς τους κίνητρα είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση των εσωτερικών επιθυμιών ενός ατόμου.

Οι δεξιότητες των ατόμων δεν είναι αρκετές για να τους αφήσουμε να εργαστούν με υψηλή παραγωγικότητα, εκτός εάν υπάρχει ένα σύστημα κινήτρων που ενθαρρύνει τα εσωτερικά τους κίνητρα και στη συνέχεια οδηγεί σε πολύ εργατικές προσπάθειες (Locke & Braver, 2008). Ένας επιτυχημένος οργανισμός είναι αυτός που μπορεί να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τις δεξιότητες και τα προσόντα των υπαλλήλων του.

Ως εκ τούτου, είναι εύλογο να πούμε ότι οι επιτυχημένοι οργανισμοί θέτουν ένα ενεργό σύστημα κινήτρων ικανό να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων με τρόπο που τους ωθεί να εργαστούν σκληρότερα και να διατηρήσουν τους στόχους του ιδρύματος. Επιπλέον, είναι αξιοσημείωτο ότι η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να τους βοηθήσει να ξεπεράσουν πολλά εμπόδια στην εργασία τους (Palmer, 2012).

1.2 Τύποι κινήτρων

Το κίνητρο είναι η έννοια των υλικών και ηθικών αξιών και αποτελούν επίσης κεντρικό σημείο για διαφορετικές δραστηριότητες στα σύγχρονα ιδρύματα και εργασιακά περιβάλλοντα. Τα συγκεκριμένα κίνητρα είναι αυτά που ονομάζονται συστήματα άμεσης αποζημίωσης, όπως μισθοί, επιτόκια και μπόνους. Από την άλλη πλευρά, τα ηθικά κίνητρα ονομάζονται συστήματα έμμεσης αποζημίωσης, όπως η σταθερότητα της εργασίας, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η δέσμευση, η καταλληλότητα, η προαγωγή και η εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων ευχαριστώντας τους.

Τα κίνητρα έχουν ταξινομηθεί σε διαφορετικούς τύπους. Έχουν ταξινομηθεί από τους ερευνητές με διαφορετικούς τρόπους και τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τη διοίκηση για να λάβουν το υψηλότερο επίπεδο προσόντων από την ανθρώπινη απόδοση. Μερικοί ερευνητές έχουν ταξινομήσει τα κίνητρα ανάλογα με την επίδρασή τους σε κάθε άτομο, ενώ κάποιιοι τα βασίζουν στον τρόπο με τον οποίο εκδίδονται, ή στους στόχους τους και άλλους τρόπους ταξινόμησης, οι οποίοι μετά από μια μακρά διαδρομή έρευνας μπορούν να υποβληθούν σε δύο βασικούς τύπους κινήτρων που είναι: κίνητρα με βάση το σκοπό και κίνητρα με βάση το είδος του ίδιου του κινήτρου (Robbins & Judge, 2007).

Πρώτον, τα κίνητρα βάσει του σκοπού του κινήτρου, ταξινομούνται σε δύο τύπους, το πρώτο είναι τα θετικά κίνητρα που είναι οι τρόποι που επηρεάζουν θετικά τη συμπεριφορά των ανθρώπων ικανοποιώντας τις ανάγκες τους, όπως η υπόσχεση στους υπαλλήλους χρηματικών μόνους όταν φτάσουν σε ένα στάδιο υψηλής απόδοσης. Τέτοια κίνητρα είναι χρήσιμα τόσο για τις ανάγκες και για τη χάρη των εργαζομένων όσο και για το ίδρυμα. Η βελτίωση της ποιότητας, η εργασία σύμφωνα με υψηλά πρότυπα, η δημιουργία αποθεμάτων μαζί με υψηλές ευθύνες είναι όλα θετικές συνέπειες για το ίδρυμα, το οποίο, σε αντάλλαγμα, ανταμείβει τους υπαλλήλους του με συγκεκριμένα, ηθικά ή κοινωνικά κίνητρα (Robbins & Judge, 2007).

Η δεύτερη ταξινόμηση των κινήτρων με βάση το σκοπό είναι τα αρνητικά κίνητρα που είναι οι τρόποι επιρροής στη συμπεριφορά των ανθρώπων απειλώντας τους υπαλλήλους ότι θα τους στερήσουν κάποια προνόμια, όπως περικοπή μέρους του μισθού τους εάν παραβιάζουν οποιαδήποτε από τις αρχές της εργασίας. Αυτοί οι τρόποι είναι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση προκειμένου να μειωθούν οι αρνητικές συμπεριφορές και οι απαράδεκτοι τρόποι μεταξύ των εργαζομένων, όπως η παρακολούθηση εντολών, η έλλειψη ευθύνης και η τεμπελιά.

Αυτού του είδους οι μέθοδοι περιλαμβάνουν τρόπους προειδοποίησης, αποτρέποντας στον εργαζόμενο κάποια προνόμια για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, καθυστερώντας την προαγωγή ή ακόμη και μειώνοντας τη θέση εργασίας και μεταφέροντας σε άλλα τμήματα. Αυτές οι μέθοδοι χρησιμοποιούνται σύμφωνα με τον βαθμό παραβίασης. Αυτά τα αρνητικά κίνητρα ονομάζονται αποτρεπτικά κίνητρα. Ωστόσο, η χρήση αρνητικών κινήτρων είναι μερικές φορές απαραίτητη για την αύξηση

της αποδοτικότητας στην παραγωγή, ιδίως όταν πρόκειται για τεμπέληδες εργαζόμενους (Palmer, 2012).

Δεύτερον, έχουμε τα κίνητρα με βάση τον τύπο του ίδιου του κινήτρου που ταξινομούνται στα συγκεκριμένα κίνητρα, συμπεριλαμβανομένων των τριών τύπων που ακολουθούν παρακάτω:

- 1) Το συγκεκριμένο κίνητρο που είναι το πιο σημαντικό, αφού θεωρείται η μόνη πηγή ζωής, στην οποία βασίζονται οι άνθρωποι για να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες και την ασφάλεια. Αυτό το είδος κινήτρων περιλαμβάνει ποσοστά, ενθάρρυνση επιδομάτων σε μετρητά, προμήθειες, περιοδικές προωθήσεις, προωθητικές κινήσεις και κατανομή μερικών από τα κέρδη των ιδρυμάτων μαζί με δώρα για επιπλέον εργασία.
- 2) Ασφάλεια και σταθερότητα στην εργασία που επιτυγχάνεται μέσω πραγματικών εγγυήσεων που αποτρέπουν την κακοποίηση του εργαζομένου εάν διαπράξει κάποια παράβαση. Τέτοιες εγγυήσεις δημιουργούν μια ατμόσφαιρα ασφάλειας και σταθερότητας και μαλακώνουν επίσης το ηθικό των εργαζομένων που αυξάνει την παραγωγικότητα. Επομένως, το ίδρυμα πρέπει να συνδέσει τη σταθερότητα του εργαζομένου και του ρόλου του στην αύξηση της παραγωγής στην εταιρεία. Αυτή η σταθερότητα δίνεται μόνο σε επιτυχημένους υπαλλήλους που εργάζονται σκληρά (Robbins & Judge, 2007).
- 3) Η εγγραφή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικές συνεδρίες βοηθά στην αύξηση του ηθικού αυτών των εργαζομένων, τους παρέχει επίσης κατάλληλες συνθήκες εργασίας και τους πείθει να εργαστούν περισσότερο. Αυτό οφείλεται στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που βελτιώνουν θετικά τις επιδόσεις στην εταιρεία (Abu Shaikhah, 2000). Γενικά, τα συγκεκριμένα κίνητρα θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως ένας από τους πιο αποτελεσματικούς παράγοντες για την ενθάρρυνση των εργαζομένων να εργάζονται με ειλικρίνεια, όταν υπάρχουν κατάλληλα ποσοστά που ικανοποιούν τις ανάγκες του ατόμου. Αντίθετα, τα χαμηλά και αθέμιτα ποσοστά αποτελούν σημαντικό παράγοντα παραμέλησης της απαιτούμενης εργασίας και της χαμηλής παραγωγικότητας, όταν τα δεδομένα ποσοστά δεν ικανοποιούν τις ανάγκες του ατόμου (Robbins & Judge, 2007).

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν και σε εξωτερικά και σε εσωτερικά. Τα εξωτερικά κίνητρα περιέχουν παράγοντες που προέρχονται από εξωτερικές προσπάθειες, ενώ παράγοντες που προέρχονται από τους εσωτερικούς υπαλλήλους ονομάζονται εγγενή κίνητρα. Ως εκ τούτου, μπορεί να ειπωθεί ότι τα εσωτερικά κίνητρα είναι συχνά πιο αποτελεσματικά από τα εξωτερικά κίνητρα (Grimsley, 2014). Σε γενικές γραμμές, τα κίνητρα των εργαζομένων μπορεί να είναι απλά ως δώρα, βραβεία ή ενθαρρυντικά λόγια που κάνουν τον εργαζόμενο να λύσει μόνος του την αντίφαση του και τον βοηθά να αναλάβει δράση για να υλοποιήσει τα καθήκοντά του και για να ικανοποιήσει τις ανικανοποίητες ανάγκες του.

1.3 Μέθοδοι παρακίνησης

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να παρακινήσει μία εταιρεία τους εργαζόμενους στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον. Οι εταιρείες παγκοσμίως χρησιμοποιούν διαφορετικές στρατηγικές και προσέγγιση προκειμένου να βελτιώσουν τα κίνητρα των εργαζομένων. Ωστόσο, φαίνεται ότι το καλύτερο κίνητρο για τους εργαζόμενους είναι κάτι που είναι πράγματι σημαντικό στη ζωή τους. Επιπλέον, διαφορετικά άτομα μπορεί να έχουν διαφορετικές αξίες και προσεγγίσεις και, ως εκ τούτου, η ικανότητα κατανόησης των αναγκών των εργαζομένων και η χρήση κατάλληλων μεθόδων παρακίνησης μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση του επιπέδου των κινήτρων (Gleeson, 2016).

Τα χρήματα θεωρούνται το καλύτερο κίνητρο για κάθε άτομο. Κοιτάζοντας πίσω στον χρόνο, είναι τα χρήματα εκείνα που προκάλεσαν τεράστιες διαφορές μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονταν σε απάνθρωπες συνθήκες στην πρώιμη βιομηχανική επανάσταση και εκείνων που εργάζονταν σε συνθήκες δουλείας στην ύπαιθρο. Για όσους συμμετέχουν στο σύστημα σαν μισθωτός υπάλληλος, τα χρήματα σημαίνουν ελευθερία και ευημερία.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πολλοί άνθρωποι προσπαθούν να μετακινηθούν σε βιομηχανικές περιοχές με την ελπίδα να βελτιώσουν τη ζωή και τις συνθήκες εργασίας τους. Με αυτήν την προοπτική μισθοδοσίας, σήμερα πολλοί νέοι εξακολουθούν να αγωνίζονται από φτωχότερες σε καλύτερες συνθήκες διαβίωσης, καθώς πιστεύουν ότι είναι ο μόνος τρόπος για να εξασφαλιστεί ένα ευοίωνο μέλλον (Arnulf, 2014).

Από την άλλη πλευρά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, ότι οι άνθρωποι, εργάζονται όχι μόνο για τα χρήματα, αλλά και για πολλά άλλα πράγματα, όπως είναι το επίτευγμα, η αναγνώριση, η πρόοδος, η ανάπτυξη, η υπευθυνότητα και το ίδιο το έργο (Herzberg, 1987). Η ενδυνάμωση των εργαζομένων έχει προωθηθεί ως ένας τρόπος αύξησης των κινήτρων (Kaplan & Norton, 1996). Η ενδυνάμωση δίνει στους υπαλλήλους ένα αίσθημα ελέγχου, αποτελεσματικότητας και αντίκτυπου.

Δημιουργεί μια αίσθηση ελευθερίας στη λήψη των επιλογών και τους τρόπους εργασίας και τη συμμετοχή στην εργασία. Το αίσθημα ευθύνης και η ικανότητα εκτέλεσης εργασιών με ικανοποιητικό τρόπο και το αίσθημα επίτευξης όταν το έργο επιτυγχάνεται εντός των προσδοκιών και με τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι κάτι πολύ σημαντικό για τους υπαλλήλους. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά κίνητρα ενδυνάμωσης έχουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακών κινήτρων, το οποίο αντίστοιχα οδηγεί σε καλύτερη ή γενικότερη παραγωγικότητα και απόδοση (Koberg et al., 1999).

Το κίνητρο επίτευξης αναφέρεται ως ανάγκη για επίτευγμα (Elliot & McGregor, 1999). Είναι η ανάγκη για επιτυχία και υποδηλώνει την επιθυμία για επίτευξη της εξαιρετικότητας. Η επίτευξη μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τα άτομα. Για παράδειγμα, είναι η ανάγκη για απόλαυση και εκπλήρωση για να υπάρχει ισορροπία εργασίας-ζωής, να αισθάνονται τα άτομα δεσμευμένα και ικανοποιημένα με τη δουλειά, αλλά και να είναι σε θέση να απολαμβάνουν τη ζωή στο έπακρο.

Το να αισθάνεται κανείς ότι κάνει τη διαφορά, αλλάζει τον κόσμο με θετικό τρόπο και το κάνει το καλύτερο για να ζήσει είναι πραγματικά ένα ισχυρό κίνητρο (Jex & Britt, 2008). Η πρόοδος ως κίνητρο υποδεικνύει τις ευκαιρίες προαγωγής σε υψηλότερη θέση, έχοντας υψηλότερο μισθό και περισσότερα οφέλη στην εταιρεία. Δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι το ίδιο κίνητρο προαγωγής, επομένως η κατανόηση των αναγκών του κάθε εργαζομένου και η βοήθειά του να φτάσει στα ικανοποιητικά αποτελέσματα είναι επίσης ένας τρόπος για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι (Lipman, 2014).

Το κίνητρο ανάπτυξης είναι παρόμοιο με το κίνητρο προόδου, καθώς είναι ένα από τα κίνητρα που διατηρούν τους εργαζόμενους. Ωστόσο, ο ορισμός είναι ευρύτερος και δεν αφορά μόνο την προαγωγή της σταδιοδρομίας ή τον καλύτερο μισθό και τις παροχές. Οι καλοί υπάλληλοι είναι ενθουσιώδεις, πρόθυμοι, αποφασιστικοί και κυρίως

φιλόδοξοι. Αναζητούν πάντα καλύτερες ευκαιρίες για να αναπτυχθούν, να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις, να μάθουν νέες δεξιότητες, να διευρύνουν το δίκτυό τους και να αμφισβητήσουν τον εαυτό τους με διαφορετικές θέσεις.

Η παροχή και η τόνωση των κινήτρων ανάπτυξης των εργαζομένων είναι η βασική μέθοδος αύξησης του επιπέδου κινήτρων (Lipman, 2014). Η ίδια η εργασία συμβάλλει επίσης στην παρακίνηση των εργαζομένων. Υπάρχει η αντίληψη ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να αγαπά απόλυτα τη δουλειά του, να είναι ικανοποιημένος με την αμοιβή και να έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του, αλλά εξακολουθεί να θεωρεί ότι η ίδια η εργασία είναι εντελώς βαρετή και μη παραγωγική.

Ένας ευτυχισμένος υπάλληλος μπορεί να μείνει, αλλά αν θέλει η εταιρεία πραγματικά να παρακινήσει τους εργαζόμενους, πρέπει να δημιουργήσει ενδιαφέρουσα δουλειά για τους υπαλλήλους και να τους αφήσει να ασχοληθούν με αυτό. Αυτό σημαίνει διαμόρφωση ισχυρών εργασιακών πολιτισμών, ενθάρρυνση δημιουργικής σκέψης και καινοτομίας, και ιδιαίτερα, αποφυγή ανθυγιεινών, άνισων και ανίσχυρων εργασιακών συνθηκών (Landrum, 2015).

Τέλος, όποια και αν είναι η δουλειά και ανεξάρτητα από τη θέση του κάθε υπαλλήλου, είναι πολύ σημαντικό για έναν εργαζόμενο ότι οι προσπάθειές του/της αναγνωρίζονται. Εάν ένας υπάλληλος ξοδεύει πολύ χρόνο δουλεύοντας σε μια εργασία ή είναι απλώς πρόθυμος να βοηθήσει τους άλλους συναδέλφους του, θα πρέπει η εταιρεία να δείξει την ευγνωμοσύνη της.

Εάν αναγνωριστούν οι προσπάθειες ενός υπαλλήλου, θα αισθανθεί το επίτευγμα και την ολοκλήρωση και θα συνεχίσει να υπερέχει στην εργασία. Ωστόσο, είναι ζωτικής σημασίας να ληφθεί υπόψη ότι η αναγνώριση ως κίνητρο μπορεί να διαφέρει μεταξύ των εργαζομένων, καθώς κάποιος μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα της εργασίας μετά την αναγνώρισή του.

1.4 Θεωρίες για τα κίνητρα των εργαζομένων

Για τις επιδράσεις των κινήτρων στην εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων έχουν ξεκινήσει αρκετές έρευνες και μελέτες, και επομένως έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες

για τα κίνητρα των εργαζομένων με στόχο την υποστήριξη των διευθυντών που επιδιώκουν να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες (Schmid & Adams, 2008). Ο Corruz (2003) αναφέρει ότι τα κίνητρα της εργασίας επηρεάζονται από τις ατομικές διαφορές, τα χαρακτηριστικά της εργασίας και τις οργανωτικές πρακτικές.

Όπως είπε ο ίδιος, οι ατομικές διαφορές αποτελούνται από τις προσωπικές απαιτήσεις των εργαζομένων, τη νοητική προοπτική, την επίγνωση και την επάρκεια. Τα χαρακτηριστικά της εργασίας είναι χαρακτηριστικά και πτυχές, τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα της θέσης, ενώ οι πολιτικές, οι διαχειριστικές πρακτικές και τα συστήματα ανταμοιβής λαμβάνονται στις οργανωτικές πρακτικές (Corruz, 2003).

1.4.1 Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow

Η πρώτη θεωρία των κινήτρων που χρησιμοποιείται είναι η θεωρία κινήτρων του Abraham Maslow. Ο Maslow (1908-1970) είναι ένας Αμερικανός ψυχολόγος που είναι γνωστός για τη θεωρία του για την ιεράρχηση των αναγκών. Η θεωρία απεικονίζει πέντε διαφορετικά στάδια των ανθρώπινων αναγκών με ιεραρχική σειρά, ξεκινώντας από τα πιο βασικά έως τα πιο πολύπλοκα. Υπάρχουν κάποιες ανάγκες που είναι θεμελιώδεις για τα ανθρώπινα όντα, και χωρίς την ύπαρξή τους τίποτα άλλο δεν έχει σημασία.

Ξεκινώντας πάντα με το χαμηλότερο επίπεδο αναγκών, οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις βασικές ανάγκες τους. Μόλις επιτευχθεί αυτός ο στόχος, τότε ψάχνουν να ικανοποιήσουμε υψηλότερες ανάγκες. Με άλλα λόγια, ένα άτομο δεν μπορεί να περάσει στο επόμενο επίπεδο αναγκών χωρίς να ικανοποιήσει το προηγούμενο επίπεδο (Maslow, 1954). Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow περιγράφεται συχνά σε σχήμα πυραμίδας με τα μεγαλύτερα και στοιχειώδη επίπεδα ανάγκης στο κάτω μέρος, και την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση στην κορυφή (Steere, 1988).

Ο Maslow χρησιμοποίησε τους όρους φυσιολογική, ασφάλεια, περιουσιακά στοιχεία και αγάπη, και αυτοπραγμάτωση για να περιγράψει το μοτίβο μέσα από το οποίο τα ανθρώπινα κίνητρα εκφράζονται. Ο στόχος της θεωρίας του Maslow είναι να επιτύχει το υψηλότερο επίπεδο σταδίου που είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (McEwen &

Wills, 2014). Σύμφωνα με τον Maslow (1954), οι ανάγκες από το βασικό έως το πιο πολύπλοκο επίπεδο παρατίθενται ως εξής:

- ✓ Φυσιολογικές ανάγκες που περιλαμβάνουν την αναπνοή, τροφή, νερό, ύπνο.
- ✓ Ανάγκες ασφάλειας που είναι η ασφάλεια του σώματος, η απασχόληση, οι πόροι, η ηθική, η οικογένεια, η υγεία και η περιουσία.
- ✓ Η ανάγκη του να ανήκουν τα άτομα κάπου που περιλαμβάνει την οικογένεια, τη φίλια, και την οικειότητα.
- ✓ Η ανάγκη για εκτίμηση που συνδέεται με την αυτοπεποίθηση, το επίτευγμα, τον σεβασμό των άλλων, και τον σεβασμό από τους άλλους.
- ✓ Η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση που συνδέεται με την ηθική, τη δημιουργικότητα, τον αυθορμητισμό, την επίλυση προβλημάτων, την έλλειψη προκαταλήψεων και την αποδοχή γεγονότων.

Ο Maslow προτείνει ότι το πιο ουσιαστικό επίπεδο αναγκών πρέπει να καλυφθεί και να επιτευχθεί πριν ένα άτομο μετακινηθεί για να ικανοποιήσει υψηλότερα επίπεδα αναγκών (Goble, 1970). Επιπλέον, οι ίδιες οι ανάγκες ταξινομούνται σε βασικές ανάγκες συμπεριλαμβανομένων των φυσιολογικών αναγκών και της ασφάλειας και των ψυχολογικών αναγκών, συμπεριλαμβανομένης της αγάπης και του ανήκειν και της εκτίμησης (McLeod, 2016).

Οι φυσιολογικές ανάγκες περιλαμβάνουν ζωτικές ανάγκες για την ύπαρξη και την επιβίωση του ανθρώπου, όπως αέρας, νερό, τροφή και άλλες ανάγκες διαβίωσης. Οι φυσιολογικές ανάγκες θεωρούνται οι πιο σημαντικές διότι χωρίς να τις ικανοποιήσουμε πρώτα, οι επιθυμίες για άλλες ανάγκες δεν αποτελούν θέμα ανησυχίας. Χωρίς τροφή, ένα ανθρώπινο σώμα δεν μπορεί να λειτουργήσει καλά.

Οι εργοδότες που πληρώνουν τουλάχιστον έναν ελάχιστο μισθό διαβίωσης θα καλύψουν αυτές τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων (Silberstein, 2017). Επομένως, οι φυσιολογικές ανάγκες πρέπει να καλυφθούν πρώτα. Οι άνθρωποι αισθάνονται ανασφάλεια για λόγους όπως φυσικές καταστροφές, πόλεμοι, βία, κακοποίηση ή οικονομική αστάθεια.

Αυτό το επίπεδο είναι πιο πιθανό να εκτιμηθεί στα παιδιά καθώς συνήθως χρειάζονται την αίσθηση της ασφάλειας. Σε μία εταιρεία, οι εργοδότες μπορούν να καλύψουν αυτές τις ανάγκες διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι είναι ασφαλείς από φυσικούς, λεκτικούς ή συναισθηματικούς κινδύνους και έχουν αίσθηση ασφάλειας στην εργασία (Silberstein, 2017).

Το επόμενο επίπεδο αναγκών είναι η αγάπη και το ανήκειν (Skemp-Arltet al., 2007), το οποίο ανταποκρίνεται στις ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Οι άνθρωποι πρέπει να αγαπούν και να αγαπιούνται από τους άλλους. Σύμφωνα με τον Maslow, όταν ικανοποιούνται οι βασικές ανάγκες ενός ατόμου, η ανάγκη του είναι διαπροσωπική, σε ευθυμία και αποδοχή. Μπορεί να είναι η συμμετοχή σε μια ομάδα συναδέλφων, συλλόγων, φοιτητών ή ομάδας χόμπι ή οι σχέσεις με την οικογένεια, τους στενούς φίλους, τους συναδέλφους και τους γείτονες.

Δεν μπορούμε να αρνηθούμε τον σημαντικό ρόλο της αγάπης και των αναγκών του ατόμου στη ζωή του ανθρώπου, καθώς υπάρχουν ενδείξεις ανθρώπων που βιώνουν τη μοναξιά, την αντικοινωνικοποίηση, τον αυτισμό ή ακόμη και την κατάθλιψη στο μειονέκτημα αυτού του στοιχείου. Αντίστοιχα, για τους εργοδότες σε επιχειρηματικό επίπεδο, το να μπορούν να δημιουργήσουν ένα ικανοποιητικό σύστημα ανταμοιβής και να εφαρμόσουν οργανωτικό πρόγραμμα στο οποίο συμμετέχουν ενεργά οι εργαζόμενοι σημαίνει ότι μπορούν να βοηθήσουν στην εκπλήρωση και ικανοποίηση αυτών των αναγκών των εργαζομένων (Silberstein, 2017).

Το τέταρτο επίπεδο που ανέφερε ο Maslow στην ιεράρχηση των αναγκών είναι οι ανάγκες εκτίμησης. Όλοι οι άνθρωποι στην κοινωνία μας έχουν ανάγκη ή επιθυμία για μια σταθερή, συνήθως υψηλή αξιολόγηση του εαυτού τους, για τον αυτοσεβασμό και για την εκτίμηση των άλλων (Stephens, 2000). Κατά συνέπεια, αυτό το επίπεδο αναγκών κατηγοριοποιείται σε δύο τύπους, οι οποίοι μπορούν να οριστούν με τους όρους αυτοσεβασμός και εκτίμηση. Ο σεβασμός στον εαυτό αναφέρεται στην επιθυμία για δύναμη, για επίτευξη, για επάρκεια, για κυριαρχία και ικανότητα για εμπιστοσύνη απέναντι στον κόσμο και για ανεξαρτησία και ελευθερία.

Αυτό το επίπεδο επιτυγχάνεται όταν ένα άτομο αισθάνεται ικανοποιημένο και ευχαριστημένο με αυτό που έχει ολοκληρώσει, όπως απλά με το να αισθάνεται θετικά και να ζει μια ουσιαστική, πολύτιμη και σκόπιμη ζωή. Ομοίως, η εκτίμηση απεικονίζει

την επιθυμία να γίνουν αποδεκτοί οι άνθρωποι και να εκτιμηθούν από τους άλλους. Και μόνο με την ικανοποίηση της επιθυμίας για φήμη ή κύρος, δόξα, κυριαρχία, αναγνώριση, προσοχή, σημασία, αξιοπρέπεια ή εκτίμηση αυτή η ανάγκη είναι απαραίτητο να καλυφθεί πλήρως.

1.4.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Ο Herzberg, ψυχολόγος, πρότεινε τη θεωρία του για τους δύο παράγοντες το 1959. Σε αυτή τη θεωρία, ο Herzberg περιγράφει τις ανάγκες των ανθρώπων με τις μορφές ικανοποίησης και δυσαρέσκειας (Hyun, 2009). Ο Herzberg (1966) αναφέρει ότι οι παράγοντες που προκαλούν τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων ανήκουν στην ομάδα των παραγόντων υγιεινής. Αντιστρόφως, η εργασιακή ικανοποίηση στον χώρο εργασίας μπορεί να προκληθεί από παράγοντες παρακίνησης.

Παράγοντες παρακίνησης, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών επιτευγμάτων, της κατάστασης, της αναγνώρισης, της ίδιας της εργασίας, της ευθύνης, της ανάπτυξης, της προαγωγής και της ευκαιρίας για πρόοδο, περιγράφονται ως εγγενείς παράγοντες (Herzberg, 1987). Οι εγγενείς παράγοντες τείνουν να είναι απτοί και να αντιμετωπίζουν πιο συναισθηματικές ανάγκες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα θα ήταν να κάνουν οι άνθρωποι κάτι με ενδιαφέρον και απόλαυση.

Η παρουσία παρακινητικών παραγόντων μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του κινήτρου, της ικανοποίησης και, συνεπώς, της υψηλότερης δέσμευσης, αλλά η απουσία του δεν θα μειώσει σίγουρα τα κίνητρα (Pardee, 1990). Αντίθετα, οι παράγοντες υγιεινής, για παράδειγμα, διαπροσωπικές σχέσεις, πολιτικές και διοίκηση εταιρειών, συνθήκες εργασίας, ποιότητα εποπτείας, ασφάλεια εργασίας, μισθοί και άλλα οφέλη, και ισορροπία εργασίας-ζωής, χαρακτηρίζονται ως εξωγενείς παράγοντες (Herzberg, 1987).

Οι εξωγενείς παράγοντες είναι απτοί και ταξινομούνται ως βασικές ανάγκες αφού αναφέρεται στο να κάνουν οι άνθρωποι κάτι για εξωτερικές ανταμοιβές όπως τα χρήματα, η φήμη ή η ιδιότητα. Είναι αντίθετο με τους εγγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου από την εσωτερική του επιθυμία και το κίνητρο. Επίσης, σε αντίθεση με τους παρακινητικούς παράγοντες, η παρουσία

παραγόντων υγιεινής δεν θα παρακινήσει τα άτομα, αλλά θα μπορούσε να αποφύγει την δυσαρέσκεια (Charman, 2017).

Σύμφωνα με τον Herzberg (1987), υπάρχει μια σύνθετη σύνδεση μεταξύ ικανοποίησης και δυσαρέσκειας. Και οι δύο έχουν μεγάλη επιρροή στη συμπεριφορά ενός ατόμου και στην κατάσταση ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας, ωστόσο, επηρεάζονται από διαφορετικούς παράγοντες και προχωρούν ανεξάρτητα το ένα από το άλλο (Herzberg 1965). Για παράδειγμα, ένα άτομο δηλώνει τον εαυτό του ως αιτία ικανοποίησης, ενώ ενοχοποιεί τους εξωτερικούς παράγοντες όπως η κατάσταση ή το περιβάλλον για το αποτέλεσμα της δυσαρέσκειας.

Ωστόσο, η θεωρία αυτή είναι απαραίτητη για κάθε διευθυντή καθώς σηματοδότησε τη σημασία της παροχής επαρκών παραγόντων υγιεινής στους εργαζομένους ως τρόπο παρακίνησης και μέχρι στιγμής, είχε ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση. Η απουσία παραγόντων υγιεινής θα οδηγήσει σε υποκίνηση. Ωστόσο, η παρουσία του δεν είναι αρκετή για να παρακινήσει τους ανθρώπους.

Ως εκ τούτου, οι διευθυντές πρέπει επίσης να επικεντρωθούν σε αυξανόμενους παράγοντες παρακίνησης, όπως με τον εμπλουτισμό της εργασίας, τη δημιουργία ενδιαφέρουσας θέσης εργασίας, την παροχή περισσότερων ευκαιριών στον εργαζόμενο για εξέλιξη, μεγιστοποίηση των ικανοτήτων, ανάληψη περισσότερων ευθυνών, αντιμετώπιση νέων προκλήσεων και παροχή στους εργαζομένους καθώς και έπαινο όποτε χρειάζεται.

1.4.3 Θεωρίες X και Y του McGregor

Τα μοντέλα της θεωρίας X και Y του McGregor (1960) κατηγοριοποιούν τους υπαλλήλους που ανήκουν σε μία από τις δύο ομάδες με βάση δύο υποθέσεις. Οι παραδοχές της θεωρίας X έχουν μια αρνητική οπτική των ανθρώπων. Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν μια εγγενή αντιπάθεια για την εργασία και να την αποφεύγουν αν είναι δυνατόν. Εξαιτίας αυτού, πρέπει να εξαναγκαστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν και να απειληθούν με τιμωρία για να τους κάνουν να λειτουργήσουν. Προτιμούν να κατευθύνονται, να αποφεύγουν την ευθύνη, να έχουν λίγες φιλοδοξίες και να θέλουν ασφάλεια (Saifetal, 2012).

Οι παραδοχές της θεωρίας Y έχουν την αντίθετη άποψη. Οι ψυχικές και σωματικές εισροές που δαπανώνται στο χώρο εργασίας εξισώνονται και ισοδυναμούν με τους υπόλοιπους. Εξωτερικοί παράγοντες ή οποιεσδήποτε απειλές από έξω μπορεί να μην είναι η μόνη επιρροή στην προσπάθεια. Οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι προσεκτικοί και πειθαρχημένοι για να επιτευχθούν οι στόχοι, αλλά η επιθυμία τους να δεσμευτούν στους στόχους εξαρτάται από το πόσο μεγάλες και ικανοποιητικές είναι οι ανταμοιβές που αποδίδονται σε αυτό το είδος της επίτευξης.

Υπό κανονικές συνθήκες, οι άνθρωποι μπορούν να προσαρμοστούν για να αναζητήσουν την ευθύνη και όχι μόνο να την αποδεχτούν (Saifetal, 2012). Εφαρμόζοντας αυτές τις παραδοχές σε ένα εργασιακό περιβάλλον, θα μπορούσε να πεις κανείς ότι ένας διευθυντής που είναι εξαναγκαστικός και δεν εκτιμά τις προσπάθειες των υπαλλήλων, ή ένας υπερβολικά καταπιεστικός διευθυντής που ποτέ δεν αναθέτει ή επιτρέπει στους εργαζομένους να λαμβάνουν ανεξάρτητες αποφάσεις, λειτουργεί αρνητικά στην απόδοση των υπαλλήλων. Αντιστρόφως, ένας υποστηρικτικός διευθυντής μπορεί να αποτελέσει πηγή εργασιακής ικανοποίησης για τους εργαζομένους (Alavi & Askaripur, 2003).

Εν κατακλείδι, η θεωρία X βασίζεται στις παραδοχές ότι:

1. Ο μέσος άνθρωπος έχει εγγενή αντιπάθεια για την εργασία και θα την αποφύγει αν είναι δυνατόν.
2. Λόγω αυτής της ανθρώπινης αντιπάθειας προς την εργασία, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να εξαναγκαστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν και να απειληθούν με τιμωρία για να τους κάνουν να καταβάλουν επαρκή προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
3. Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί να αποφύγει την ευθύνη, έχει σχετικά μικρή φιλοδοξία και θέλει ασφάλεια πάνω απ' όλα. Ένα στυλ διαχείρισης της Θεωρίας X απαιτεί συνεπώς στενή, σταθερή εποπτεία με σαφώς καθορισμένα καθήκοντα και απειλή τιμωρίας ή υπόσχεση μεγαλύτερης αμοιβής ως παρακινητικός παράγοντας. Ένας διευθυντής που εργάζεται υπό αυτές τις παραδοχές θα χρησιμοποιήσει αυταρχικούς ελέγχους που μπορεί να οδηγήσουν σε δυσπιστία και δυσαρέσκεια των υπαλλήλων.

Από την άλλη πλευρά, η θεωρία Y, όπως ειπώθηκε και προηγουμένως βασίζεται στις παραδοχές ότι:

1. Η δαπάνη σωματικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο το παιχνίδι ή η ξεκούραση. Ο μέσος άνθρωπος δεν αγαπά εγγενώς τη δουλειά. Ανάλογα με τις ελεγχόμενες συνθήκες, η εργασία μπορεί να είναι πηγή ικανοποίησης ή πηγή τιμωρίας.

2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι το μόνο μέσο για την επίτευξη προσπάθειας προς τους οργανωτικούς στόχους. Οι άνθρωποι θα ασκήσουν αυτοκατεύθυνση και αυτοέλεγχο στην υπηρεσία των στόχων στους οποίους έχουν δεσμευτεί.

3. Η δέσμευση στους στόχους είναι συνάρτηση των ανταμοιβών που σχετίζονται με την επίτευξή τους. Η πιο σημαντική από αυτές τις ανταμοιβές, όπως η ικανοποίηση του εγώ και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, μπορεί να είναι άμεσα προϊόντα προσπάθειας που κατευθύνονται προς τους οργανωτικούς στόχους.

4. Ο μέσος άνθρωπος μαθαίνει, υπό τις κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο να αποδέχεται αλλά να αναζητά την ευθύνη. Η αποφυγή ευθύνης, η έλλειψη φιλοδοξίας και η έμφαση στην ασφάλεια είναι γενικά συνέπειες της εμπειρίας και όχι εγγενή ανθρώπινα χαρακτηριστικά.

5. Η ικανότητα άσκησης σχετικά υψηλού βαθμού φαντασίας, εφευρετικότητας και δημιουργικότητας στην επίλυση οργανωτικών προβλημάτων κατανέμεται ευρέως, όχι στενά, στον πληθυσμό.

6. Υπό τις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής, οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου χρησιμοποιούνται μόνο εν μέρει. Οι υποθέσεις της θεωρίας Y μπορούν να οδηγήσουν σε πιο συνεργατικές σχέσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων. Ένα στυλ διαχείρισης της Θεωρίας Y επιδιώκει τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι προσωπικές ανάγκες και οι στόχοι των ατόμων μπορούν να σχετίζονται και να εναρμονιστούν με τους στόχους του οργανισμού.

1.4.4 Η θεωρία της καθαρής θέσης

Οι θεωρίες διαδικασίας εξηγούν το πώς προκύπτει η ικανοποίηση, σε αντίθεση με το τι προκαλεί το κίνητρο. Η θεωρία της καθαρής θέσης ισχυρίζεται ότι οι υπάλληλοι θα σταθμίσουν τη συμβολή τους σε μια εργασία με την απόδοση που λαμβάνουν από αυτήν. Όσο περισσότερες είναι οι ανταμοιβές, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίησή τους.

Όσον αφορά αυτή τη θεωρία, οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι λαμβάνουν περισσότερη παραγωγή από τις δουλειές τους από ό, τι θέτουν σε αυτές, θα βιώσουν εργασιακή ικανοποίηση. Ορισμένες πτυχές της ίδιας της εργασίας διαμορφώνουν επίσης το πώς την αντιλαμβάνεται ένας εργαζόμενος. Τα καθήκοντα που αποσαφηνίζονται φέρνουν καλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, δεδομένου ότι ένας σαφής ρόλος γεννά ένα εργατικό δυναμικό που είναι ευτυχισμένο, αφοσιωμένο και δείχνει μεγάλη συμμετοχή στη δουλειά.

Θα μπορούσε να πει κανείς ότι τα κύρια χαρακτηριστικά εργασίας που επηρεάζουν την ψυχολογική κατάσταση ενός εργαζομένου και επηρεάζουν τα κίνητρα και την ικανοποίησή τους από την εργασία, είναι τα επίπεδα απουσίας τους, δηλαδή η ποικιλία των δεξιοτήτων που εμπλέκονται σε μια εργασία, η ταυτότητα και η σημασία της εργασίας, της αυτονομίας και της ανατροφοδότησης.

Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την αναλογία εισροών-αποτελεσμάτων τους με αυτήν των άλλων εργαζομένων και αν το θεωρούν δίκαιο, οι εργαζόμενοι θα βιώσουν ικανοποίηση (Robbins, 2007). Εάν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν μια ανισότητα στο λόγο εισροών-αποτελεσμάτων τους σε σύγκριση με τους άλλους υπαλλήλους, γίνονται δυσαρεστημένοι και έχουν λιγότερα κίνητρα.

1.4.5 Θεωρία προσδοκίας του Vroom

Η τελευταία θεωρία κινήτρων είναι η θεωρία προσδοκίας του Vroom. Η θεωρία, η οποία καθιερώθηκε από τον Vroom το 1964, ανέφερε τη σύνδεση μεταξύ της προσπάθειας και του κινήτρου ενός ατόμου με τα αναμενόμενα επιθυμητά αποτελέσματα. Εξηγεί τη διαδικασία για το πώς ένα άτομο επιλέγει να εκτελέσει ένα σύνολο συμπεριφορών έναντι άλλης συμπεριφοράς και πώς η απόφαση που λαμβάνεται σχετίζεται με τους στόχους (Skemp-Arlt & Tourence, 2007).

Σύμφωνα με τον Vroom (1964), το κίνητρο ενός ατόμου να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα καθορίζεται από τα τρία σημαντικά συστατικά, τα οποία είναι η προσδοκία, η χρησιμότητα και το σθένος. Το πρώτο συστατικό της εξίσωσης είναι η προσδοκία, η οποία ορίζεται ως η πεποίθηση ενός ατόμου ότι η προσπάθειά του θα έχει ως αποτέλεσμα τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως επιδόσεις ή επιτυχία. Είναι επίσης η αξιολόγηση ενός ατόμου για το τι είδους και πόση προσπάθεια πρέπει να καταβληθεί για να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα ή υψηλότερες επιδόσεις.

Όταν ο εργαζόμενος έχει έντονη αίσθηση και γνωρίζει ότι είναι σε θέση να πετύχει τον στόχο, τότε είναι πιθανό να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια στη δουλειά. Με αυτόν τον τρόπο, λέμε ότι έχει μεγάλη προσδοκία. Το δεύτερο συστατικό, η χρησιμότητα αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι η απόδοσή του συνδέεται με μεταγενέστερα αποτελέσματα, όπως ανταμοιβή ή τιμωρία. Για παράδειγμα, εάν ένα άτομο πιστεύει ότι ο κόπος του θα αναγνωριστεί και θα έχει ως αποτέλεσμα τις ανταμοιβές, είναι πιθανό να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια στη δουλειά.

Τέλος, το στοιχείο του σθένους δείχνει την αντίληψη ενός ατόμου για το ποσό της ανταμοιβής ή της τιμωρίας που λαμβάνεται ως αποτέλεσμα της απόδοσης. Εάν ένα άτομο αισθάνεται ότι η ανταμοιβή ή η τιμωρία κερδίζεται καλά με την προσπάθειά του, θα καταβάλει περισσότερη προσπάθεια για να το επιτύχει (Scholl, 2002). Η δύναμη, η οποία δείχνει το κίνητρο ενός ατόμου να εκτελέσει ένα σύνολο δραστηριοτήτων, είναι το αποτέλεσμα των τριών συνιστωσών.

Γενικά, οι άνθρωποι θα εργαστούν σκληρά όταν πιστεύουν ότι είναι πιθανό να οδηγήσει σε επιθυμητές οργανωτικές ανταμοιβές (Skempt-Arlt et al, 2007). Ο Vroom πίστευε ότι οι άνθρωποι έχουν κίνητρο να εργαστούν προς έναν στόχο εάν πιστεύουν ότι ο στόχος αξίζει και αν αντιληφθούν ότι οι προσπάθειές τους θα συμβάλουν στην επίτευξη αυτού του στόχου (Moran, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η σημασία του κινήτρου για την αποτελεσματικότητα των εταιρειών

Όλοι οι οργανισμοί, ανεξάρτητα από το μέγεθος, την αγορά και την τεχνολογία, θέλουν να είναι επιτυχημένοι και να διατηρούν μια συνεχή πρόοδο ακόμη και στο σημερινό εξαιρετικά ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, οι στρατηγικές πρέπει να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν σωστά με την αποτελεσματική χρήση όλων των ικανοτήτων. Λίγες εταιρείες πιστεύουν ότι οι υπάλληλοί τους είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα που μπορεί να τους οδηγήσει να ξεπεράσουν τις δυσκολίες, να ξεπεράσουν τα όριά τους και να φτάσουν στην ευημερία.

Αντίθετα, οι εταιρείες που θέτουν το προσωπικό τους στο επίκεντρο της επιχείρησης, διατηρώντας κυρίως μια θετική και ισχυρή σχέση με τους υπαλλήλους της, που τους πείθουν να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους, αποδεικνύεται ότι οδηγούνται σε υψηλότερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα (Rothberg, 2005). Ωστόσο, σήμερα, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν επίσης προκλήσεις στη διατήρηση των εργαζομένων.

Γνωρίζοντας τον σημαντικό ρόλο των εργαζομένων και την τεράστια επιρροή που έχουν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, οι εταιρείες προσπαθούν να διατηρήσουν τους εργαζόμενους δημιουργώντας κίνητρα και εξασφαλίζοντας έναν πιο υγιή χώρο εργασίας. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί αν το προσωπικό δεν είναι καλά εστιασμένο, συνδέεται με μείωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Έως ότου οι εργαζόμενοι παρακινηθούν και ικανοποιηθούν, ένας οργανισμός δεν μπορεί να προωθήσει την επιτυχία (Manzoor, 2011). Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι με κίνητρα αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους από τους υποκινούμενους. Οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι πιο καινοτόμοι καθώς αναζητούν πάντα καλύτερους τρόπους για να ολοκληρώσουν μια εργασία.

Είναι αυτοκατευθυνόμενοι και προσανατολισμένοι στο στόχο. Μπορούν να παράγουν έργα υψηλής ποιότητας με περισσότερη ή μεγιστοποιημένη απόδοση και παραγωγικότητα που οδηγεί επίσης στη μεγιστοποίηση των κερδών. Τα κίνητρα των εργαζομένων έχουν ισχυρή επίδραση στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Paul, 2017). Ένας αποτελεσματικός οργανισμός θα διασφαλίσει ότι υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και αίσθημα δέσμευσης και ικανοποιητικής παράταξης μέσα στη σφαίρα της επιρροής του (Abbah, 2014).

Δεν υπάρχουν σταθεροί δείκτες για τον υπολογισμό της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, καθώς διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία και από περίπτωση σε περίπτωση. Ωστόσο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση οποιουδήποτε πράγματος μέσα σε έναν οργανισμό, από την ηγεσία, την επικοινωνία, τη λογοδοσία, τη μέτρηση, την ανθρώπινη απόδοση, έως τα συστήματα παράδοσης (Anderson & Adams, 2015).

Συνοψίζοντας, τα κίνητρα είναι σημαντικά τόσο για ένα άτομο όσο και για τον οργανισμό. Για ένα άτομο, το κίνητρο είναι ένας ουσιαστικός παράγοντας που το ενθαρρύνει να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους. Μέσα σε έναν οργανισμό, το κίνητρο λέγεται ότι είναι ένας παράγοντας που οδηγεί στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Επίσης, το κίνητρο εμπνέει ένα άτομο να διευρύνει τις γνώσεις του, να εξερευνήσει και να απελευθερώσει όλες τις δυνατότητες και τις δεξιότητές του. Αντίστοιχα, από οργανωτικής πλευράς, το κίνητρο οδηγεί σε θετική στάση στο χώρο εργασίας, εύκολη προσαρμογή στις αλλαγές και περισσότερη δημιουργικότητα. Όσο πιο πολλά κίνητρα έχουν οι εργαζόμενοι, τόσο μεγαλύτερη είναι η συμβολή τους, έτσι τόσο πιο κερδοφόρα και επιτυχημένη είναι η επιχείρηση.

2.2 Οικονομικά κίνητρα

Τα οικονομικά κίνητρα που ονομάζονται ουσιαστικά κίνητρα (Linger, 1992) ή χρηματικά κίνητρα ή οικονομικές ανταμοιβές ορίζονται ως μία εξωτερική διέγερση που προσπαθεί να επηρεάσει την ατομική συμπεριφορά ώστε να ενεργήσει όπως ήταν η επιθυμητή και να αυξήσει την παραγωγικότητα αυτών των ατόμων. Αυτού του είδους τα κίνητρα είναι ο πιο σημαντικός τύπος όλων στο ελάχιστο επίπεδο διαχείρισης επειδή πληροί τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες (Al-Otaibi, 2017).

Οι Olubusayo et al. (2014) χαρακτήρισαν τα οικονομικά κίνητρα ως νομισματικά κίνητρα και όρισαν ότι υιοθετήθηκαν νομισματικά κίνητρα στον οργανισμό για να παρακινήσουν και να αυξήσουν τις επιδόσεις των εργαζομένων. Το χρηματικό κίνητρο χρησιμοποιείται για την απεικόνιση σχεδίων πληρωμής κινήτρων που συνδέουν τα κίνητρα άμεσα ή έμμεσα με το πρότυπο παραγωγικότητας. Το ίδιο το χρηματικό

κίνητρο μπορεί να διαμορφωθεί σε δύο είδη πραγμάτων που είναι η άμεση αποζημίωση και η έμμεση αποζημίωση.

Η άμεση αποζημίωση έχει τρεις μορφές που είναι ο βασικός μισθός, η προμήθεια και το μπόνους. Ενώ, η έμμεση αποζημίωση έχει έξι μορφές που είναι η ασφάλιση, η κατανομή των κερδών, το πρόγραμμα συνταξιοδότησης, η υπερωριακή αμοιβή, τα έξοδα ταξιδιού και η επιδοτούμενη στέγαση. Οι Peterson & Luthans (2006, σελ.163) συζητώντας για τα οικονομικά κίνητρα συμφώνησαν ότι τα χρήματα είναι ένα αποτελεσματικό κίνητρο για την παρακίνηση και τη διατήρηση των εργαζομένων.

Επιπλέον, τα οικονομικά κίνητρα όχι μόνο ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων, αλλά μπορούν επίσης να λειτουργήσουν ως τιμωροί. Το οικονομικό κίνητρο έγινε το κύριο κίνητρο επειδή είναι διαθέσιμο να ανταλλάσσεται με άλλα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως αγαθά, υπηρεσίες ή προνόμια. Τα εφάπαξ μπόνους είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος αμοιβής στα οικονομικά κίνητρα, ενώ αυτά τα οικονομικά κίνητρα είναι πρόσθετες πληρωμές σε μετρητά σύμφωνα με την απόδοση και την επίτευξη του στόχου που εξαιρούνται από τους βασικούς μισθούς των εργαζομένων.

Ως εκ τούτου, το μεγαλύτερο πάγιο κόστος εργασίας μπορεί να αποφευχθεί μακροπρόθεσμα. Ο Al-Otaibi (2017, σελ. 58) αποκάλεσε τα οικονομικά κίνητρα ως υλικά κίνητρα και ορίζει ότι τα υλικά κίνητρα αποτελούν ισχυρό μοχλό της ανθρώπινης συμπεριφοράς ακόμη και όταν οι βασικές φυσιολογικές ανάγκες δεν ικανοποιούνται πλήρως. Αυτό οφείλεται στο ότι χρήματα χρειάζονται τα άτομα για να καλύψουν τις ανάγκες διαβίωσής τους όπως φαγητό, στέγαση και ρούχα.

Τα υλικά κίνητρα χωρίστηκαν σε τέσσερα είδη, μισθός, ετήσιες αυξήσεις, μπόνους και συμμετοχή σε κέρδη. Ο μισθός είναι ένα χρηματικό έπαθλο από την παραγωγή κινήτρων που επιτρέπει στο άτομο να εκπληρώσει πολυάριθμες βασικές και θεμελιώδεις ανάγκες, για παράδειγμα τρόφιμα, διαμονή και ρούχα, και να αγοράσει ό, τι θέλει. Η ετήσια αύξηση είναι η πληρωμή κινήτρων που συνδέεται με την παραγωγή ως βάση για τη χορήγηση ατομικής βελτίωσης της παραγωγικότητας.

Τα μπόνους είναι ανταμοιβές ή χρηματικά ποσά που δίνονται σε ένα εργαζόμενο άτομο για απόδοση ή επίτευξη σε συγκεκριμένη εργασία ή λόγω του επιτεύγματος στην εξοικονόμηση ενός τομέα. Οι συμμετοχές στο κέρδος είναι νομισματικά κίνητρα που

θα αυξηθούν εάν αυξηθούν τα κέρδη και η παραγωγή και τα άτομα θα έχουν την αίσθηση να υποστηρίζουν την αύξηση της παραγωγής του οργανισμού.

2.3 Ηθικά κίνητρα

Σύμφωνα με τον Linger (1992, σ.119) τα ηθικά κίνητρα έχουν οριστεί ως κίνητρο εθελοντικής εργασίας χωρίς κανένα προσωπικό όφελος, εκτός από την ικανοποίηση της συλλογικής εργασίας για το καλό των άλλων ή της κοινότητας. Οι Olubusayo et al. (2014, σελ.65) χρησιμοποίησαν τη λέξη μη χρηματικά κίνητρα ως ηθικά κίνητρα και ορίζουν ότι τα ηθικά κίνητρα σαν ανταμοιβή ευκαιρίας για την εξαιρετική δουλειά του εργαζομένου. Μπορεί να διαμορφωθούν σε δύο είδη πραγμάτων τα οποία είναι απτά μη χρηματικά κίνητρα και άυλα χρηματικά κίνητρα.

Τα απτά μη χρηματικά κίνητρα μπορούν να χωριστούν σε μορφές όπως είναι τα κεράσματα και τα βραβεία. Ενώ τα άυλα μη χρηματικά κίνητρα μπορούν να χωριστούν σε δύο μορφές που είναι η κοινωνική ανταμοιβή και η ανταμοιβή που σχετίζεται με την εργασία. Το παράδειγμα των κοινωνικών ανταμοιβών είναι η άτυπη αναγνώριση και η λεκτική αναγνώριση. Ενώ το παράδειγμα των ανταμοιβών που σχετίζονται με την εργασία είναι μεγαλύτερη ευθύνη, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, η κατάρτιση και η ανάπτυξη.

Ο Martin (2010) όρισε τις μη χρηματικές ανταμοιβές ως εκτίμηση και αναγνώριση που κυρίως θα παρακινήσουν τους εργαζόμενους να φτάσουν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Η κλειστή εργασία μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων είναι σημαντική για την αμοιβαία σχέση στο χώρο εργασίας. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές χρεώνονται να εφαρμόζουν μη χρηματικά κίνητρα για υφισταμένους που είναι συνεπείς με την οργανωτική δομή της εταιρείας και επίσης ικανοποιούν τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Al-Nsour (2012, σελ.80) τα ηθικά κίνητρα θα μπορούσαν να έχουν τη μορφή συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, την παροχή πιστοποιητικών ευχαριστίας και εκτίμησης, και εκπαίδευσης για διακεκριμένους υπαλλήλους. Τα ηθικά κίνητρα είναι αυτά που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, όπως η επίβλεψη, η ηγεσία, η κοινωνία, οι συνθήκες εργασίας, οι διακοσμήσεις και η συμμετοχή στη διοίκηση. Όταν αυξηθεί η ικανοποίηση και η πίστη του ατόμου, τότε θα υπάρχει περισσότερη

συνεργασία με συναδέλφους, και συνεπώς τόσο μεγαλύτερη θα είναι η πιθανότητα προαγωγής.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν περισσότερη αναγνώριση και εκτίμηση των προσπαθειών εργασίας, οι εργαζόμενοι θα είναι πιο υπεύθυνοι, θα αυξήσουν την καινοτομία και θα αναπτυχθούν για την καριέρα τους. Τα ηθικά κίνητρα είναι σημαντικά γιατί δεν μπορούν να επιτευχθούν οικονομικά κίνητρα εκτός εάν συνοδεύονται από ηθικά κίνητρα. Η ύπαρξη οικονομικών και ηθικών κινήτρων αλληλοσυμπληρώνονται.

Ως εκ τούτου, τα οικονομικά κίνητρα πρέπει να ταιριάζουν με τις συνθήκες του οργανισμού. Ενώ, τα ηθικά κίνητρα είναι απαραίτητα για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών του ατόμου, τα ηθικά κίνητρα μπορούν επίσης να αποδώσουν θετικούς και αρνητικούς τύπους. Τα θετικά ηθικά κίνητρα θα παρακινήσουν τα άτομα να εργαστούν ενώ τα αρνητικά ηθικά κίνητρα θα κάνουν τα άτομα να νιώσουν ντροπή και να κατηγορηθούν.

2.4 Απόδοση μιας εταιρείας

Ο Miller (2007) όρισε την οργανωτική απόδοση με βάση ορισμένους τομείς οργανωτικής απόδοσης. Αυτοί οι τομείς είναι η αποτελεσματικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα, οι βασικές διαδικασίες εργασίας, τα αποτελέσματα, τα συστήματα ηγεσίας και η εργασιακή ζωή, η ικανοποίηση των πελατών και των ενδιαφερομένων μερών, η αποτελεσματικότητα, η καινοτομία και η οικονομική ανθεκτικότητα.

Σύμφωνα με τους Richard et al. (2009), η οργανωτική απόδοση καλύπτει τρεις συγκεκριμένους τομείς των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, οι οποίοι είναι οι οικονομικές επιδόσεις, οι επιδόσεις στην αγορά προϊόντων και η απόδοση των μετόχων. Η περίπτωση της χρηματοοικονομικής επίδοσης είναι τα κέρδη, η απόδοση των περιουσιακών στοιχείων, η απόδοση των επενδύσεων και άλλα.

Η περίπτωση της απόδοσης της αγοράς προϊόντων είναι οι πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς, ενώ η απόδοση των μετόχων είναι η συνολική απόδοση των μετόχων και η οικονομική προστιθέμενη αξία. Οι Wang & Zeng (2017) επεσήμαναν ότι οι επιδόσεις των ατόμων στον οργανισμό θα καθορίσουν την οργανωτική απόδοση. Αυτό οφείλεται

στο γεγονός ότι η ατομική απόδοση είναι το μικρό θεμέλιο της ίδιας της εταιρικής απόδοσης.

Σύμφωνα με τον Adlouni (2002), η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων, το μερίδιο αγοράς, τα κέρδη και τα αποτελέσματα, η συνολική απόδοση και η ηγετική υποστήριξη είναι δείκτες της απόδοσης του οργανισμού. Σύμφωνα με τις μελέτες των Al-Nsour (2012, σελ.89) και Obeidat & Dwari (2015), ο όρος ικανοποίηση πελατών χρησιμοποιήθηκε για να παρουσιάσει την προσπάθεια των εργαζομένων να φτάσουν στην ικανοποίηση του πελάτη για τη μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού.

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η εξυπηρέτηση πελατών που παρέχεται από τους υπαλλήλους για την ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανότητα να λαμβάνεται υπόψη η καταγγελία και η πρόταση του πελάτη, να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση του πελάτη, η συνεχής επαφή με τον πελάτη, και η διαρκής κάλυψη των αναγκών του πελάτη, και άλλων υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρηση ικανοποίησης πελατών.

2.5 Κίνητρα και εταιρική απόδοση

Μια σειρά από μελέτες έχουν βρει μετρήσιμες σχέσεις μεταξύ των κινήτρων για τους υπαλλήλους και της βελτιωμένης οργανωτικής απόδοσης (Snell & Bohlander, 2013). Ο Al-Nsour (2012) εξέτασε τον αντίκτυπο των οικονομικών και ηθικών κινήτρων που είναι ανεξάρτητες μεταβλητές στην οργανωτική απόδοση των εργαζομένων σε πέντε πανεπιστήμια της Ιορδανίας, που αποτελείται από τρεις διαστάσεις που είναι η προσπάθεια των εργαζομένων να φτάσουν στην ικανοποίηση των πελατών, στην εσωτερική επιχειρηματική διαδικασία και στην ανάπτυξη της μάθησης.

Η μελέτη του διαπίστωσε ότι υπάρχει επαρκές επίπεδο κινήτρων που παρέχεται στους εργαζόμενους στα πανεπιστήμια της Ιορδανίας. Αντίστοιχα, διαπίστωσε ότι το επαρκές επίπεδο κινήτρων παρέχει υψηλό επίπεδο οργανωτικής απόδοσης. Υπήρχε επίδραση ηθικών κινήτρων στη μάθηση και την ανάπτυξη, αλλά δεν υπάρχει σχέση μεταξύ οικονομικών κινήτρων και μάθησης και ανάπτυξης. Τέλος διαπίστωσε ότι, τα οικονομικά κίνητρα κατατάχθηκαν στην πρώτη θέση ενώ τα ηθικά στη δεύτερη θέση σχετικά με παράγοντες που βελτιώνουν την οργανωτική απόδοση των εργαζομένων.

Οι Hussain et al. (2012) εξέτασαν τον αντίκτυπο των οικονομικών και ηθικών κινήτρων στην οργανωτική απόδοση των εργαζομένων σε τέσσερα πακιστανικά πανεπιστήμια. Επέλεξαν τα πανεπιστήμια ως κατάλληλα ερευνητικά παραθέματα καθώς πιστεύουν ότι τα πανεπιστήμια σήμερα εστιάζουν περισσότερο στη διατήρηση υπαλλήλων με καλύτερα κίνητρα για καλύτερη βελτίωση των επιδόσεων. Η μελέτη τους διαπίστωσε ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ οικονομικών και ηθικών κινήτρων στα πακιστανικά πανεπιστήμια.

Επιπλέον, διαπίστωσαν επίσης ότι το φύλο επηρεάστηκε σημαντικά από τα κίνητρα. Ωστόσο, δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ φύλου και οργανωτικής απόδοσης. Ο Al-Otaibi (2017) διαπίστωσε ότι τα ουσιαστικά κίνητρα και τα ηθικά κίνητρα επηρεάζουν την απόδοση του διοικητικού προσωπικού. Επίσης, διαπίστωσε ότι τα ηθικά κίνητρα έχουν χαμηλό αντίκτυπο στην απόδοση του διαχειριστή στην εταιρεία. Αντίστοιχα, αυτή η μελέτη ανακάλυψε ότι εάν οι εργαζόμενοι αποκτήσουν έλλειψη ικανοποίησης υλικών κινήτρων, τότε το επίπεδο της απόδοσής τους θα είναι χαμηλό και η απόδοσή τους δεν θα βελτιωθεί.

Ωστόσο, όταν συνδυάζονται, τα υλικά και ηθικά κίνητρα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση των διαχειριστών για να διατηρήσουν την οργανωτική απόδοση. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές θα πρέπει να δώσουν προσοχή στην επαρκή και δίκαιη αποζημίωση ενώ είναι επίσης σημαντικό να δοθεί προσοχή στην παροχή ηθικής υποστήριξης και ηθικής ζωής προκειμένου να βελτιωθούν οι επιδόσεις τους που οδηγούν στην ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης.

2.6 Κίνητρα και απόδοση εργαζομένων

Το πιο σημαντικό αποτέλεσμα των κινήτρων, αναμφισβήτητα, είναι η ατομική απόδοση. Από αυτή την άποψη, το εγγενές κίνητρο θεωρείται ότι συγκεντρώνει τον υψηλότερο βαθμό προσπάθειας (Meyer et al., 2004), καθώς σχετίζεται με υψηλά επίπεδα ενέργειας και επιμονή. Εξάλλου, το κίνητρο σχετίζεται απόλυτα με τον ενθουσιασμό και τη δέσμευση και την ευημερία.

Για να δώσουν ενέργεια οι εταιρείες στους εργαζόμενους και να τους κάνουν να επικεντρωθούν στη δουλειά τους χωρίς αποκλεισμούς, θεωρούνται όλες αυτές οι καταστάσεις θετικής επίδρασης. Επιπλέον, για την ενίσχυση της απόδοσης, το κίνητρο ενεργοποιεί ένα ευρύ φάσμα στάσεων, αποτελεσμάτων, σκέψεων και συναισθημάτων. Τα βασικά οφέλη των στάσεων είναι οι αντιλήψεις για την αυτονομία και την αποτελεσματικότητα (Cho & Perry, 2012).

Οι Yen & Tang (2015) διερεύνησαν τη συσχέτιση μεταξύ των ηλεκτρονικών προφορικών κινήτρων και της απόδοσης των χαρακτηριστικών σε ένα ξενοδοχείο και πρότειναν ότι μπορούν να οργανωθούν διαφορετικά προγράμματα παρακίνησης για την ίδια ομάδα κινήτρων των εργαζομένων. Τα κίνητρα των εργαζομένων και η απόδοσή τους εξήγησαν ότι τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα είναι σημαντικοί παράγοντες για την απόδοση των εργαζομένων.

Οι Sanyal & Biswas (2014) διερεύνησαν τη στάση των εργαζομένων των εταιρειών λογισμικού στην Ινδία απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης. Οι συγγραφείς βρήκαν τις καλύτερες επιδράσεις των κινήτρων των εργαζομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης. Ομοίως, οι Van Der Kolk et al. (2019) εξέτασαν τις σχέσεις μεταξύ διαφόρων τύπων ελέγχου διαχείρισης, εγγενών και εξωτερικών κινήτρων και επιδόσεων στον δημόσιο τομέα. Τα ευρήματα τόνισαν ότι τα εγγενή κίνητρα ενισχύουν την απόδοση του εργαζομένου.

Οι Zlate & Cucui (2015) αποκάλυψαν ότι η απόδοση συνδέεται στενά με το κίνητρο. Η μελέτη τους έχει σκοπό να παρουσιάσει τη διαδικασία παρακίνησης στα πανεπιστήμια ως μια πολύπλοκη διαδικασία, η οποία οδηγεί στην απόδοση του προσωπικού μόνο εάν οι μηχανισμοί παρακίνησης είναι γνωστοί και εφαρμόζονται σωστά από τους διευθυντές του Πανεπιστημίου. Σύμφωνα με τη μελέτη των Rita et al. (2018) το κίνητρο εργασίας έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων.

Οι Kunaas et al. (2017) διερεύνησαν την επίδραση εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων στην απόδοση των εργαζομένων και αποκάλυψε ότι τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά κίνητρα έχουν διαφορετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση του εργαζομένου. Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι το εσωτερικό κίνητρο συσχετίστηκε θετικά με την απόδοση στην εργασία και έχει αρνητικό αντίκτυπο στην πρόθεση του κύκλου εργασιών και την εξουθένωση. Ωστόσο, το εξωτερικό κίνητρο

έχει θετική σχέση με την πρόθεση του κύκλου εργασιών και την εξουθένωση και έχει αρνητική συσχέτιση με την απόδοση της εργασίας.

Οι εγγενείς ανταμοιβές αναφέρονται σε εκείνα τα κίνητρα που έχουν δοθεί στους εργαζόμενους ενός οργανισμού. Μια εγγενής ανταμοιβή είναι μια εσωτερική ανταμοιβή που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι από την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών ή των έργων τους. Αυτές οι ανταμοιβές είναι κυρίως ψυχολογικές και βασίζονται στην προσπάθεια και τις ικανότητες ενός ατόμου. Οι εγγενείς ανταμοιβές προκαλούν μια θετική συναισθηματική αντίδραση και εργασία για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να συνεχίσουν να βελτιώνονται καθώς και να κάνουν μόνιμες αλλαγές συμπεριφοράς όταν χρειάζεται (Ryan & Deci, 2020).

Για παράδειγμα, όταν κάποιος ολοκληρώσει μια εργασία με επιτυχία, θα βιώσει συχνά μια αίσθηση ικανοποίησης και επίτευξης. Αυτή η εγγενής ανταμοιβή παρακινεί τον εργαζόμενο να συνεχίσει να ολοκληρώνει με επιτυχία αυτό το έργο στο μέλλον για να βιώσει περαιτέρω αυτά τα θετικά συναισθήματα. Παραδείγματα εγγενών ανταμοιβών στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνουν την υπερηφάνεια για τη δουλειά, συναισθήματα σεβασμού από επόπτες ή/και άλλους υπαλλήλους, προσωπική ανάπτυξη, απόκτηση περισσότερης εμπιστοσύνης από τους διευθυντές, εργασία που είναι ευχάριστη, συναισθήματα επιτυχίας, και επέκταση της ικανότητας σε μια συγκεκριμένη περιοχή.

Οι προηγούμενες μελέτες είναι υπέρ της θετικής συνέπειας ενός συστήματος ανταμοιβής στην απόδοση των εργαζομένων. Οι Devaro et al. (2017) πραγματοποίησαν την έρευνά τους στην Καλιφόρνια και εξέτασαν τη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και εσωτερικών κινήτρων σε οργανισμούς. Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση έχει υψηλή συχνότητα σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και αυτοί οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν χαμηλότερους βασικούς μισθούς σε σύγκριση με τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Tymon et al. (2010), οι εγγενείς ανταμοιβές είναι ένα κρίσιμο στοιχείο στη διατήρηση των εργαζομένων, την ικανοποίηση από τον οργανισμό και την επιτυχία σταδιοδρομίας. Οι Stumpf et al. (2013) επικεντρώθηκαν στη μείωση της δυσαρέσκειας και της απόσυρσης των εργαζομένων σε μεγάλα, σχεδιασμένα από συμβούλους προγράμματα αλλαγής, αυξάνοντας τις εγγενείς ανταμοιβές.

Τα ευρήματα της μελέτης τους έδειξαν ότι οι εγγενείς ανταμοιβές σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από την οργάνωση και τις προθέσεις παραμονής και στις δύο χρονικές περιόδους, με προγράμματα που υποστηρίζουν την καινοτομία των εργαζομένων ενισχύοντας περαιτέρω την ικανοποίηση και τη διατήρηση των εργαζομένων πιο έντονα κατά τη διάρκεια της προσπάθειας αλλαγής.

Επιπλέον, οι Mosquera et al. (2020) αξιολόγησαν το ρόλο της ικανοποίησης από τις εγγενείς ανταμοιβές στα τρία μεγαλύτερα κτηματομεσιτικά γραφεία στην Πορτογαλία. Τα αποτελέσματα της μελέτης τους έδειξαν ότι οι εγγενείς ανταμοιβές έχουν θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου. Οι Bassett-Jones & Lloyd (2005) εξήγησαν ότι τα εγγενή κίνητρα και η εκτίμηση παίζουν ζωτικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων παρά στα χρήματα και τα μόνους.

Τέλος, ο Yang (2008) εξέτασε τις επιμέρους επιδόσεις και τα αποτελέσματα της μελέτης του και ανέφερε ότι δεν μπορούμε να επαληθεύσουμε τις επιμέρους επιδόσεις. Ακόμα κι έτσι, υποστήριξε ότι εάν η απόδοση των εργαζομένων είναι παρατηρήσιμη, τότε οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν απευθείας μόνους ή σχετικές συμβάσεις για να τους παρακινήσουν τους υπαλλήλους με βάση την απόδοσή τους.

2.7 Εσωτερικές ανταμοιβές και κίνητρα εργαζομένων

Ένα σύστημα διαχείρισης ανταμοιβών περιλαμβάνει τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές της εταιρείας για την επιβράβευση των εργαζομένων της από τις δεξιότητες, τη δέσμευση, τη συμβολή, τις ικανότητές τους και την τεχνική τους. Προχωρά στο πλαίσιο της φιλοσοφίας ανταμοιβής, των στρατηγικών και των πολιτικών του οργανισμού και περιλαμβάνει συμφωνίες με τη μορφή διαδικασιών, πρακτικών, δομών και διαδικασιών που θα παρέχουν εφαρμοστέα στυλ και πρότυπα αποζημίωσης, παροχών και άλλων μορφών ανταμοιβής (Güngör, 2011).

Το εργαλείο συστήματος διαχείρισης ανταμοιβών περιλαμβάνει τόσο εξωτερικές όσο και εγγενείς ανταμοιβές, οι οποίες ονομάζονται επίσης οικονομικές και μη οικονομικές ανταμοιβές. Οι εξωγενείς ανταμοιβές είναι η αύξηση του μισθού, το σύστημα μόνους, ενώ οι εγγενείς ανταμοιβές είναι ο έπαινος και η εκτίμηση, ο τίτλος και η προαγωγή, η ευθύνη και εξουσία, η εκπαίδευση, η συμμετοχή σε αποφάσεις, ο σχεδιασμός εργασίας,

οι κοινωνικές δραστηριότητες, η άνεση στο χώρο εργασίας, η ανατροφοδότηση, το ευέλικτο ωράριο εργασίας, η αναγνώριση, τα κοινωνικά δικαιώματα και άλλα.

Μια βασική εξήγηση του κινήτρου είναι η ικανότητα αλλαγής συμπεριφοράς. Το κίνητρο είναι μια ώθηση που μας υποχρεώνει να ενεργούμε επειδή η ανθρώπινη συμπεριφορά κατευθύνεται προς κάποιο στόχο (Kleinginna & Kleinginna, 1981). Η κοινωνική γνωστική θεωρία ισχυρίζεται ότι οι ανταμοιβές που δίνονται για την επιτυχία προκλητικών προτύπων απόδοσης μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλά κίνητρα (Netz & Raviv, 2004).

Οι Karami et al. (2013) καθόρισαν τον αντίκτυπο που έχει ένα σύστημα διαχείρισης ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων με τον μηχανισμό του διαμεσολαβητικού ρόλου των κινήτρων των εργαζομένων σε μια εταιρεία. Τα αποτελέσματα της μελέτης τους αποκάλυψαν ότι η διαχείριση ανταμοιβών έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην απόδοση του εργαζομένου και το κίνητρο του εργαζομένου επηρέασε την επίδραση του συστήματος διαχείρισης ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων.

Οι Stringer et al. (2011) διερεύνησαν τις πολύπλοκες σχέσεις μεταξύ εγγενών και εξωτερικών κινήτρων, ικανοποίησης από την αμοιβή και εργασιακής ικανοποίησης του λιανοπωλητή που χρησιμοποιεί ένα πρόγραμμα πληρωμής για την απόδοση για τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής. Τα αποτελέσματα παρέχουν κάποια υποστήριξη για τη συμπληρωματική φύση των εγγενών και εξωτερικών κινήτρων.

Το εγγενές κίνητρο συνδέθηκε θετικά με την αμοιβή και την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ το εξωτερικό κίνητρο συνδέθηκε αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία και όχι με την ικανοποίηση από την αμοιβή. Ομοίως, ο Pratheepkanth (2011) αξιολόγησε το σύστημα ανταμοιβής και τον αντίκτυπό του στα κίνητρα των εργαζομένων σε μία εμπορική τράπεζα. Ο σκοπός της μελέτης του ήταν να διερευνήσει εάν οι ανταμοιβές και η αναγνώριση έχουν αντίκτυπο στα κίνητρα των εργαζομένων.

Τα συνολικά ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι οι ανταμοιβές και η αναγνώριση έχουν θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στα κίνητρα των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν επίσης ότι το προσωπικό και οι εργαζόμενοι από μη λευκές φυλετικές καταβολές βίωσαν χαμηλότερα επίπεδα ανταμοιβών και κινήτρων. Ο Kuvaas (2006) πρότεινε ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να αναλαμβάνουν μεγαλύτερη ευθύνη όταν τους προσφέρονται αναπτυξιακές ευκαιρίες. Οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρα μέσω

ανταμοιβών είναι επίσης πιο αφοσιωμένοι και εμπλέκονται στη δουλειά τους σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με χαμηλό κίνητρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

3.1 Κίνητρα που προτιμούν οι εργαζόμενοι

Τα κίνητρα των εργαζομένων πρέπει να αποτυπώνονται στο πακέτο προώθησης της εταιρείας και τα κίνητρα πρέπει να μοιράζονται εξίσου. Πρέπει να υπάρχει ο θεσμός και η υποστήριξη της βράβευσης των καλύτερων εργαζομένων τουλάχιστον κάθε τρίμηνο, η παροχή στέγασης για τους εργαζόμενους, η συχνή επαγγελματική κατάρτιση, οι έγκαιρες αναβαθμίσεις και οι επόπτες θα πρέπει να εκτιμούν και να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους (Kasarda & Rondinelli, 2009). Μόνο οι άξιοι υποψήφιοι πρέπει να βραβευτούν χωρίς υποκειμενικά συναισθήματα και προκαταλήψεις.

Οι εργαζόμενοι είναι πράγματι ένα σημαντικό συστατικό που συμβάλλει στην ανάπτυξη και την επιτυχία της επιχείρησης. Υποδηλώνει ότι τα κίνητρα των εργαζομένων μπορούν να επιτευχθούν μέσω της ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Υποδεικνύει τον βαθμό εμπλοκής των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την ύπαρξη αμοιβαίας σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρείας και την εξουσιοδότηση για το έργο στο οποίο εργάζονται. Η υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων δείχνει υψηλότερο επίπεδο κινήτρων και ικανοποίησης των εργαζομένων (Palmer, 2012).

Ως εκ τούτου, η συμμετοχή των εργαζομένων σε συναντήσεις και συζητήσεις και η ενημέρωσή τους ότι οι ιδέες και οι συνεισφορές τους υιοθετούνται και εκτιμώνται, δίνοντάς τους χώρο και ευκαιρίες να βιώσουν και να ευθυγραμμιστούν με την εταιρική κουλτούρα, τους κάνει να θέτουν τον εαυτό τους σε ένα υψηλότερο επίπεδο ευθύνης για το έργο τους. Επίσης, το να νιώθουν υπεύθυνοι και ελεύθεροι οι υπάλληλοι στη λήψη επιλογών και αποφάσεων σχετικά με τα συγκεκριμένα καθήκοντά τους είναι μερικοί τρόποι αύξησης του επιπέδου κινήτρων.

Επιπλέον, το να έχει ένας υπάλληλος επαναλαμβανόμενες εργασίες κάθε μέρα είναι λόγος για υποκίνηση και έλλειψη ενθουσιασμού. Έτσι, συνιστάται στις εταιρείες να εφαρμόζουν εναλλαγή θέσεων εργασίας προκειμένου να διατηρήσουν το ενδιαφέρον και την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά. Αρκετά προγράμματα κατάρτισης και συστήματα ανατροφοδότησης είναι απαραίτητα για να περιληφθούν όχι μόνο για να παρέχουν στους εργαζόμενους επαρκείς γνώσεις και δεξιότητες για να κάνουν τη δουλειά τους, αλλά και για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, των τεχνικών και της ποιότητας (Rys, 2007).

Η σωστή αναγνώριση της καλοδουλεμένης εργασίας και των ευκαιριών για ανάπτυξη και προώθηση έχουν επίσης προτεραιότητα ως αποτελεσματική μέθοδος για την εκπλήρωση των κινήτρων. Επίσης, η χρήση του κατάλληλου στυλ διοίκησης και η αποτελεσματική επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού είναι επίσης τα στοιχεία που συμβάλλουν στο υψηλότερο επίπεδο κινήτρων των εργαζομένων. Με τη μείωση των επιδόσεων του οργανισμού, σπάνια είναι δυνατό για μια εταιρεία να έχει αρκετούς πόρους για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της.

Δίνοντας κίνητρα, ο εργαζόμενος θα συνεχίζει να παρουσιάζει επιδόσεις που σχετίζονται με θετικές ανταμοιβές και θα αποφεύγει την απόδοση που οδηγεί σε αρνητικές συνέπειες ή τιμωρία. Αυτό σχετίζεται με τη θεωρία των αναγκών που εξήγησε ότι ο άνθρωπος ζούσε με ανάγκες για επίτευγμα, δύναμη και σχέση (Royle & Hall 2012, σελ. 25). Τα κίνητρα αναμένεται να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να προωθήσουν τη δουλειά τους όσο καλύτερα μπορούν, γεγονός που θα οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι πολλοί είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι η ιδέα του χρήματος είναι η απόλυτη ή μοναδική κινητήρια δύναμη που προτάθηκε για πρώτη φορά από τον Taylor (1911). Με τέτοια εσφαλμένη αντίληψη, ορισμένοι διευθυντές είτε εστιάζουν είτε τείνουν να έχουν μεροληψία για χρηματικές ανταμοιβές. Ωστόσο, η χρηματική αποζημίωση παρακινεί μόνο σε ένα σημείο. Δηλαδή, όταν η αποζημίωση δεν είναι αρκετά υψηλή ή θεωρείται ως άνιση, είναι ένα αποκινητικό κίνητρο. Αντίθετα, όταν είναι πολύ υψηλή, φαίνεται επίσης ότι είναι ένα κίνητρο έχει ως αποτέλεσμα η ατομική απόδοση να μετριαστεί για να προστατεύσει το υψηλότερο επίπεδο αποζημίωσης.

Τέλος, οι Malhotra et al. (2007) ορίζουν τις ανταμοιβές ως όλες τις μορφές οικονομικής απόδοσης, απτές υπηρεσίες και παροχές που λαμβάνει ένας εργαζόμενος ως μέρος μιας εργασιακής σχέσης. Χωρίς αμφιβολία ότι κάθε εργαζόμενος αναμένει κάποιο επίπεδο ανταμοιβής μετά την εκτέλεση μιας λειτουργίας ή εργασίας. Οι εργαζόμενοι αναμένουν από τους εργοδότες να εκπληρώσουν ή να εκτελέσουν ορισμένα καθήκοντα προς ικανοποίησή τους, ενώ οι εργαζόμενοι περιμένουν επίσης από τους εργοδότες τους να τους διαβεβαιώσουν για επαρκείς μισθούς και ανταμοιβές αφού εκπληρώσουν με υπευθυνότητα αυτό που αναμένεται από αυτούς.

3.2 Σύστημα ανταμοιβών και ικανοποίηση των εργαζομένων

Η ανταμοιβή έχει οριστεί με διάφορους τρόπους από διαφορετικούς μελετητές. Η ανταμοιβή μπορεί να οριστεί ως ένας εξωτερικός παράγοντας που χορηγείται όταν εκτελείται μια επιθυμητή πράξη ή εργασία, ο οποίος έχει ιδιότητες ελέγχου και ενημέρωσης. Η πρακτική ανταμοιβής έχει υιοθετηθεί από πολυάριθμους οργανισμούς είτε από δημόσιους είτε από ιδιωτικούς τομείς. Οι οργανωτικές ανταμοιβές

διαπιστώθηκε ότι ήταν πιο αποτελεσματικές όταν εισήχθησαν σε εταιρείες όπου η ταυτότητα ήταν ισχυρή (Rys, 2007).

Η ταυτοποίηση είναι ισχυρή όταν τα συμφέροντα των εργαζομένων ήταν πολύ παρόμοια με τα συμφέροντα της εταιρείας στην οποία εργάζονταν, έτσι ώστε να ταυτίζονται έντονα με την εταιρεία τους. Σύμφωνα με τον Lawler (2003), ένα πραγματικά κίνητρο σύστημα ανταμοιβής πρέπει να σχεδιαστεί έχοντας υπόψη μερικές παραμέτρους. Πρέπει να παρακινεί τους εργαζόμενους να αποδίδουν με πολύτιμες και πραγματικά επαρκείς ανταμοιβές, να τους παρέχει μια σαφή οπτική γωνία, να τους δίνει τη δύναμη να επηρεάσουν την απόδοσή τους και να εκπληρώσει την υπόσχεσή του.

Οι ανταμοιβές πρέπει να εξαρτώνται από την επίτευξη των επιθυμητών επιδόσεων και όχι απλώς με την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών. Θα πρέπει να έχει νόημα και αξία για το άτομο με βάση τους στόχους. Οι ανταμοιβές δεν βασίζονται σε ανταγωνιστικούς αγώνες εντός του χώρου εργασίας, μεταξύ συνθηκών στο χώρο εργασίας και ικανοποίησης των ατομικών αναγκών. Ωστόσο, ο Wilson (1994) υποστηρίζει ότι ένα σύστημα ανταμοιβής πρέπει να έχει θετικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά.

Το μέγεθος των ανταμοιβών πρέπει να ικανοποιεί τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες επιβίωσης και ασφάλειας (Lawler, 2003). Ο Lawler συζήτησε επίσης ότι οι οργανισμοί πρέπει να επιλέξουν τις σχετικές ανταμοιβές από τις οποίες έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν στους υπαλλήλους τους. Η κατανομή των ανταμοιβών πρέπει να θεωρείται ότι γίνεται με δίκαιο τρόπο.

Τα οργανωτικά μέλη πρέπει να αντιληφθούν έναν σύνδεσμο ή ένα ενδεχόμενο μεταξύ της απόδοσης της εργασίας τους και των ανταμοιβών που λαμβάνουν. Επομένως, οι ανταμοιβές που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό πρέπει να εκτιμώνται από τα μεμονωμένα μέλη αυτού του οργανισμού. Ελλείψει αυτών των παραγόντων, το πρόγραμμα ανταμοιβών δεν θα δώσει κίνητρα μακροπρόθεσμα και θα αποθαρρύνει τη συμπεριφορά ανάληψης κινδύνου.

Η ικανότητα των διευθυντών να απολαμβάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων με τις ανταμοιβές είναι μια πολύπλοκη διαδικασία. Πράγματι, είναι μια συνάρτηση πολλών σχετικών παραγόντων που κάθε διευθυντής που σκοπεύει να επιτύχει πρέπει να μελετήσει κριτικά. Πρώτον, η ικανοποίηση κάθε υπαλλήλου με τις ανταμοιβές σχετίζεται εγγενώς με το τι περιμένει από τον οργανισμό και τι πραγματικά λαμβάνει.

Τα αισθήματα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας εμφανίζονται όταν οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις εισροές τους, όπως η εκπαίδευση, οι επαγγελματικές δεξιότητες και η προσπάθεια με το μείγμα εγγενών και εξωτερικών ανταμοιβών που λαμβάνουν από τους οργανισμούς τους (Bessell et al., 2002). Η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια των εργαζομένων επηρεάζεται επίσης από τις συγκρίσεις που κάνουν με άλλα άτομα σε παρόμοιες θέσεις εργασίας και οργανισμούς.

Δεν είναι μυστικό ότι οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να συγκρίνουν το ποσοστό εισροών/εξόδων τους με συναδέλφους σε παρόμοιες θέσεις και οργανισμούς, παρόλο που αυτές οι συγκρίσεις δεν γίνονται πάντα σωστά. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι υπάλληλοι τείνουν να υπερεκτιμούν τη συμβολή τους όταν κάνουν τέτοιες συγκρίσεις. Επομένως, το βάρος βαρύνει τους διευθυντές να κοινοποιήσουν επαρκώς και αποτελεσματικά τις μεθόδους αξιολόγησης, της απόδοσης των εργαζομένων στους εργαζομένους για να αποφευχθούν εσφαλμένες αντιλήψεις και λανθασμένες συγκρίσεις.

Τέλος, πολλοί συγγραφείς έχουν σημειώσει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων προκύπτει από ένα μείγμα ανταμοιβών διαφορετικών από οποιαδήποτε συγκεκριμένη ανταμοιβή (Drake et al, 2007). Στοιχεία από διάφορες έρευνες που έγιναν όλα αυτά τα χρόνια υποδηλώνουν τη σημασία τόσο των εξωτερικών όσο και των εγγενών ανταμοιβών. Για να επιτευχθεί αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων, κανένα δεν μπορεί να αντικατασταθεί από το άλλο.

Οι εργαζόμενοι που πληρώνονται καλά, αλλά είναι υποχρεωμένοι να εργάζονται σε περιβάλλοντα που δεν είναι ευνοϊκά ή είναι υποχρεωμένα να κάνουν επαναλαμβανόμενη εργασία, θα φύγουν για άλλους οργανισμούς λόγω της έλλειψης εγγενών ανταμοιβών, όπως θα αποχωρήσουν και οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε ενδιαφέρον και ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας αλλά είναι δυσαρεστημένοι με τις εξωτερικές ανταμοιβές (Shanks. 2007).

3.3 Προτάσεις για κατάλληλα κίνητρα σε πολυεθνικές εταιρείες

Η παροχή κινήτρων πρέπει να συνδέεται πρακτικά με το επίπεδο απόδοσης, ώστε να διακρίνονται οι άριστοι υπάλληλοι ανάλογα με τις επιδόσεις τους. Αυτό θα ενισχύσει τους εργαζόμενους να κάνουν ό, τι καλύτερο μπορούν για να βελτιώσουν την απόδοσή

τους, και ως εκ τούτου τα κίνητρα θα συνδεθούν με τη βελτίωση της απόδοσης. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι ένα κίνητρο αποζημίωσης όπως ένα μπόνους είναι το πιο πιθανό να οδηγήσει στη δέσμευση των εργαζομένων. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τα κίνητρα που πρέπει να περιλαμβάνονται στο πακέτο των ανταμοιβών μιας πολυεθνικής εταιρείας ώστε να εξασφαλίσει την ικανοποίηση και την ενθάρρυνση των υπαλλήλων της:

1. Προγράμματα αναγνώρισης εργαζομένων

Τα προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων περιλαμβάνουν μακροχρόνιες παραδόσεις στο χώρο εργασίας, όπως εργαζόμενος του μήνα ή άλλη απτή ανταμοιβή. Παρόλο που τέτοια προγράμματα έχουν χρησιμοποιηθεί εδώ και καιρό για να επιβραβεύσουν τα κορυφαία ταλέντα και να αυξήσουν το ηθικό, ορισμένοι υποστηρίζουν ότι αυτά τα προγράμματα κινήτρων υπαλλήλων έχουν καταστεί αποτελεσματικά.

2. Προγράμματα κινήτρων αποζημίωσης

Ένα οικονομικό κίνητρο, όπως ένα μπόνους για τέλεια συμμετοχή ή η κορυφαία κατάταξη πωλήσεων, μπορεί να οδηγήσει σε υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων που ενισχύει το ηθικό και την παραγωγικότητα. Μπορεί επίσης να θέλει μια εταιρεία να εξετάσει ένα σχέδιο κατανομής κερδών που παρέχει στους υπαλλήλους της ένα ποσοστό των κερδών της πέρα από τους συνηθισμένους μισθούς. Μέσω ενός σχεδίου κατανομής κερδών, η αφοσίωση των εργαζομένων και η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθούν.

3. Ταξίδια

Μέσω ενός προγράμματος ταξιδιών κινήτρων, μπορεί μια επιχείρηση να επιβραβεύσει τους υπαλλήλους σας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, προσφέροντάς τους ένα πολυήμερο ταξίδι. Αυτό μπορεί να είναι ένα ακριβό εγχείρημα, καθώς η εταιρεία θα καλύψει όλα ή τα περισσότερα έξοδα για αυτό το ταξίδι, αλλά έχει τεράστιες δυνατότητες να αυξήσει την παραγωγικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων.

4. Έξτρα άδεια

Εκτός από τη συνήθη πολιτική μιας εταιρείας για τις διακοπές, μπορεί να προσφέρει επιπλέον άδεια στους υπαλλήλους της για την επίτευξη ορισμένων στόχων, όπως η τέλεια παρακολούθηση ή η εξασφάλιση ενός ιδιαίτερα σημαντικού συμβολαίου με έναν νέο πελάτη. Οι υπάλληλοι μπορεί να αισθάνονται περισσότερο φροντισμένοι και να έχουν κίνητρο εάν τους δώσει η επιχείρηση περισσότερο χρόνο άδειας μετά από ασυνήθιστα υψηλές ποσότητες εργασίας.

5. Προγράμματα ευεξίας

Η εργασία μπορεί να γίνει αγχωτική και καθώς οι υπάλληλοι μια επιχείρησης αντιμετωπίζουν περισσότερη εξάντληση και διαταραχές στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής και μπορεί να είναι δύσκολο να φροντίσουν την υγεία τους. Η παροχή ενός προγράμματος ευεξίας στους εργαζομένους δίνει κίνητρα όχι μόνο στην εργασία, αλλά και στην υγεία. Πολλοί εργαζόμενοι θα εκτιμήσουν ένα πρόγραμμα ευεξίας στο γραφείο που λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες υγείας τους μέσω δραστηριοτήτων, πολιτικών και άλλων αλλαγών.

6. Προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης

Τα προγράμματα εκμάθησης και ανάπτυξης μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την καλλιέργεια και διατήρηση κορυφαίων ταλέντων. Συχνά, οι κορυφαίοι υπάλληλοι μιας εταιρείας θα θέλουν να μάθουν περισσότερα ή να προχωρήσουν σε πιο εμπλεκόμενους ρόλους υψηλού επιπέδου. Μέσω προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης, μπορεί μια επιχείρηση να δώσει στους υπαλλήλους ευκαιρίες να βελτιώσουν τις σχετικές δεξιότητές τους και να διερευνήσουν τις επιλογές σταδιοδρομίας. Αυτά τα προγράμματα μπορούν να μειώσουν τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων, ειδικά εάν χρησιμοποιεί η εταιρεία τις πτυχές επαγγελματικής κατάρτισης αυτών των προγραμμάτων για να εκπαιδεύσει έναν κορυφαίο υπάλληλο για έναν υψηλόβαθμο ρόλο στην επιχείρησή της που έχει σχεδιαστεί μόνο για αυτούς.

Τέλος, θα πρέπει να δίνονται κίνητρα ανάλογα με το επίπεδο απόδοσης για να πείσουν τους εργαζομένους να κάνουν ό, τι καλύτερο μπορούν για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Με αυτόν τον τρόπο, τα κίνητρα θα συνδέονται με τη βελτίωση της απόδοσης και του στόχου τους, χωρίς να έχουν συμφέροντα. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των επιδόσεων θα πρέπει απαραίτητα να αποτελούν τη βάση τόσο για την εκτίμηση όσο

και για την τιμωρία, ειδικά όταν χρησιμοποιούνται είτε θετικά είτε αρνητικά κίνητρα για την εγγύηση της επίτευξης των σκοπών των κανονισμών κινήτρων και μόνους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1 Συμπεράσματα

Η παγκοσμιοποίηση σήμερα επηρεάζει ολοένα και περισσότερο την οικονομία παγκοσμίως. Θεωρείται ότι έχει ιδιαίτερες επιπτώσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Με την ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης, ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών έχουν ευκαιρίες να επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς τους σε όλο τον κόσμο και να γίνουν πολυεθνικές εταιρείες. Δυστυχώς, παρά τις επιτυχημένες εμπειρίες διαχείρισης στις χώρες καταγωγής τους, πολλές πολυεθνικές εταιρείες δεν κατάφεραν να αξιοποιήσουν πλήρως τα πλεονεκτήματα των διαθέσιμων πόρων καθώς και να διαχειριστούν αποτελεσματικά το τοπικό εργατικό δυναμικό όταν επενδύουν σε άλλη ξένη χώρα επειδή δεν μπορούν να ικανοποιήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία.

Οι πολυεθνικές εταιρείες διαφοροποιούνται σε περιοχές και έχουν πολυπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον, επομένως είναι εύκολο να αποτύχουν στη διοίκηση επιχειρήσεων λόγω της έλλειψης κατανόησης των διαφορών στους πολιτιστικούς και κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες, ιδίως τα κίνητρα και τις εργασιακές συμπεριφορές των εργαζομένων. Τα κίνητρα των εργαζομένων παίζουν πάντα σημαντικό ρόλο για την επιτυχία ενός οργανισμού. Είναι ζωτικής σημασίας στο εργασιακό περιβάλλον και επηρεάζουν άμεσα την απόδοση των εργαζομένων και την ανάπτυξη της εταιρείας (Vosloban, 2012).

Έτσι, τα κίνητρα των εργαζομένων θα πρέπει να θεωρούνται ως μία από τις κορυφαίες προτεραιότητες κάθε οργανισμού. Ωστόσο, πολλές εταιρείες δεν το έχουν συνειδητοποιήσει και τα κίνητρα των εργαζομένων δεν θεωρούνται μέρος του συνολικού στρατηγικού σχεδίου του οργανισμού. Προκειμένου να ληφθούν καλές και κατάλληλες αποφάσεις και στρατηγικές για την ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων, πρώτον και κύριον είναι ζωτικής σημασίας να έχουμε μια πλήρη κατανόηση της ικανοποίησης του εργαζομένου από το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και τις πολιτικές τους.

Δεδομένου ότι το περιβάλλον εργασίας των πολυεθνικών εταιρειών είναι διαφοροποιημένο, οι διαφορές στους πολιτιστικούς και κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες θα μπορούσαν να οδηγήσουν τις εταιρείες να έχουν ακατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τους υπαλλήλους τους. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι δεν θα έχουν την αίσθηση ότι έχουν κίνητρα και δεν θα αποθαρρυνθούν.

Επομένως, το πρώτο ζήτημα που πρέπει να λύσουν οι εταιρείες είναι εάν οι εργαζόμενοι των πολυεθνικών εταιρειών αισθάνονται ικανοποιημένοι και έχουν κίνητρο με τις τρέχουσες συνθήκες εργασίας ή όχι. Για να έχουν λύσεις, οι εταιρείες πρέπει στη συνέχεια να κατανοήσουν τους παράγοντες εργασίας που μπορεί να είναι οι αιτίες της δυσαρέσκειας των εργαζομένων. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζομένου στην εργασία, είτε θετικοί είτε αρνητικοί.

Είναι πολύ σημαντικό να γίνουν κατανοητοί αυτοί οι παράγοντες και να αναλυθούν καθώς και να εντοπιστούν εκείνοι οι παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν τους

εργαζόμενους να εργαστούν περισσότερο και με μεγαλύτερη χαρά και διάθεση βοηθώντας τόσο την εταιρεία να πετύχει τους στόχους της αλλά όσο και τους ίδιους να πετύχουν τις προσωπικές φιλοδοξίες. Έτσι λοιπόν, μεταξύ των παρακινήτικων παραγόντων, οι εταιρείες πρέπει να επιλέξουν τον πιο παρακινήτικο παράγοντα στην εργασία προς τους εργαζόμενους για να δώσουν προτεραιότητα στη βελτίωσή του πρώτα και στη συνέχεια στους άλλους.

Εν κατακλείδι, η ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου προτείνει ότι τα κίνητρα είναι το νούμερο ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα. Είναι σημαντικό για τους εργοδότες να αναγνωρίσουν τι παρακινεί τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και να διασφαλίσουν την επιτυχία της εταιρείας. Παρόλο που τα κίνητρα των εργαζομένων είναι ένα καλά ερευνημένο θέμα, οι περισσότερες μελέτες έχουν επικεντρωθεί ιδιαίτερα σε μικρές εγχώριες εταιρείες. Οι ευκαιρίες εντός των πολυεθνικών εταιρειών όσο και των μικρών επιχειρήσεων είναι σημαντικά διαφορετικές.

Επίσης, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι το κίνητρο είναι εξαιρετικά προσωπικό και διαφέρει από άτομο σε άτομο. Τα κίνητρα εργασίας δεν είναι συνεπή με την πάροδο του χρόνου, πράγμα που σημαίνει ότι ο παράγοντας που παρακινεί ένα άτομο σήμερα πιθανότατα δεν θα είναι ο ίδιος παράγοντας παρακίνησης σε ένα χρόνο από τώρα. Είναι σαφές ότι οι προσωπικές συνθήκες θα έχουν αντίκτυπο στα κίνητρα των εργαζομένων ενώ προκύπτει επίσης ότι οι εργαζόμενοι που είναι στο ίδιο επάγγελμα έχουν παρόμοιο κίνητρο και είναι ικανοποιημένοι στη δουλειά τους.

Βιβλιογραφία

Anderson, E. W., Fornell, C., and Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability; findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 53.

Anthony, R. N., and Govindarajan, V. (2000). *Management Control System*. Boston: Irwin McGraw Hill.

Antony, J. P., and Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs –Part 2: An empirical study on SMEs in India. *Emerald Group Publishing Limited*, 42-52.

Barros, H. M., and Lazzarini, S. G. (2012). Do organizational incentives spur innovation? *Brazilian Administration Review*, 319-321.

Bilal, H., Shah, D. B., Kundi, G. M., Qureshi, Q. A., and Akhtar, R. (2014). Training and financial rewards as predictors for employee engagement in private sector universities of developing countries. *Public Policy and Administration Research*, 62-66.

Bonner, S. E., Hastie, R., Sprinkle, G. B., and Young, S. M. (2000). A review of the effects of financial incentives on performance in laboratory tasks; implications for management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 39.

Buggee, A., and Moers, F. (2007). The role of financial incentives and social incentives in multi-tasking settings. *Journal of management Accounting Research*, 44.

Castellaneta, F. (2016). Building firm capability: managerial incentives for top performance. *Journal of Business Strategy Emerald Publishing*, 43-45.

Dess, G. G., and Robinson, J. R. (2003). Measuring organizational performance in the absence of objective measures; the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 265-273.

Dessler, G. (2003). *Human resource management*. New Jersey: Prentice hall.

Dinah, T., Dishon, W., and Henry, M. (2016). Influence of intrinsic rewards on organizational performance in sugar companies of Western Kenya. *International Journal of Science and Technology*, 2-4.

Fey, C. F., Morgulis-Yakushev, S., Hyeon, P. J. and Björkman, I. (2008). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 690.

Fischer, R. and Smith, P. B. (2004). Values and organizational justice: performance- and seniority-based allocation criteria in the United Kingdom and Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(6), 669.

Hasan, S. A., and Subhani, M. I. (2011). Relationship between various employee performance recognition techniques and customer satisfaction: evidence from the restaurant industry of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 5.

Hauser, J. R., Simester, D. I., and Wernerfelt, B. (1994). Customer satisfaction incentives. *Marketing Science*, 349.

Hussain, R., Shah, R. T., and Raza, M. H. (2012). Relationship between incentives and organizational performance for employees in the Pakistani universities. *International Journal of Asian Social Science*, 2027-2033.

Ibrar, M., and Khan, O. (2015). The impact of reward on employee employee (a case study of Malakand private school). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 95-103.

Jeffords, R., Scheidt, M., and Thibadoux, G. M. (1997). Getting the best from staff. *Journal of Accountancy*, 101-105.

Kasarda, J. D., and Rondinelli, D. A. (2009). Innovative infrastructure for agile manufacturers. *Sloan Management Review*, 73.

Kerrin, M., and Oliver, N. (2002). Collective and individual improvement activities: The role of reward systems. *Personnel Review Emerald*, 328-239.

Kshirsagar, M., and V. Y. Waghale. (2014). Impact of financial and nonfinancial rewards on employee motivation. *International Research Journal of Management and Commerce*, 61-74.

Lawler, E. E., and Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 482-503.

Lucas, O. E., Olaniyi, M. I., and Peter, B. S. (2016). The impact of financial and moral incentives on organizational performance: A study of Nigerian universities. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1-5.

Malanowski, S. (2007). Innovation incentives: How companies foster innovation. Wilson Group.

Martin, K. J. (2010). Cash motivation limited, try alternate forms. *Pennsylvania CPA Journal*, 10-11.

Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 96-370.

McGregor, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise. *The Management Review*, 46, 22- 28.

Nandanwar, M., Surnis, S., and Nandanwar, L. (2010). Incentives as a tool towards organizational success of entrepreneur business: A case study of small-scale pharmaceutical manufacturing unit. *International Journal of Economics and Business Modeling*, 17-18.

Naseem, A., Sheikh, S. E., and Malik, K. P. (2011). Impact of employee satisfaction on success of organization: Relation between customer experience and employee satisfaction. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 41-46.

Obeidat, O. A., and AL_ Dwairi, K. M. (2015). The role of the financial and moral incentives on employees' performance in academic libraries: Case study of Jordan. *International Journal of Library and Information Science Studies*, 12-26.

Oloke, O. C., Oni, A. S., Babalola, D. O., and Ojelabi, R. A. (2017). Incentive package: Employee's productivity and performance of real estate firms in Nigeria. *European Scientific Journal*, 254-257.

Osa, I. G. (2014). Monetary incentives motivate employees on organizational performance. *Global Journal of Arts Humanities and Social Sciences*, 68.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., and Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Managemnet SAGE*, 718-804.

Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.

Schneckenberg, D. (2014). Strategic incentive systems for open innovation. *The Journal of Applied Business Research*, 69-71.

Vosloban, R. I. (2012). The influence of the employee's performance on the company's growth - a managerial perspective. *Elsevier*, 660-665.

Wang, X., and Zeng, Y. (2017). Organizational capability model: Toward improving organizational performance. *Journal of Integrated Design and Process Science SDPS*, 5.