Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

Διπλωματική Εργασία

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



Νεοφύτα Πισιάρα

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα

Δημόσιας Διοίκησης

Επιβλέπων καθηγητής: Κωνσταντίνος Αθανασόπουλος

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2015

Ευχαριστίες

Η παρούσα μελέτη αποτελεί το τελικό στάδιο της μεταπτυχιακού προγράμματος που έχω παρακολουθήσει το οποίο θεωρώ ότι θα μου φανεί χρήσιμο στην εκπλήρωση των στόχων που έχω θέσει.

Για την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού αυτού εκτός από τον προσωπικό χρόνο και προσπάθεια που κατέβαλα με έχει βοηθήσει και η οικογένεια μου, με την κατανόηση και την υπομονή που μου έχουν δείξει αυτό το διάστημα.

Ιδιαίτερα σημαντική ήταν η αρωγή του επιβλέποντα καθηγητή μου κου Κων/νου Αθανασόπουλου για τις χρήσιμες οδηγίες και την άμεση του ανταπόκριση.

Θα ήθελα να αφιερώσω την διατριβή μου στο σύζυγο, τις δυο μου θυγατέρες και στους γονείς μου με όλη μου την αγάπη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ…….1

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ……2

ΠΕΡΙΛΗΨΗ…….5

ABSTRACT……6

ΕΙΣΑΓΩΓΗ……..7

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

1 Ηγεσία

1.1 Ορισμός του ηγέτη…….8

1.2 Διαφορά μάνατζμεντ- ηγεσίας…….....9

1.3 Χαρακτηριστικά του ηγέτη……...10

1.4 Ρόλος του ηγέτη……11

1.5 Πηγές δύναμης του ηγέτη……12

2. Θεωρίες για τον ηγέτη

1.2.1 Θεωρίες για τον χαρακτήρα του……12

1.2.2 Θεωρίες για την συμπεριφορά του ηγέτη……...13

1.2.3 Ενδεχομενικές θεωρίες……...14

3. Στυλ ηγεσίας……16

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

2. Παρακίνηση

2.1 Έννοια της παρακίνησης……20

2.2 Η διαδικασία της παρακίνησης……..21

2.3 Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο…….…23

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

3. Θεωρίες της παρακίνησης

3.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

3.1.1 Θεωρίες Ανθρωπίνων Αναγκών Α. MAS LOW……25

3.1.2 Θεωρίες των Αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών σχέσεων και Ανάπτυξης ERG……26

3.1.3 Θεωρία των δύο παραγόντων – F. Herzberg…….27

3.1.4 Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών D-Mcheland……29

3.1.5 Θεωρία του McGregor – Θεωρία Χ και Υ……30

3.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

3.2.1 Η Θεωρία της προσδοκίας του Vroom……31

3.2.2 Το υπόδειγμα της προσδοκίας…….31

3.2.3 Η θεωρία της ισότητας του ADAMS (J. Adam)……..……33

3.2.4 Η θεωρία του Locke……34

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

4.1 Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων……35

4.1.1 Διαπροσωπικοί ρόλοι……...35

4.1.2 Πληροφοριακοί ρόλοι……..36

4.1.3 Ρόλοι λήψης απόφασης……..36

4.2 Μέθοδοι και τεχνικές παρακινήσεις……..37

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

Μελέτες περιπτώσεων

1. Μελέτη περίπτωσης εταιρείας Johnson & Johnson ……43
2. Μελέτη περίπτωσης έρευνας εθνικού κέντρου δημόσιας διοίκησης και αποκέντρωσης στην Ελλάδα. ……48
3. Μελέτη περίπτωσης εταιρείας Tesco……..…51

ΕΝΟΤΗΤΑ 6

Συμπεράσματα……..…54

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ……...…55

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά θέματα ενδιαφέροντος για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Η μεγαλύτερη πρόκληση των ηγετών των επιχειρήσεων είναι να καταφέρουν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που είναι στην διάθεση τους, υλοποιώντας όχι μόνο τους στόχους της επιχείρησης αλλά και τους προσωπικούς στόχους του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά (Skemp – Arlt, 2007).

Υπάρχουν πολλές μορφές παρακίνησης και η καθεμιά λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο σε κάθε άτομο χρέος του καλού ηγέτη είναι να εντοπιστεί στις ανάγκες του κάθε εργαζομένου και να προσδιορίσει τη μορφή της παρακίνησης που θα εφαρμοστεί, προκειμένου να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αξιοποιήσει στο μέγιστο τις δυνάμεις του, ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και να πετύχει τους στόχους του (Brenner 2007).

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να παρουσιάσει την σημασία της παρακίνησης τον ρόλο του ηγέτη και τις μεθόδους – τεχνικές που θα πρέπει να ακολουθήσει ώστε να παρακινήσει αποτελεσματικά τους εργαζομένους που είναι και στην διάθεση του.

Στην πρώτη ενότητα αναλύονται τα χαρακτηριστικά και ο ρόλος του ηγέτη οι πηγές δυναμής του και γίνεται αναφορά στις θεωρίες του ηγέτη και στα διάφορα στυλ ηγεσίας.

Στην δεύτερη ενότητα γίνεται αναφορά στην έννοια ενότητα της παρακίνησης, στην διαδικασία της παρακίνησης και στον τρόπο λειτουργίας της στον εργασιακό χώρο.

Στην Τρίτη ενότητα αναλύονται οι θεωρίες της παρακίνησης, οι οποίες διακρίνονται σε θεωρίες περιεχομένων και θεωρίες διαδικασιών.

Στην τέταρτη ενότητα γίνεται αναφορά στον ρόλο του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων και παρουσιάζονται οι μέθοδοι και τεχνικές που μπορεί να υιοθετήσει ο ηγέτης ώστε να παρακινήσει αποτελεσματικά τους εργαζομένους του.

Στην Πέμπτη ενότητα παρουσιάζονται τρεις μελέτες περιπτώσεων που επιβεβαιώνουν και επισφραγίζουν τα πιο πάνω.

Λέξεις κλειδιά: ηγέτης, ο ρόλος του ηγέτη, παρακίνηση, παρακίνηση των εργαζομένων μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.

ABSTRACT

The motivation of the employers is one of the most important topics of interest for the business and organizations. The biggest challenge of the leaders of a company is to be able to exploit the full capabilities of the human resources at their disposal, realizing not only the business goals but also personal goals, of each employee separately (Skemp – Arlt, 2007)

There are many forms of motivation and each of these work differently in each person. Dept of the good leader is to idehtify, the needs of each employee and determine the form of motivations that he will apply in order to help the employee and determine the form of motivation he will apply in order to help the employee to maximize his forces so as to meet his needs and achieve his goals (Brenner 2007).

The purpose of this paper is to present the importance of motivation, the role of the leader and the methods and techniques that a leader can follow in order to motivate effectively the employees that was on its disposal.

The first section analyses the role of the leader and the sources that give power to him and there is a reference for the leader and the forms of leadership.

The second section refers to the concept of the motivation and the way that the motivation works in the work place.

The third section analyses the motivation theories, that divided into content theories and theories of procedure.

The fourth section refers to the role of the leader to the motivation of the employees and preseats the methods and techniques that can be adopted by the leader in order to motivate effectively the employees.

The fifth section present three case studies that summarize and seal all that was analysed in the previous sections.

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

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα σε ένα σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων γίνεται πιο έντονος και οι πιέσεις για απόκτηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων, είναι πιο ασφυκτικές λόγω και της οικονομικής κρίσης. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να ενισχύσουν την θέση τους, δίνουν βάση στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο με την δυναμική του μπορεί να αποτελέσει την λύση σε ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον.

Η αντίφαση όμως η οποία προκύπτει είναι ότι εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και της περικοπής των εξόδων, οι θέσεις των εργαζομένων είναι επισφαλείς και έχει ως αποτέλεσμα πολλές φορές να μειώνεται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα τους. Εδώ οι ηγέτες στην προσπάθεια τους να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα, δίνουν κίνητρα στους εργαζομένους, τα οποία, δεν είναι κατανάγκη οικονομικά, παρακινούν τους εργαζομένους να μεγιστοποιήσουν την απόδοση τους.

Η παρακίνηση είναι κινητήρια δύναμη που ωθεί το άτομο να λειτουργήσει με συγκεκριμένο τρόπο προκειμένου να πετύχει την κάλυψη μιας συγκεκριμένης ανάγκης (Κουφίδου 2010)

Το άτομο στην προσπάθεια του να ικανοποιήσει κάποιες από τις ανάγκες αυτές, προσανατολίζει την συμπεριφορά του σε συγκεκριμένη κατεύθυνση. Συγκεκριμένα ο εργαζόμενος επιδιώκει όλο και μεγαλύτερες ανταμοιβές είτε χρηματικές είτε μη χρηματικές, προκειμένου να ικανοποιήσει το αίσθημα της απόκτησης.

Αναπτύσσει φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους και συνεργάζεται αρμονικά μαζί τους, ώστε να εκπληρώσει την ανάγκη του δεσμού. Αναλαμβάνει ευθύνες, συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων και αναζητά την πρόκληση προκειμένου να καλύψει την ανάγκη της κατάκτησης και τέλος επιδιώκει τη διαφάνεια και την απονομή της δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον, ώστε να νοιώθει ότι ικανοποιείται η ανάγκη για υπεράσπιση (Nohria et al, 2008).

Καταλυτικό, ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων παίζει ο ηγέτης προϊστάμενος της ομάδας. Είναι ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην διοίκηση και τους εργαζομένους. Ο ρόλος του είναι να συντονίζει τη ομάδα και να αξιοποιεί στο μέγιστο τη ικανότητες κάθε μέλους. Καθήκον του δεν είναι μόνο να παρακινήσει τους εργαζομένους αλλά και να φροντίζει για την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την προσωπική ανάπτυξη κάθε εργαζομένου.

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο η έννοια της παρακίνησης είναι συνυφασμένη με την ανάπτυξη και την επιτυχία της επιχείρησης (Hansen, 2002) για το λόγο αυτό οι περισσότερες επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τα στελέχη τους σε μεθόδους και τεχνικές παρακινήσεις ώστε να κρατήσουν το ενδιαφέρον και τον ενθουσιασμό των εργαζομένων τώρα που οι χρηματικές αμοιβές τείνουν να εκλείψουν λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

1. Ηγεσία

Η ηγεσία είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα των ομάδων και των οργανώσεων. Το ζήτημα της έχει συζητηθεί στην παγκόσμια βιβλιογραφία μέσα από πολλούς προσδιορισμούς όπως, κλασική ηγεσία, οραματική, καινοτομική, δημιουργική, ηθική, μεταμορφωσιακή, ηγεσία με ρίσκο αβεβαιότητα κ.λ.π. Η ηγεσία είναι ζωτική για την ύπαρξη της ανθρωπιστικής κοινωνίας, ή μήπως ανάμνηση του παλαιότερου αγελαίου τρόπου ζωής μας, είτε πάλι κομμάτι του προσωπικού μας υποσυνείδητου, μια θύμηση από τα πρώτα παιδικά μας χρόνια; Ίσως θα υπάρχει ανάγκη για ηγέτες μέσα στις κοινωνίες μας όσο οι άνθρωποι θα διαφέρουν στον τρόπο που έχουν να χειρίζονται και να κατανοούν την δυναμική πολυπλοκότητα της ζωής, να αντιμετωπίζουν τα καθημερινά φαινόμενα, να ελέγχουν και να συνειδητοποιούν συναισθήματα, επιθυμίες, πάθη και ιδέες, να αναζητούν πνευματικές διαστάσεις και ρίζες για την απόφαση τους να διαπραγματευτούν και να αναζητούν κοινές λύσεις, να εκτελούν ρόλους με ετοιμότητα και να εκφράζουν τέλος συναισθήματα, χιούμορ ή ευπάθεια σε τρίτους.

Ηγεσία είναι σχέση και λειτουργία ανάμεσα στον ηγέτη (leader) τον οπαδό-ακόλουθο (follower), την κατάσταση που υπάρχει και τον στόχο προς επίτευξη.

Η λειτουργία της εξελίσσεται μέσα στο περιβάλλον, το οποίο και επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό με τα πρότυπα, τις αξίες, την φιλοσοφία της, την στρατηγική, τους στόχους καθώς και με τους ανθρώπους που συνεργάζεται.

1.1 Ορισμός του ηγέτη

Η ηγεσία αποτελεί ένα ομαδικό φαινόμενο αφού αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης δύο ή περισσότερων ατόμων και στην περίπτωση μιας ομάδας μεταξύ του ηγέτη και των μελών της.

Είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα των ομάδων και οργανώσεων. Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την ηγεσία. Ο επικρατέστερος είναι η ικανότητα να επηρεάζει μια ομάδα για την επίτευξη ορισμένων σκοπών.

Η έννοια της διοίκησης και της ηγεσίας πολλές φορές συγχέεται αφού η διοίκηση αποτελεί μορφή ηγεσίας, γιατί έχει τα χαρακτηριστικά της αλληλεπίδρασης, επιρροής προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας.

Σύμφωνα με τον Katz και Kahn στην έννοια της ηγεσίας συνυπάρχουν δύο στοιχεία, ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και άλλα πρόσωπα που υφίστανται την επιρροή. Η επιρροή είναι δυνατόν να πηγάζει από την επίσημη δομή μιας οργάνωσης ή έξω από αυτή. Αυτό σημαίνει ότι ηγέτης θα μπορούσε να είναι και μάνατζερ μπορεί και ΟΧΙ και το αντίστροφο.

1.2 Διαφορά μάνατζμεντ - ηγεσίας

Ο όρος μάνατζμεντ (magement) σημαίνει διαχείριση και υποδηλώνει δραστηριότητα ευρύτερη της ηγεσίας. Η ηγεσία είναι μια από τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ. Είναι δύο έννοιες που συχνά συγχέονται . Οι μάνατζερ ασχολούνται με την ανάλυση προβληματικής καταστάσεως, την λήψη αποφάσεων για την επίλυση τους, την οργάνωση των διαθέσιμων πόρων, τον συντονισμό των δραστηριοτήτων και τον έλεγχο των εργαζομένων. Από την άλλη, οι ηγέτες δημιουργούν οράματα για τους ανθρώπους που πιστεύουν σε αυτούς. Είναι άτομα οι πραγματικοί ηγέτες που έχουν το χάρισμα να επικοινωνούν, να υποκινούν, να πείθουν τους άλλους. Εμπνέουν εμπιστοσύνη και σεβασμό και γνωρίζουν να κατευθύνουν το ταλέντο των άλλων για να πετύχουν κοινούς στόχους. Ένας ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να έχει τα προσόντα του μάνατζερ, ένας πετυχημένος μάνατζερ όμως έχει χαρακτηριστικά του ηγέτη (Στεϊκάκης και Κάτζας, 2002). Ο μάνατζερ συμβάλλει στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς ατόμων, αντίθετα ο ηγέτης είναι δυνατόν να εμφανιστεί μόνος του σε μια ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους χωρίς να έχει επίσημη εξουσία. Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς και ορατές αξίες ενσωματώνοντας τις στην στρατηγική του οργανισμού.

Η ηγεσία τυπικά ασχολείται με ανθρώπινες πηγές ενώ το μάνατζμεντ ασχολείται με μή ανθρώπινες πηγές (Κωνσταντέλλος Ν, 2006). Γενικά το μάνατζμεντ έχει ευρύτερη έννοια από ότι η ηγεσία. Πολλοί αποτελεσματικοί μάνατζερ με την πάροδο του χρόνου γίνονται ηγέτες (Ζαβλάνος, 1998).

Ο ηγέτης μπορεί να διοριστεί ή να αναδυθεί μέσα από μια ομάδα ανθρώπων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους να παράγουν έργο χωρίς να χρησιμοποιήσει την δύναμη της τυπικής εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Ο μάνατζερ διορίζεται και του χορηγείται εξουσία που θα του επιτρέπει να ανταμείβει και να τιμωρεί. Ο ηγέτης προηγείται της ομάδας, μπαίνει μπροστά για να εμπνέει και να την διευκολύνει να πετύχει τους στόχους της (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α,2002).

1.3 Χαρακτηριστικά ηγέτη

Ο ηγέτης έχει ορισμένα χαρακτηριστικά που τον κάνουν να διαφέρει από τους υπόλοιπους. Κάποια από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που έχει ο ηγέτης είναι τα έξης:

1. Σαφής γνώση του έργου που του ανατέθηκε. Αν ο ίδιος ο ηγέτης δεν γνωρίζει πολύ καλά το έργο και το αντικείμενο που τα ασχοληθεί η ομάδα, δεν είναι δυνατόν να την οδηγήσει και να την κατευθύνει σωστά προς την επίτευξη του συγκεκριμένου έργου.

2. Αντικειμενικότητα. Ο ηγέτης μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά τα μέλη της ομάδας του. αυτό πετυχαίνεται με την σταθερότητα και την ακεραιότητα του χαρακτήρα που διαθέτει. Αποφεύγει να δημιουργεί συγκρούσεις και προσωπικές συμπάθειες.

3. Αυτογνωσία. Ο ηγέτης γνωρίζει πολύ καλά τις δυνάμεις και αδυναμίες του. διαθέτει αυτογνωσία. Έτσι, έχει την δυνατότητα να αναγνωρίζει τα λάθη του, να κρίνει την συμπεριφορά του προς τα μέλη και προσπαθεί να <δίνει πάντα το καλό παράδειγμα>.

4. Πειθώ και αποφασιστικότητα. Η πειθώ είναι ένα από τα πιο σημαντικά όπλα του ηγέτη απέναντι στην ομάδα του. Ο ηγέτης είναι αποφασιστικός ανά πάσα στιγμή, αφού αρκετές φορές πρέπει να πάρει γρήγορα μια απόφαση για το καλό της ομάδας ή που πρέπει να την βοηθήσει να ξεφύγει από κάποια δυσκολία που αντιμετωπίζει και δεν μπορούν από μόνα τους τα μέλη να δώσουν λύση.

5. Δημιουργικότητα, νεωτερισμός. Συνδέονται με την εφαρμογή νέων ιδεών. Ο ηγέτης θα κρίνει πως, που και πότε θα εφαρμοστούν νέες ιδέες.

6.Έμπνευση. Ο ηγέτης έχει την δυνατότητα να κερδίζει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του και να τους εμπνέει. Έτσι κατευθύνει την ομάδα του, την συμπεριφορά των μελών και τον τρόπο σκέψης τους.

7. Δημοκρατικότητα. Ο ηγέτης προσφέρει σε όλα τα μέλη της ομάδας ίση μεταχείριση. Γνωρίζει ότι όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να μπορούν να εκφράσουν την γνώμη τους για οτιδήποτε και η γνώμη αυτή να γίνει σεβαστή από όλους ασχέτως εάν συμφωνούν ή διαφωνούν με αυτή.

8. Αποκεντρωτικός. Ο ηγέτης δεν εκτελεί ο ίδιος όλες τις δουλειές της ομάδας αλλά τις κατανέμει μεταξύ των μελών και δεν τις συγκεντρώνει όλα στο πρόσωπο του.

Όλα αυτά είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας < καλός > ηγέτης, όσα περισσότερα έχει τόσο πιο αποτελεσματικός είναι.

Εκτός από τα παραπάνω χαρακτηριστικά σημαντικό ρόλο παίζουν και οι γνώσεις και πληροφορίες του ηγέτη όσον αφορά το έργο της ομάδας αλλά και τον χειρισμό των ανθρώπινων σχέσεων μέσα σε αυτή.

1.4 Ρόλος του ηγέτη

Ο ρόλος του ηγέτη είναι από τους πιο δύσκολους και πολύπλοκους ρόλους μέσα σε μια ομάδα. Για να γίνει αποτελεσματικός ακολουθεί τρεις βασικές διαδικασίες που είναι οι εξής:

1. Δημιουργία και διατήρηση ομάδας
2. Ανάπτυξη των μελών
3. Επίτευξη του στόχου της

Ο ρόλος του ηγέτη σε μια ομάδα είναι και ρόλος προσπάθειας επιρροής της συμπεριφοράς των μελών της ώστε να εκτελούν το έργο τους, αφιερώνοντας σε αυτό όλα τα προσόντα και δυνατότητες τους.

Ο καθορισμός των στόχων της ομάδας είναι μια πολύ σημαντική ευθύνη του ηγέτη. Για να πετύχει θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο της ώστε να το γνωστοποιήσει στην ομάδα.

Από όλα αυτά είναι φανερό ότι ο ηγέτης έχει πολλές αρμοδιότητες και πολλές ευθύνες. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα μέλη της ομάδας και την σχέση που επικρατεί μεταξύ ομάδας – ηγέτη.

1.5 Πηγές δύναμης του ηγέτη

Η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τα άτομα για την επίτευξη των στόχων της ομάδας εξαρτάται από την δύναμη που έχει και ασκεί σε αυτά. Είναι σημαντική γιατί παρέχει την δυνατότητα να επηρεάζει τους υφιστάμενους του, τους ανώτερους του και άτομα εκτός ομάδας.

Η δύναμη του ηγέτη είναι εσωτερική και αποτελεί προσωπική έκφραση του για εκπλήρωση του οράματος που έχει δεσμευτεί.

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές πηγές δύναμης ενός ηγέτη. Μπορεί η δύναμη αυτή να προέρχεται

1. Από την θέση που κατέχει στον οργανισμό – γνωστή ως δύναμη θέσης και περιλαμβάνει την νόμιμη εξουσία, τον έλεγχο πάνω στους πόρους και αμοιβές , τον έλεγχο πάνω στις τιμωρία, τον έλεγχο στις πληροφορίες και στον οικολογικό έλεγχο
2. Από τις διαπροσωπικές σχέσεις του ηγέτη και των υφισταμένων του. Η δύναμη αυτή είναι προσωπική δύναμη και σε αυτή περιλαμβάνονται η δύναμη του ειδικού, η σχέση φιλίας και πίστης και τα χαρίσματα του ηγέτη(Yukl Gary,1989). Όλοι αυτοί οι παράγοντες που καθορίζουν την δύναμη του ηγέτη αλληλεπιδρούν με διάφορους τρόπους μεταξύ τους και αρκετές φορές είναι δύσκολο να διακριθούν.

2. Θεωρίες για τον ηγέτη

Πολλές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί για την ηγεσία οι οποίες εφαρμόζονται από τους ηγέτες και από τις οποίες προκύπτουν τα στυλ ηγεσίας. Οι θεωρίες αυτές βασικά είναι οι θεωρίες σχετικές με τον χαρακτήρα του ηγέτη, οι θεωρίες σχετικές με την συμπεριφορά του ηγέτη, οι θεωρίες κατάστασης του ηγέτη όπου συμπεριλαμβάνονται το μοντέλο των Vroom – Yetton και η θεωρία των στόχων.

1.2.1 Θεωρίες για τον χαρακτήρα του ηγέτη

Οι θεωρίες που έχουν σχέση με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη δίνουν έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών και προσπαθούν να δώσουν εξήγηση σε δύο ερωτήματα. Το πρώτο είναι το αν οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται και το δεύτερο αν η ηγεσία είναι τέχνη ή επιστήμη. Σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες οι ηγέτες γεννιούνται δεν γίνονται, εφόσον η ηγεσία

περιλαμβάνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που οι ηγέτες που τα έχουν ξεχωρίζουν από αυτούς που δεν είναι ηγέτες. Αυτό πηγάζει από την αρχαιότερη γνωστή ερμηνεία του φαινομένου της ηγεσίας την γενετική θεωρία ή πεποίθηση δηλαδή ότι η ηγετική ικανότητα είναι κληρονομική.

Η θεωρία αυτή απέτυχε γιατί η κόσμος άλλαξε λόγω της ραγδαίας ανόδου της βιομηχανικής ηγεσίας το $18^{ο}$ και $19^{ο}$ αιώνα άνδρες και γυναίκες χωρίς καταγωγή αναρριχήθηκε σε θέσεις με εξουσία και επιρροή χάρη στις προσωπικές ικανότητες και την δημιουργικότητα τους.

Η θεωρία αυτή δεν μπορούσε να εξηγήσει πως αυτά τα άτομα είχαν καταλάβει ηγετικές θέσεις(Montana & Charnov,2002)

Αυτή η θεωρία είναι και αυτή μια γενετική θεωρία η οποία υποθέτει ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται καλύπτοντας μια αδυναμία της κλασσικής γενετικής προσέγγισης: ο απόγονος ενός μεγάλου ηγέτη μπορεί να μην διαθέτει ηγετικές ικανότητες επειδή δεν κληρονόμησε τα σωστά χαρακτηριστικά. Δεν δέχεται ότι τα χαρακτηριστικά μπορούν να αποκτηθούν(Ζαβλάνος,1998).

1.2.2 Θεωρίες για την συμπεριφορά του ηγέτη (1950-1960)

Η θεωρία της συμπεριφοράς αναπτύχθηκε σταδιακά χάρη σε πολλές διάσημες πανεπιστημιακές μελέτες στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Δύο κέντρα ερευνών που είναι γνωστά για την εργασία τους σε αυτό το θέμα είναι το Πανεπιστήμιο του Οχάιο και του Μίσιγκαν. Οι μελέτες στου Οχάιο αποκάλυψαν δύο διαστάσεις της ηγεσίας τις οποίες ονόμασαν δομή πρωτοβουλίας και δομή ενδιαφέροντος και οι δύο αναπτύχθηκαν στον προσανατολισμό στην εργασία και στον εργαζόμενο. Αλλά δεν αποδείχτηκε ότι ο πετυχημένος ηγέτης θα πρέπει να δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο στην εργασία όσο και για τον εργαζόμενο.

Οι ερευνητές του πανεπιστημίου του Μίσιγκαν συνέκριναν δύο μονάδες μιας μεγάλης επιχείρησης και χρησιμοποιήθηκαν οι όροι ανθρωποκεντρική και εργασιοκεντρική για τις δύο διαστάσεις της ηγεσίας, οι οποίοι αντιστοιχούν στον προσανατολισμό στον εργαζόμενο. Οι ερευνητές κατέληξαν ότι η αποτελεσματικότητα ενός τύπου ηγεσίας δεν αξιολογείται μόνο από το επίπεδο παραγωγικότητας που πετυχαίνει αλλά πρέπει να συνεκτιμηθούν και άλλοι παράγοντες όπως βαθμός κατανόησης των εργαζομένων, το ποσοστό απουσιών και οι ρυθμοί εναλλαγής προσωπικού. Ο προσανατολισμός στον εργαζόμενο είναι αποτελεσματικότερος και όταν ακόμη ένας τύπος ηγεσίας κρίνεται ως

λιγότερο αποτελεσματικός ενδέχεται να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότηταa (Montana & Gharnon,2002).

1.2.3 Ενδεχομενικές θεωρίες

Κατά το τέλος της δεκαετίας του 1960, οι ερευνητές αντιλήφθησαν ότι στις θεωρίες της συμπεριφοράς υπάρχουν περιορισμοί και άρχισαν να εξετάζουν και να επεξεργάζονται νέες θεωρίες και προσεγγίσεις για την μελέτη της ηγεσίας. Οι προσπάθειες αυτές της περιγραφής και κατανόησης της ηγεσίας δέχονται τέσσερεις υποθέσεις:

1. Η μορφή της ηγεσίας περιγράφεται από τον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη στην ομάδα
2. Το κρίσιμο σημείο στην μορφή συμπεριφοράς του ηγέτη εντοπίζεται στο σημείο που αυτή η συμπεριφορά είναι αυταρχική και δημοκρατική
3. Ο καλύτερος τρόπος άσκησης της ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις δεν υπάρχει. Πρέπει να εκτιμηθούν οι καταστάσεις και οι συνθήκες που επικρατούν σε ένα οργανισμό και στο περιβάλλον πριν να επιλεγεί ο πιο κατάλληλος τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη
4. Στην επιλογή ενός στυλ ηγεσίας το πιο κατάλληλο κριτήριο είναι η αποτελεσματικότητα

2.3.1 Θεωρία του Fiedler

Ο Fiedler προσπάθησε να προσδιορίσει τις μεταβλητές που προξενούνται από μια κατάσταση και επηρεάζουν την ηγεσία- αυτές θα βοηθήσουν τους ηγέτες να βρουν και να προσαρμόσουν τον τρόπο ηγεσίας που θα ακολουθήσουν στις απαιτήσεις της κατάστασης (Ζαβλάνος Μ, 2002) που διέπεται η λειτουργία του οργανισμού.

Η θεωρία αυτή προτείνει ότι οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και αυτοί που δίνουν έμφαση στις σχέσεις με τα άτομα είναι ικανοί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μια ομάδα όταν υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες και η υποστήριξη από την ομάδα και την επιχείρηση.

2.3.2 Θεωρίες των τριών διαστάσεων του Reddin (3D theory)

Ο Reddin με την θεωρία του ήταν ο πρώτος που πρόσθεσε την διάσταση της αποτελεσματικότητας σε άλλες δύο διαστάσεις του ενδιαφέροντος για το καθήκον και του ενδιαφέροντος για τα άτομα.

Θεωρία της ηγεσίας των τριών διαστάσεων καθόρισε 4 βασικά στυλ ηγεσίας

1. Ηγετικό στυλ της αφοσίωσης (Delicated)
2. Των διαπροσωπικών σχέσεων Orelated με έμφαση στην επικοινωνία
3. Διαχωρισμού(Separated) και ολοκλήρωση (intergrated). Προσθέτονται όμως τα αντίστοιχα αποτελεσματικά και μη αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας.
4. Το ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης ή της ακεραιότητας όπου ο ηγέτης δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση, της παρακίνησης την ολοκλήρωση, συμμετοχή και καινοτομία.

2.3.3 Ενδεχομενική θεωρία των Hersey and Blanchard.

Σύμφωνα με τους Hersey and Blanchard (1969), ο ηγέτης μπορεί να επιλέγει την συμπεριφορά του, τόσο για την διάσταση καθήκοντος και οργάνωσης όσο και για την διάσταση των αναγκών των μελών της ανάλογα με την ωριμότητα των μελών της ομάδας.

Στο μοντέλο τους οι δυο άξονες απεικονίζουν τα εξής.

Ο ένας δείχνει την συμπεριφορά του ηγέτη που ενδιαφέρεται για το καθήκον, προσδιορίζει ρόλους υφιστάμενων και εξηγεί πως πότε, και που θα πραγματοποιούνται τα καθήκοντα.

Ο άλλος άξονας δείχνει το ενδιαφέρον του ηγέτη για την σχέση προϊστάμενου και των υφισταμένων. Και τρίτη μεταβλητή που δείχνει την ωριμότητα της ομάδας. Μια ομάδα έχει ωριμότητα θέτει υψηλούς στόχους που θα μπορεί αν φτάσει. Αποτελεσματικός είναι εκείνος ο ηγέτης που αξιολογεί με ακρίβεια την ωριμότητα της ομάδας του και προσαρμόζει την συμπεριφορά του.

2.3.4 Η θεωρία των στόχων

Η θεωρία των στόχων αναπτύχθηκε από τους Robert House και δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης επιδρά στις αντιλήψεις των υφισταμένων για τους επιχειρησιακούς και προσωπικούς τους στόχους και τους δείχνει τρόπους-μονοπάτια με τους οποίους θα πετύχουν μειώνοντας τα εμπόδια. Σύμφωνα με

αυτή την θεωρία η απόδοση των υφιστάμενων εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ικανοποίει τις ανάγκες τους.

2.3.5 Η θεωρία των Vroom Yetton

Το 1973 ο Victor Vroom και ο Phillip Yetton ανάπτυξαν το μοντέλο της συμμετοχής των υφισταμένων στην λήψη μιας απόφασης όταν το κρίνει αναγκαίο. Υποστηρίζει επίσης ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που είναι κατάλληλο σε κάθε κατάσταση.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο προσδιορίζονται πέντε στυλ ηγεσίας

1. Αυταρχικό 1. Αποφασίζει ο ηγέτης με βάση της πληροφορίες που έχει την δεδομένη στιγμή
2. Αυταρχικό 2. Αποφασίζει ο ηγέτη αφού συγκεντρώσει πληροφορίες από τους υφισταμένους
3. Συμβουλευτικό 1. Αποφασίζει ο ηγέτης αφού συμβουλευτεί τους υφισταμένους του ένα- ένα
4. Συμβουλευτικό 2. Αποφασίζει ο ηγέτης αφού συμβουλευτεί τους υφισταμένους του ως ομάδα
5. Δημοκρατικό ή συμμετοχικό- ομαδική λήψη της απόφασης με βάση της πλειοψηφίας

Το μοντέλο αυτό είναι απλό και εφαρμόζεται γενικά στην πράξη αλλά απαιτείται η ικανότητα του ηγέτη να παίρνει τις σωστές εκτιμήσεις στην λήψη μιας απόφασης. Για αυτό πρέπει να γνωρίζει καλά ότι έχει σχέση με τους υφισταμένους του, το πρόβλημα που έχει προκύψει και τις επιπτώσεις της απόφασης που θα πάρει(Χυτήρης Λ,1996).

3. Στυλ ηγεσίας

Στυλ ηγεσίας είναι ο τρόπος που πραγματοποιούνται οι λειτουργίες της ηγεσίας και ο τρόπος που ο μάνατζερ συμπεριφέρεται στα μέλη της ομάδας, με άλλα λόγια είναι η μέθοδος που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει τους υφισταμένους. Το στυλ ηγεσίας διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από την μια κατάσταση στην άλλη. Από όλες τις θεωρίες που είδαμε προηγουμένως προκύπτουν έξι βασικά στυλ ηγεσίας :

1. Ηγεσία βασισμένη στο όραμα

2. Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη(υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας)
3. Ηγεσία βασισμένη στην δημιουργία σχέσεων- συνεργατικό στυλ ηγεσίας
4. Ηγεσία βασισμένη στην δημοκρατική διοίκηση- δημοκρατικό στυλ ηγεσίας
5. Ηγεσία βασισμένη στους στόχους- κατευθυντικό στυλ ηγεσίας
6. Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές καταπιεστικό στυλ ηγεσίας

Τα πρώτα τέσσερα στυλ ηγεσίας δημιουργούν αρμονία στον οργανισμό ενώ τα δύο τελευταία θεωρούνται δυσαρμονικά και πρέπει να εφαρμόζονται με προσοχή και στο κατάλληλο περιβάλλον.

1.3.1 Ηγεσία βασισμένη στο όραμα

Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης κινητοποιεί τους εργαζόμενους να υλοποιήσουν κοινό όνειρο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Επιφέρει θετικά αποτελέσματα όπως η δημιουργία συναισθηματικής ατμόσφαιρας η αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Είναι δύσκολο να επιφέρει και αρνητικά αποτελέσματα στην περίπτωση που ο ηγέτης προσπαθεί να επιβάλει το όραμα τους στην ομάδα και δεν υπάρχει ισότητα και μειώνεται το ηθικό τους. Αυτό το στυλ είναι κατάλληλο να χρησιμοποιηθεί όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση σημαντικών αλλαγών ή όταν υπάρχει ανάγκη για νέο όραμα.

1.3.2 Υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας

Ο ηγέτης σε αυτό το υποστηρικτικό στυλ συνδέει τιε προσωπικές φιλοδοξίες των υφισταμένων με τους στόχους του οργανισμού. Οι ικανότητες που πρέπει να έχει ο ηγέτης ώστε να παρακινεί τους υφισταμένους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και κατά συνέπεια των προσωπικών του στόχων είναι η αυτοπεποίθηση, η χρήση προφορικών παρουσιάσεων, η λογική σκέψη και η αναγνώριση των ιδεών.

Η χρησιμοποίηση αυτού του στυλ ηγεσίας είναι δυνατόν να επιφέρει θετικά αποτελέσματα όπως η δημιουργία κλίμακας εμπιστοσύνης στην επιχείρηση, την καθιέρωση ενός διαρκούς αμοιβαίου διαλόγου, την διευκόλυνση του καταμερισμού ευθυνών και την δημιουργία θετικής επίδρασης στην διάθεση των ανθρώπων. Όταν όμως αυτό το στυλ ηγεσίας δεν χρησιμοποιείται σωστά, είναι δυνατό να επιφέρει και αρνητικά αποτελέσματα όπως την υπονόμευση της

αυτοπεποίθησης των εργαζομένων και την μείωση της απόδοσης τους. Οι εργαζόμενοι πιθανόν να νομίζουν ότι ο ηγέτης τους χρησιμοποιεί για την επίτευξη των στόχων με αποτέλεσμα να αισθάνονται υποβαθμισμένοι και υποτιμημένοι.

Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται όταν οι εργαζόμενοι κάνουν ότι τους ζητήσει ο ηγέτης αλλά δεν έχουν ενθουσιασμό ή αυτοπεποίθηση, όταν χρειάζονται βοήθεια για να βελτιώσουν την απόδοση τους.

1.3.3 Συνεργατικό στυλ ηγεσίας

Ο ηγέτης σε αυτό το στυλ ζητάει πληροφορίες από τα μέλη της ομάδας και αποφασίζει μαζί τους όπως να αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα. Η χρησιμοποίηση του συνεργατικού στυλ ηγεσίας είναι δυνατό να επιφέρει θετικά αποτελέσματα, όπως της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση και την δημιουργία κλίματος ομαδικότητας. Είναι δυνατόν να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα όπως η κακή απόδοση των εργαζομένων και η δυσκολία να αποφασίσουν τι πρέπει να κάνουν.

1.3.4 Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας

Ο ηγέτης στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας εμπιστεύεται πλήρως τα μέλη της ομάδας και οι αποφάσεις λαμβάνονται με διαφορετικές διαδικασίες.

Οι βασικές αρχές που πρέπει να ακολουθούνται για την σωστή εφαρμογή αυτού του στυλ ηγεσίας είναι η παρακίνηση, η υποστήριξη, η ομαδική εργασία, η αποτελεσματικότητα.

Τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει είναι η δημιουργία καλού κλίματος και η επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η απόδοση των εργαζομένων αυξάνεται και επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα εργασίας και υψηλή παραγωγικότητα.

Όταν δεν χρησιμοποιείται σωστά μπορεί να επιφέρει και αρνητικά αποτελέσματα όπως αποπροσανατολισμός, βραδύτητα, κλιμάκωση συγκρούσεων.

1.3.5 Κατευθυντικό στυλ ηγεσίας

Ο ηγέτης αυτού του στυλ ηγεσίας επιδιώκει αποκλειστικά την επίτευξη των στόχων και την τελειότητα και περιμένει από τους άλλους να κάνουν το ίδιο. Για να το πετύχει χρησιμοποιεί τον έλεγχο και την καθοδήγηση και τον ψυχαναγκαστικό τρόπο. Συχνά αυτό το στυλ ηγεσίας έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα που κυρίως οφείλεται στην μη ορθή άσκηση του και επιφέρει επίσης αρνητικά αποτελέσματα.

Είναι δυνατό να επιφέρει και θετικά αποτελέσματα στο οργανισμό, όπως η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, εξοικονόμηση χρόνου, γρήγορα αποτελέσματα.

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτό το στυλ όταν οι εργαζόμενοι δεν χρειάζονται έλεγχο και καθοδήγηση γιατί οι ίδιοι διαθέτουν μεγάλες ικανότητες και εμπειρίες και όταν απαιτούνται γρήγορα και υψηλής ποιότητας αποτελέσματα.

1.3.6 Καταπιεστικό στυλ ηγεσίας

Στο καταπιεστικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης λειτουργεί καταπιεστικά και δίνει εντολές στους εργαζόμενους τι πρέπει να γίνει. Αυτό το στυλ είναι το λιγότερο αποτελεσματικό από όλα και επιφέρει πολλά αρνητικά αποτελέσματα όπως πτώση του ηθικού των εργαζομένων, μείωση της αποδοτικότητας, απώλεια ενδιαφέροντος για την εργασία, λανθασμένες αποφάσεις.

Όταν χρησιμοποιείται σωστά είναι δυνατόν να επιφέρει και θετικά αποτελέσματα όπως ακριβείς στόχους, ακριβής κατανομή εργασίας.

Η χρησιμοποίηση αυτού του στυλ ηγεσίας μπορεί να φανεί χρήσιμη σε περίπτωση που υπάρχουν νέοι εργαζόμενοι ή προσωρινοί υπάλληλοι, όταν οι υπάλληλοι είναι απρόθυμοι να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσης του έργου, όταν υπάρχουν εργαζόμενοι που είναι δύσκολοι να διοικήσουν

Από όλα αυτά συμπεραίνουμε ότι τα τέσσερα πρώτα στυλ ηγεσίας – του οράματος, το δημοκρατικό, το συνεργατικό, υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας έχουν καλύτερα αποτελέσματα από το καταπιεστικό και κατευθυντικό στυλ ηγεσίας. Αλλά μπορούν και αυτά να είναι πιο αποτελεσματικά όταν χρησιμοποιηθούν σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

Σύμφωνα με τον Antony Robbins Αμερικανό συγγραφέα:

- Ένα αφεντικό προκαλεί φόβο, ένας ηγέτης εμπιστοσύνη

- Ένα αφεντικό κατηγορεί, ένας ηγέτης καλύπτει τα λάθη
- Ένα αφεντικό τα ξέρει όλα, ένας ηγέτης κάνες ερωτήσεις
- Ένα αφεντικό κάνει την δουλειά αγγαρεία, ένας ηγέτης διασκέδαση
- Ένα αφεντικό νοιάζεται για τον εαυτό του, ένας ηγέτης για την ομάδα

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

2.1 Έννοια της παρακίνησης

Η παρακίνηση είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία είναι πολύ σημαντική στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και είναι συνυφασμένη με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τον Μαρκοβιτς (2002) για την αποτύπωση του αγγλικού όρου motivation είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται η ελληνική λέξη «παρακίνηση» σε σχέση με την λέξη «υποκίνηση». Αυτό γιατί η λέξη «υποκίνηση» μπορεί να εμπεριέχει μια αρνητική σημασία και να συσχετισθεί με την αρνητική πλευρά της καθοδήγησης ατόμων προς επικίνδυνους και ιδιοτελείς στόχους. Ετυμολογικά ο όρος "παρακίνηση" πηγάζει από την λατινική λέξη miovere που σημαίνει να κινήσω».

Είναι δύσκολο γενικά να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός για την παρακίνηση Ο Atkihson (1964) ορίζει την παρακίνηση ως την «σύγχρονη άμεση επιρροή στην κατεύθυνση, στο σθένος και στην επιμονή προς μια πράξη». Ορισμένοι ερευνητές που αναφέρει ο Atkinson (1964) υποστηρίζουν ότι είναι εσωτερική δύναμη η οποία καθοδηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Άλλοι θεωρούν ότι είναι μια εσωτερική διαδικασία η οποία προσδίδει στην συμπεριφορά ένα σκοπό, ενώ, κατά τους Maehr and Braskamp (1986) είναι μια διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι διαθέτουν τους πόρους που κατέχουν όπως χρόνο, ταλέντο και ενέργεια όπως αυτοί επιθυμούν.

Συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να ορίσουμε την παρακίνηση ως «την συναισθηματική εκείνη κατάσταση, η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο» (Κουφίδου, 2010). Στην πλειοψηφία των ορισμών που έχει δοθεί κατά την διάρκεια όλων των χρόνων για αυτήν την εύνοια βλέπουμε να έχουν ένα κοινό παρονομαστή, σχετίζουν την παρακίνηση με γεγονότα ή παράγοντες που ενεργοποιούν κατευθύνουν και διατηρούν την ανθρώπινη συμπεριφορά στην διάρκεια του χρόνου.

Σχετικά με την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο αυτή μπορεί να ορισθεί σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) ως «το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και διατηρήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο. Δηλαδή, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι εκείνη η δύναμη που ορίζεται από την προσπάθεια των ατόμων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και τους ωθεί να ενεργήσουν με επιμονή και ενθουσιασμό, έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους που θέτει ο οργανισμός.

Κεντρική έννοια του όρου «παρακίνηση» είναι το κίνητρο (drive ή motive). Είναι μια εσωτερική δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης, η οποία μπορεί να οριστεί ως μια έλλειψη ή ως μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου. Οι ανάγκες και τα κίνητρα μπορούν να είναι πρωτογενείς (οξυγόνο, τροφή, νερό) ή δευτερογενείς (αγάπη, σεβασμός κτλπ) και οδηγούν προς τον αντίστοιχο στόχο. Ως στόχος ορίζεται οτιδήποτε μπορεί να αναλυθεί συνολικά ή μερικά η ανάγκη αυτή (Μπουραντάς 2002).

Εφόσον, τελικά η παρακίνηση βασίζεται στα κίνητρα, έχει δύο διαδικασίες την εσωτερική η οποία πηγάζει από τα εσωτερικά κίνητρα κάθε ατόμου και την εξωτερική, η οποία πηγάζει από τα κίνητρα προς το κοινό. Σύμφωνα με τον John Adaig (2004) η συμμετοχή των δύο διαστάσεων υπολογίζεται με τον κανόνα του 50:50.

Υποστηρίζει ότι το 50% των κινήτρων προέρχεται από το ίδιο το άτομο και το υπόλοιπο 50% από το περιβάλλον και ειδικότερα από την ηγεσία αυτού του περιβάλλοντος.

Συμπερασματικά, τα τρία στοιχεία που ορίζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον είναι η προσπάθεια, οι οργανωσιακοί στόχοι και οι ατομικές ανάγκες.

2.2 Η διαδικασία της παρακίνησης



Daft 2009

Σύμφωνα με το πιο πάνω σχήμα τα άτομα έχουν ανάγκες, όπως η ανάγκη για χρηματικούς πόρους, ή ακόμη ανάγκη για αναγνώριση και για επίτευξη κάποιων στόχων.

Το κίνητρο που δημιουργείται από μια ανικανοποιητική ανάγκη οδηγεί σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά με στόχο την ικανοποίηση της.

Η συμπεριφορά και η δράση ενός ατόμου έχει ως στόχο την ικανοποιήση των αναγκών του. Όταν μια συμπεριφορά θεωρείται πετυχυμένη το άτομο, τότε λαμβάνει την ανταμοιβή του από την άποψη ότι ικανοποιείται η ανάγκη του. Με την ανταμοιβή επιβεβαιώνεται το άτομο ότι η συμπεριφορά του είναι η κατάλληλη και θα πρέπει να (συνεχίσει με αυτό του τρόπο και στο μέλλον για να απετύχει ανάλογα αποτελέσματα. Με άλλα λόγια ισχύει το σχήμα Ανάγκη συμπεριφορά, ικανοποίηση. (Daft, 2009).

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

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

Assign – Perform – Reward

Διακρίνουμε δύο κατηγορίες ανταμοιβών της εσωτερικές και τις εξωτρικές ανταμοιβές. (Kennethe wayne Thomas, 2002).

Οι εσωτερικές ανταμοιβές προέρχονται από την ικανοποίηση που αισθάνεται το άτομο όταν εκτελεί μια εργασία. Πρόκειται για εσωτερική ικανοποίηση που βιώνει ο εργαζόμενος μόνος του, όπως για παράδειγμα η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών ενός εργαζομένου, το ευχάριστο συναίσθημα της ολοκλήρωσης ενός έργου ή της λύσης ενός προβλήματος.

Οι εξωτερικές ανταμοιβές συνήθως παρέχονται από τρίτα άτομα όπως για παράδειγμα από του εργοδότη και σ’ αυτές περιλαμβάνονται οι αυξήσεις μισθών, οι προαγωγές και οι συμπληρωματικές παροχές.

Από όλα αυτά διαπιστώνουμε ότι η ανάλυση της διαδικασίας της παρακίνησης στην πράξη παρουσιάζει δυσκολίες γιατί αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία διαφορετική σε κάθε εργαζόμενο. Βασικό στοιχείο της παρακίνησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι η ικανοποίηση των οικονομικών – βασικών τους αναγκών. Η κατηγορία και η ένταση των αναγκών είναι

ξεχωριστή για κάθε άτομο και διαφοροποιούνται κατά την διάρκεια της ζωής τους.

2.3 Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο

Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο είναι ο αόρατος σύνδεσμος μεταξύ των προσωπικών αναγκών των εργαζομένων και των στόχων της επιχείρησης. Είναι οι δυνάμεις που σκοπό έχουν να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους ανάγκες μέσα από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο συνδέεται με την ικανοποίηση, την αφοσίωση, τη δέσμευση και τη πρόθεση της αποχώρησης. (Nohria et al, 2008)

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

Η αφοσίωση (commitment), υποδεικνύει το βαθμό πίστης και εμπιστοσύνης των εργαζομένων στην επιχείρηση. Συνδέεται με το κίνητρο του δεσμού (Bond) και ενεργοποιείται με την εργασιακή κουλτούρα (culture) η οποία ενθαρύνει την συνεργασία την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων των ομαδικών εργασία (Nohria et. al 2008)

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

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

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Οι θεωρίες παρακίνησης σχετικά με την εργασία έχει σημασία στην διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων, γιατί εστιάζουν στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που των βελτιώνουν. (Παπάνης 2007). Καμιά θεωρία δεν μπορεί να εφαρμοστεί αυτουσία διότι κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετική προσωπικότητα που αντιδρά διαφορετικά με αποτέλεσμα να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα.

Αυτές οι θεωρίες διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Οι θεωρίες παρακίνησης της πρώτης κατηγορίας εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης και ονομάζονται θεωρίες περιεχομένων.

Ενώ στην δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται αυτές που εξετάζουν την διαδικασία της παρακίνησης και είναι γνωστές ως θεωρίες διαδικασιών επίσης έχουν αναπτυχθεί και κάποιες άλλες θεωρίες εξίσου σημαντικές που δεν μπορούν να ενταχθούν σε μια από πιο πάνω κατηγορίες και είναι η θεωρία Χ και Υ του Douglas McGregor.

3.1 Θεωρίες περιεχομένου

Οι θεωρίες αυτές εξετάζουν ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, πως οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν και πως ιεραρχούνται. Ερευνούν τι πραγματικά παρακινεί το άτομο, δηλαδή εκείνους τους παράγοντες που αποτελούν κίνητρα προς μια θετική ή αρνητική συμπεριφορά. Μερικοί κύριοι μελετητές θεωρητικοί που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι ο A.H. Maslow, Cl. Alderfer, F. Hertzberg και D. McCheland.

Αποτελούν βασικό εργαλείο στην κατανόηση του περιεχομένου της παρακίνησης. Το αδύνατο στοιχείο τους είναι ότι δεν αναλύουν επαρκώς τους παράγοντες που παρακινούν τα άτομα στο εργασιακό τους περιβάλλον και ως αποτέλεσμα δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτούσιες στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

3.1.1 Θεωρία των Ανθρωπίνων Αναγκών του Maslow.

Ο Maslow 1943 ανάπτυξε μια θεωρία σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη συμπεριφορά ορίζεται με βάση τη ανάγκες που το πρόσωπο καλείται να ικανοποιήσει.

Διέκρινε 5 κατηγορίες αναγκών, τις οποίες κατέταξε ιεραρχικά σε κλίμακα προτεραιότητας ανάλογα με την σπουδαιότητα που αποδίδουν υποσυνείδητα οι άνθρωποι σε κάθε μια από αυτές (Μπουραντάς 2002).



Πυραμίδα αναγκών του Maslow, 1943)

Στην βάση της πυραμίδα βρίσκονται οι βιολογικές (βασικές) ανάγκες, οι οποίες συνδέονται με την ύπαρξη του ως βιολογικός οργανισμός, όπως είναι για παράδειγμα η ανάγκη οξυγόνου, νερού, τροφής, ένδυσης κτλ. Είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει γιατί είναι απαραίτητες για την επιβίωση του.

Στο επόμενο επίπεδο είναι οι ανάγκες ασφάλειας που απορρέουν από την ανάγκη του ανθρώπου να νοιώθει σιγουριά, το οποίο συνδέεται με τα συναισθήματα του και με το αίσθημα αυτοσυντήρηση του.

Σ' αυτή την κατηγορία ανήκει και η ανάγκη εξασφάλισης εργασίας, κατοικίας, παροχής περίθαλψης κτλ. γενικότερα η ανάγκη του ατόμου για αξιοπρεπή διαβίωση.

Ακολούθως οι κοινωνικές ανάγκες περιλαμβάνουν την ανάγκη για κοινωνική επαφή, κοινωνική σχέση, αποδοχή και φιλία. Οι ανάγκες εκτίμησης η αναγνώριση βρίσκεται επίσης εδώ. Το άτομο δεν έχει την ανάγκη μόνον να ανήκει σε μια ομάδα, αλλά έχει και τη επιθυμία να αναγνωρίζεται και να απολαμβάνει την εκτίμηση του περιβάλλοντος του.

Η αυτοεκτίμηση, η φήμη, η δύναμη η αυτοπεποίθηση, η σπουδαιότητα η εκτίμηση από τρίτους, αντιπροσωπεύουν τις κυριότερες ανάγκες της κατηγορίας αυτής.

Στην κορυφή της ιεραρχίας των αναγκών βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που σχετίζονται με την ψυχολογική και πνευματική ύπαρξη του ατόμου. Στην κατηγορία αυτή ανήκει η ανάγκη του ατόμου να εκπληρώσει τους στόχους του και να πετύχει τα ιδανικά του. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι περισσότερο αφηρημένες και αντιπροσωπεύουν τις εξωτερικευμένες αξίες του κάθε ανθρώπου (Παπάνης 2007).

Σύμφωνα με την πιο πάνω θεωρία κάθε ανάγκη στο κάτω μέρος της πυραμίδας έχει προτεραιότητα έναντι αυτών που βρίσκονται πιο ψηλά στην κλίμακα. Όταν καλυφθούν οι ανάγκες ενός επιπέδου, τότε μόνο το άτομο θα καλύψει ανάγκες επομένου επιπέδου. Από την άλλη, όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο αποτελεί παράγοντα παρακίνησης.

Αργότερα το 1968 ο ίδιος ο Maslow βελτίωσε τη θεωρία και τόνισε ότι η ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση οδηγεί το άτομο να επιδιώκει μεγαλύτερη ικανοποίηση της.

Η θεωρία αυτή του Maslow, απείλησε την βάση για την εφαρμογή διάφορων συστημάτων παρακίνησης των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) μετέπειτα έρευνες (1972, 1976) φανέρωσαν ότι αν το άτομο έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός επιπέδου δεν θα επιδιώξει πάντοτε την ικανοποίηση αναγκών ενός ανώτερου επιπέδου και να είναι αδύνατο μια ανάγκη να ικανοποιηθεί πλήρως. Αυτό γιατί η ιεραρχία αναγκών επιπέδου και ο βαθμός σπουδαιότητος του εξαρτάται από διάφορες μεταβλητές που ο Maslow είχε αγνοήσει στην μελέτη του, όπως η ηλικία, ο χαρακτήρας, το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο ή ακόμα και το περιβάλλον του κάθε ατόμου.

3.1.2 Θεωρία των αναγκών ύπαρξης – κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης ERG - C. D Alderfer.

Με αφετηρία την πυραμίδα της ιεράρχησης τω ανθρώπινων αναγκών του Maslow, ο Alderfer (1969) ανέπτυξε την θεωρία των αναγκών. Ύπαρξη – κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (ERG : Existense – Relatedness – Growth).

Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, υπάρχουν τρία επίπεδα αναγκών.

- Ύπαρξης – που περιλαμβάνουν της βιολογικές + ανάγκες ασφαλείας.
- Κοινωνικών σχέσεων : πρόκειται για την ανάγκη του ατόμου να είναι μέλος κοινωνικών ομάδων.
- Ανάπτυξη: οι οποίες αναφέρονται στις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Αυτή η θεωρία έρχεται να συμπληρώσει την θεωρία του Maslow, υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητο ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει πλήρως ένα επίπεδο αναγκών για να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών ενός ανωτέρου επιπέδου (Χυτήρης, 2001) Αντίθετα, υπάρχει η πιθανότητα, η αδυναμία ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών (π.χ. ανάπτυξης) να οδηγήσει στην επιδίωξη ικανοποίησης αναγκών κατώτερου επιπέδου (π.χ κοινωνικών αναγκών). Η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται από πολλές και διαφορετικές ανάγκες ταυτόχρονα.

Η θεωρία του Alderfer και του Maslow έχουν περιορισμένο χαρακτήρα και αδυνατεί να διαφωτίσει την ανομοιότητα την μεταβαλλόμενων ανθρωπίνων αναγκών στο εργασιακό περιβάλλου.

3.1.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων F. Herzberg

Επέκταση της θεωρίας του Maslow, αναπτύχθηκε μια άλλη θεωρία από του Frederick Herberg. Το 1959 ο Frederick Herzbeg πραγματοποίησε έρευνα σε 200 υπαλλήλους που εργάζονται ως μηχανικοί και λογιστές με πλήρη απασχόληση σε επιχείρηση βάριας βιομηχανίας (Χοτήρης 2001) Σκοπός της έρευνας του ήταν να αναλύσει τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν τους εργαζόμενους να βρουν ψηλό ηθικό στον εργασιακό τους περιβάλλον και κατά συνέπεια να βελτιώσει της αποδοχής τους. Ο Frederick Herzberg κατέληξε λοιπόν, ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων εργασίας που έχουν σχέση με την παρακίνηση των εργαζομένων.

Η πρώτη κατηγορία που είναι γνωστοί και ως παράγοντες παρακίνησης έχουν άμεση σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας της ίδιας.

Οι παράγοντες παρακίνησης όταν υπάρχουν προσφέρουν υψηλού βαθμού ικανοποίησης στους εργαζομένους και τους παρακινούν να βελτιώσουν την απόδοση τους. Τέτοια είναι (Κουφίδου 1988).

- Το επίτευγμα, το γεγονός δηλαδή ότι ο εργαζόμενος έχει καταφέρει να εκτελέσει την εργασία του με επιτυχία και να ολοκληρώσει το έργο της.

- Η ανάγνωση, η επιβράβευση δηλ. της προσπάθειας που καταβάλλει ο κάθε εργαζομένος. Η αναγνώριση μπορεί να είναι, είτε υγιεινή (αύξηση μισθού, μπόνους κτλ) είτε ηθική (π.χ επαινετικά λόγια)
- Το περιεχόμενο της ίδια της εργασίας.
- Η υπευθυνότητα μιας εργασίας κατά την εκτέλεση της.
- Η πρόοδος, η εξέλιξη που προσφέρει μια εργασία σε ένα άτομο. Η δυνατότητα δηλαδή να στελεχώσουν υψηλόβαθμες θέσεις στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων παρακίνησης στο εργασιακό περιβάλλον παράγοντες υγιεινής η δυσαρέσκεια. Όταν αυτοί παράγοντες απουσιάζουν δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζομένους. Από την άλλη πλευρά, όταν ο εργαζόμενος καταφέρει να ικανοποιήσει τους παράγοντες αυτούς τότε απλά δεν αισθάνεται δυσαρέσκεια αλλά δεν που παρακινούν αναγκαστικά για βελτίωση της απόδοσης. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν (Κουφίδου, 1998):

- Οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος
- Η πολιτική διοίκηση της επιχείρησης.
- Ο μισθός (π.χ μια μείωση μισθού πάντα προκαλεί δυσαρέσκεια)
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο, τους υφισταμένους και τους συναδέλφους.
- Οι δεξιότητες και οι ηγετικές ικανότητες του προϊστάμενου που διοικεί μια ομάδα.
- Η εξασφάλιση της μονιμότητας της εργασίας.

Η θεωρία των δύο παραγόντων αποτελεί μια ακόμη επέκταση της θεωρίας του Maslow, όπως αναφερθήκαμε παραπάνω. Οι παράγοντες υγιεινής όταν υπάρχουν ικανοποιούν τις φυσιολογικές και τις ανάγκες για ασφάλεια. Ενώ οι «παράγοντες υποκίνησης» αναφέρονται στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, των αναγκών για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Σύμφωνα με τον Herzberg (1966), για να είναι μια εργασία ενδιαφέρουσα, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας, στην αναγνώριση και στην υπευθυνότητα που πηγάζει από αυτή αλλά και στις δυνατότητες για ανάπτυξη του ατόμου. Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση των "παραγόντων υγιεινής" όπως οι συνθήκες εργασίες, η πολιτική διοίκησης, ο μισθός θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μειώνεται η μη ικανοποίηση από την εργασία (Lathan, 2007).

Κίνητρα	Αντικίνητρα
• Επίτευξη κάποιου στόχου. • Αναγνώριση (της προσπάθειας) • Εξέλιξη (στην εργασία) • Το ίδιο αντικείμενο της εργασίας • Υπευθυνότητα • Δυνατότητα (προσωπικό) ανάπτυξης • Η προσωπική ζωή • Η ασφάλεια εργασίας	• Η διοίκηση η πολιτική του οργανισμού • Η επίβλεψη • Οι συνθήκες εργασίας • Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό • Ο μισθός η αμοιβή • Το κύρος

Κίνητρα και Αντικίνητρα στην θεωρία του Herzberg.

3.1.4 Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών – D. McCheland

Μια άλλη σημαντική θεωρία που αναπτύχθηκε από τους D. McCheland και αναφέρεται στο περιεχόμενο της παρακίνησης, μελέτησε την ανθρώπινη συμπεριφορά των εργαζομένων διαφόρων επιχειρήσεων και κατέληξε στην ανάπτυξη της θεωρίας των επίκτητων αναγκών. Τα άτομα, σύμφωνα με αυτή την θεωρία, έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που υποκινούν την συμπεριφορά των εργαζομένων και οι οποίες διαμορφώνονται κατά την διάρκεια της ζωής τους (επίκτητες ανάγκες). Οι τρεις πιο σημαντικές ανάγκες είναι (Daft, 2009):

- Η ανάγκη για επίτευξη: η επιθυμία και επιτύχει ένα άτομο κάτι δύσκολο να φθάσει σε υψηλό επίπεδο επιτυχίας, να διαχειριστεί πολύπλοκα έργα και να ξεπερνά τους υπόλοιπους. Πρόκειται για άτομα με ανταγωνιστική συμπεριφορά που επιδιώκουν πάντοτε να πετυχαίνουν τους στόχους τους, (steers, et al 2004).
- Η ανάγκη για σχέσεις: η επιθυμία να αναπτύσσει το άτομο στενές κοινωνικές σχέσεις, να αποφεύγει τις συγκρούσεις και να διατηρεί ισχυρούς φιλικούς δεσμούς.
- Η ανάγκη για δύναμη (εξουσία): η επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει ή να ελέγχει τους άλλους, να είναι υπεύθυνος για τους άλλους και να τους εξουσιάζει.

Αναφορικά με τις παραπάνω επίκτητες ανάγκες, ο McCheland μελέτησε για πάνω από είκοσι χρόνια την συμπεριφορά των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον, κατέληξε ότι τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για επίτευξη, πετυχαίνουν πολύ συχνά σε θέσεις εργασίας, σχετικά με τις πωλήσεις και σε μεσαίου επιπέδου διαδικτιακές θέσεις. Είναι άτομα που θέτουν ρεαλιστικούς και μέτριας δυσκολίας στόχους, ώστε να αυξάνουν την πιθανότητα να αυξήσουν την ικανοποίηση από την επίτευξη τους. Ο McCheland υποστήριζε ότι η ανάγκη

για επίτευξη μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί σε άτομα που δεν την αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό.

Όσο αφορά τα άτομα που επιδιώκουν να ασκούν εξουσία διαπίστωσε ότι είναι κατάλληλα για ανώτερες διευθυντικές θέσεις και τα καταφέρνουν σε θέματα προαγωγών και εξέλιξης. Ενώ τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για σχέσεις, διαπίστωσε ότι πετυχαίνουν σε θέσεις εργασίας που σχετίζονται σχετικά με τον συντονισμό μεταξύ ατόμων και ομάδων.

3.1.5 Η θεωρία McGregor. Η θεωρία Χ και Υ

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

Οι άνθρωποι από την φύση τους, σύμφωνα με την θεωρία Χ αποστρέφονται την εργασία και προσπαθούν να αποφύγουν. Αυτά τα άτομα πρέπει να επιτηρούνται αυστηρά και να ελέγχονται ή ακόμη και να απειλούνται με τιμωρία προκειμένου να πετύγχουν τους στόχους της επιχείρησης οι εργαζόμενοι αυτοί αποφεύγουν τις ευθύνες και προτιμούν να έχουν κάποια κατεύθυνση στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η αίσθηση ασφάλειας και οι οικονομικές απολαβές είναι καθοριστικός παράγοντας για την εργασία τους, ενώ χαρακτηρίζονται από έλλειψη φιλοδοξίας, κίνητρο για του εργαζομένου, αυτούς, αποτελούν σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow, οι ανάγκες της κατώτερης βαθμίδας (Ζαβλάνος, 1998, Πετρίδου 2001).

Τα άτομα που περιγράφουν στην θεωρία Χ είναι δημιουργικοί, αγαπούν την εργασία και δεν φοβούνται να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Ειδικά όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον, τότε αναπτύσσουν έντονα συναισθήματα αφοσίωσης προς τους στόχους της επιχείρησης. Αυτή η θεωρία απευθύνεται σε εργαζομένους που επιθυμούν να ικανοποιούν τις ανάγκες υψηλότερου επιπέδου (αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση). Στους εργαζομένους αυτούς ταιριάζει ο φιλελεύθερος τρόπος διοίκησης (Ζαβλανός, 1998. Πετρίδου 2001).

Καμιά από τις δύο προσεγγίσεις δεν μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα και απόλυτα σε μια επιχείρηση, γιατί οι εργασιακές ιδιατερότητες των ανθρώπων είναι μεταβαλλόμενες στον χρόνο. Το ίδιο άτομο μπορεί σε μια περίοδο της επαγγελματικής του ζωής να χαρακτηρίζεται από υπευθυνότητα, ενώ σε κάποια

άλλη χρονική στιγμή να αισθάνεται έντονη την ανάγκη για δημιουργία και μάθηση (Robbins 2002).

3.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Μια νέα προσέγγιση στην μελέτη της παρακίνησης των εργαζομένων έχει αναδειχθεί στα μέσα της δεκαετίας του 1960, η οποία εστιάζει στις διαδικασίες που καθορίζουν την παρακίνηση των εργαζομένων. Η περίοδος 1960 – 1970 χαρακτηρίστηκε «χρυσή» εποχή στην έρευνα της έννοιας και παρακίνησης καθώς τότε σημειώθηκε μεγάλη η πρόοδος στην ανάπτυξη θεωριών αναφορικά με τις αιτίες των κινήτρων εργασίας (steers et all 2004).

Αντίθετα από τις θεωρίες περιεχομένου, που εστιάζουν στην αναγνώριση παραγόντων που συνδέονται με την παρακίνηση σε ένα θετικά στατικό περιβάλλον, οι θεωρίες διαδικασιών εξετάζουν με μια δυναμική την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον.

Το κοινό στοιχείο στις θεωρίες διαδικασιών είναι η προσπάθεια να κατανοήσουν τη διαδικασία της σκέψης που καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων. Σε αυτές τις θεωρίες περιλαμβάνονται: η θεωρία της προσδοκίας (V.Vroom), το μοντέλο του Poter and Lawer, η θεωρία της ισότητας (J. Adams) και η θεωρία του καθαρισμού στόχων (E. Locke) (Silverthome, 2005).

3.2 1 Η θεωρία του Vroom. Η θεωρία της προσδοκίας.

Μια από τις σημαντικότερες θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης είναι η θεωρία της προσδοκίας, η οποία προέρχεται από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί και διαπιστώσει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται σε συνειδητές προθέσεις και κατευθύνεται από τους στόχους που θέτει το κάθε άτομο. Ο Vroom 1964) ανέπτυξε την πρώτη συστηματική διατύπωση της θεωρίας αυτής αναφορικά με τον εργασιακό χώρο. Υποστήριζε ότι οι εργαζόμενοι τείνουν θα αξιολογούν ορθολογικά και τις διάφορες ενέργειες στον χώρο εργασίας (π.χ να εργαστούν περισσότερο) και τελικά επιλέγουν εκείνες τις συμπεριφορές που πιστεύουν ότι θα έχουν πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα (π.χ προαγωγή)

Ο Vroom, με βάση τα πιο πάνω ανάπτυξε το πιο κάτω υπόδειγμα παρακίνησης ως εξής (Χυτήρης, 2001) Π.Κ. παρακίνηση = (Προσδοκία) Χ Πρ (βαθμός προτιμήσεις) όπου προσδοκία είναι ο υποκειμενικός βαθμός (πιθανότητα) ότι

μια συγκεκριμένη ενέργεια η συμπεριφορά θα οδηγήσει σε ένα συγεκριμένο αποτέλεσμα.

Η πιθανότητα μπορεί να λάβει τιμές απο 0 έως 1 όταν πάρει την τιμή σημαίνει το άτομο δεν προσδοκά ότι η συγκεκριμένη. Ενέργεια θα οδηγήσει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Σε άλλη περίπτωση εάν λάβει τιμή 1, τότε το άτομο θεωρεί ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Όσον αφορά το «βαθμό προτίμησης» ο Vroom (1964) ευνοεί τον βαθμό επιθυμίας ενός ατόμου για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Για να πετύχουμε θετικό βαθμό προετοιμασίας θα πρέπει το άτομο να επιθυμεί πολύ το συγκεκριμένο αποτέλεσμα και στην περίπτωση αρνητικού βαθμού, το άτομο δεν επιθυμεί το συγκεκριμένο αποτέλεσμα ενώ τιμή μηδέν συνεπάγεται ότι το άτομο είναι αδιάφορο για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Στο παραπάνω υπόδειγμα υπάρχει η διάκριση μεταξύ στόχων που είναι επιθυμειτό, από την επιχείρηση (αποτέλεσμα α’ επιπέδου) και των στόχων που θέτει το άτομο (αποτελέσματα β’ επιπέδου). Η οργανικότητα instrumentality) σύμφωνα με της Vroom (1964) είναι η σχέση που αντιλαμβάνεται υποκειμενικά το άτομο μεταξύ αποτελεσμάτων α’ και β’ επιπέδου.

Η οργανικότητα με άλλα λόγια αναφέρεται στο βαθμό που ένα αποτέλεσμα α’ επιπέδου μπορεί να οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα β’ επιπέδου. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να υποκινείται προς μια πιο αποδοτική εκτέλεση της εργασίας του, γιατί πιστεύει ότι αυτή του η ενέργεια θα οδηγήσει στην προαγωγή του. Η αποδοτική εκτέλεση της εργασίας (στόχος της επιχείρησης) φαίνεται να είναι καθοριστική για να πετύχει την προαγωγή του (στόχος του εργαζόμενου) (Luthans, 1992)

Το μοντέλο του Vroom υποστηρίζει ο Luthans (1992) είναι στον σχεδιασμό ώστε να βοηθήσει τα στελέχη διοίκηση να εκτιμήσουν την πολυπλοκότητα της διαδικασίας παρακίνησης που των εργαζομένων. Είναι δύσκολο να εφαρμοστεί και δεν προσφέρονται πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που σχετίζονται με την παρακίνηση εργαζομένων λόγω των πολύπλοκων εννοιών που περιέχει το μοντέλο αυτό υποθέτει ότι τα άτομα ενεργούν ορθολογικά και έχουν την ικανότητα να υπολογίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Η θεωρία αυτή έχει περιορισμένη ερμηνεία και εκλογικές και εκλογικεύει υπέρμετρα τη διαδικασία λήψη αποφάσεων, η οποία πολύ συχνά επηρεάζεται από ενορμήσεις συναισθηματικής φύσεως (Παπάνης, 2007).

3.2.2 Το υπόδειγμα της προσδοκίας Porter και E. Lawler

Ο Porter και Lawler επλούτισαν το μοντέλο του Vroom, αναγνωρίζοντας το ρόλο που διαδραματίζουν οι ιδιαιτερότητες του κάθε ατόμου (π.χ ικανότητες και δεξιότητες του εργαζομένου) και διευκρινίζονται την σχέση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλει ο εργαζόμενος και της πραγματοποιούμενης επίδοσης. Σύμφωνα με αυτό το πρότυπο, η προσπάθεια που καταβάλει το άτομο για την εκτέλεση μιας εργασίας είναι συνάρτηση δυο παραγόντων (Κουφίδου, 2001). Ο πρώτος παράγοντας είναι η αντίληψη του εργαζομένου αν η προσπάθεια θα οδηγήσει σε κάποια ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στην υποκειμενική αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στην ανταμοιβή αυτή.

Για να αποδώσει η προσπάθεια αυτή, του εργαζομένου θα πρέπει να διαθέτει το άτομο την ικανότητα αλλά και να αντιλαμβάνεται με σαφήνεια τις απαιτήσεις της εργασίας του. Η επιθυμητή επίδοση θα οδηγήσει σε ανταμοιβή που μπορεί να είναι εσωτερικές (π.χ αναγνώριση, εκτίμηση, αυτό εκπλήρωση) αλλά και εξωτερικές (όπως αύξηση μισθού, μπόνους). Τελικά ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ικανοποίηση μόνο εάν οι ανταμοιβές που θα λάβει είναι οι προσδοκώμενες (Κουφίδου, 2004).

Το υπόδειγμα προσδίδει στην διαδικασία της παρακίνησης την έννοια του συνεχούς κυκλώματος γιατί αν θέλει ο εργαζόμενος να διατηρήσει τη ανταμοιβή που απολαμβάνει θα πρέπει να προσπαθεί για την επιστράτευση επίδοση. Από την άλλη πλευρά εάν στο παρελθόν, η πιο πάνω επίδοση απέτυχε να οδηγήσει σε επιθυμητή ανταμοιβή είναι πιθανόν ο εργαζόμενος να χάσει την αξιοπιστία του προς το σύστημα των ανταμοιβών και να διακόψει την προσπάθεια του. (steers, et al, 2004).

3.2.3 Η θεωρία της Ισότητας – J. Adams

Η θεωρία της ισότητας, αρχικά, αναπτύχθηκε από τον Adam (1963), ο οποίος υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διατηρήσουν ισοροπία μεταξύ όλων εκείνων των εισροών συνεισφέρουν στην εργασία τους όπως κόπο, χρόνο, προσόντα, πείρα κ.τ.λ και των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών που λαμβάνουν. Έτσι, λοιπόν, τα άτομα επιλέγουν εκείνες τις συμπεριφορές και ενέργειες για τις οποίες πιστεύουν ότι θα λάβουν δίκαιες ανταμοιβές.

Ένα σημαντικό στοιχείο που δίνεται έμφαση σ’ αυτή την θεωρία είναι ότι το άτομο εκτιμά επίπεδο προσπάθειας που καταβάλλει σε μια εργασία σε σχέση με

την ανταμοιβή που λαμβάνει αλλά και την συγκρίνει με άλλα άτομα που εκτελούν παρόμοια εργασία ή με την ανταμοιβή που λάμβανε όταν εκτελούσε σχετικές εργασίες στο παρελθόν (Χυτήρης, 2001) η από των παραπάνω σύγκριση προκύψει ανισότητα, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία και ψυχολογική ένταση, όπως πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν. Αν λοιπόν το άτομο αισθάνεται ότι λαμβάνει λιγότερα από αυτά που πρόσφερε τότε, προκειμένου να πετύχει την ισότητα μεταξύ προσπάθειας – ανταμοιβής είτε προσφέρει λιγότερα είτε προσπάθεια να αυξήσετε ανταμοιβές του είτε να εγκαταλείψει ακόμη και την εργασία του.

Δύο σημαντικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την θεωρία της ισότητας (Χυτήρης 2001).

Α) ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν ανταμοιβές για να συνεχίζουν την προσπάθεια τους.

Β) Ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές τους σε μια συγκριτική και σχετική βάση. Εκτιμούν τι λαμβάνουν σε σχέση με τους υπόλοιπους που εκτελούν παρόμοια εργασία. Παίζει ρόλο δηλαδή η σύγκριση και όχι το απόλυτο ύψος των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.

3.2.4 Η θεωρία του Locke

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

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

Επίσης σημαντικό είναι να παρέχεται ενημέρωση προς τους εργαζομένους για την εξέλιξη της επίτευξης των στόχων που έχουν καθοριστεί με άλλα λόγια οι στόχοι θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τα εξής πέντε στοιχεία (spector, 2008)

- Σαφήνεια (clarity)
- Δέσμευση (comitment)

- Πρόκληση (challenge)
- Πολυπλοκότητα (task complexity)
- Ανατροφοδότηση (freedback)

Ο καθορισμός στόχων, βοηθάει τα άτομα να εστιάσουν την προσπάθεια τους προς την σωστή κατεύθυνση, αυξάνοντας στην παρακίνηση των εργαζομένων. Τα άτομα γνωρίζουν τους στόχους και κατευθύνουν την προσπάθεια τους προς την υλοποίηση των στόχων αυτών. (Aldag et al 1991).

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

4.1 Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Η συμβολή του ηγέτη στην παρακίνηση των Εργαζομένων είναι καταλυτική (Nohria et al 2008).

Θεωρείται το άτομο που επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των στόχων της ομάδα ή του οργανισμού. (Μπουραντάς, 2005)

Παραδοσιακή αντίληψη για τον ρόλο που έχει ο ηγέτης, επικεντρώνει την δραστηριότητα του σε πέντε λειτουργίες (Fayrol, 1950):

- Σχεδιασμός planning
- Οργάνωση organizing
- Ηγεσία leading
- Έλεγχος controlling
- Εφαρμογή applying

Ο Mintzberg (1990), τους ρόλους του ηγέτη τους κατατάσει σε τρεις κατηγορίες:

- Διαπροσωπικοί ρόλοι (interpersonal)
- Πληροφοριακοί ρόλοι (informational)
- Λήψη απόφασης (decisional)

4.1.1 Διαπροσωπικοί ρόλοι

Οι διαπροσωπικοί ρόλοι είναι αυτοί κατά τους οποίους υπάρχει αλληλοεπίδραση του στέλεχου μαζί με τους εργαζόμενους και δίνονται οι κατευθυντηριακές γραμμές της επιχείρησης. Σ’ αυτούς τους ρόλους συγκαταλέγονται.

Ο ρόλος «βιτρίνα» (figurhbad role) συμβολίζει τη επιχείρηση και τους στόχους της.

- Ο ρόλος της ηγεσίας (leader role): συμβουλεύει, καθοδηγεί και προσφέρει το «όραμα».
- Ο ρόλος του συνδετικού κρίκου (liason role) συνδέει και συντονίζει τους ανθρώπους μέσα και έξω από την επιχείρηση ειδικά σε περιόδους κρίσης.

4.1.2 Πληροφοριακοί ρόλοι

Οι πληροφοριακοί ρόλοι έχουν σύνδεση με τα καθήκοντα που απαιτούνται για την απόκτηση και μετάδοση της πληροφορίας από την διοίκηση στους εργαζομένους και αντίθετα σ' αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται.

Ο ρόλος του δέκτη (monitor role) αναλύει τις πληροφορίες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Ο ρόλος του πομπου (transuither role), το διοικητικό στέλεχος, μεταδίδει μια πληροφορία α' φάσης στην επιρροή της συμπεριφοράς των υπαλλήλων.

Ο ρόλος του εκπρόσωπου τύπου (spokeperson role) το διοικητικό στέλεχος χρησιμοποιεί την πληροφορία για να ασκήση, θετική επιρροή στο εξωτερικό περιβάλλον.

4.1.3 Ρόλοι λήψης απόφασης

Ο ρόλος λήψης απόφασης, έχουν σχέση με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη για να σχεδιάσουν στρατηγικές που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ο ρόλος του επιχειρηματία (enteprencur role) αποφασίζει για νέα προγράμματα νέες επενδύσεις παίρνει αποφάσεις με ρίσκο.

Ο ρόλος του διαχειριστή κρίσεων (disturbance handler role) είναι υπεύθυνος για χειρισμό ενός απρόσμενου γεγονότος ή κρίσης.

Ο ρόλος του κατανομέα πόρων (resource allocator role) κατανέμει τους πόρους στα τμήματα, διευθύνσεις και καθορίζει προυπολογισμούς κατωτέρω στελεχών.

Ο ρόλος του διαπραγματευτή (Negotiator role) – διαπραγματεύεται βιώσιμες λύσεις μεταξύ ομάδων εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η σύγχρονη αντίληψη για τον ρόλο του ηγέτη αντιμετωπίζει τον κριτή ως μεταμόρφωση. Ο Burnus (1996) εισήγαγε την διάκριση ανάμεσα στην διαπραγματευτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Η διαπραγματευτική ηγεσία (transactional leadership) είναι η αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων ο ηγέτης ζητά από τον υφιστάμενο να κάνει κάτι το επιθυμητό και αυτός του παρέχει μια επιθυμητή ανταμοιβή.

Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership – εμφανίζεται όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα έχουν σχέση με άλλους με τέτοιο τρόπο ώστε ηγέτες και υφιστάμενοι να ανυψώσουν ο ένας τον άλλο με ανώτερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής.

Οι ηγέτες δηλαδή «μεταμορφώνουν» τους υφισταμένους, ανεβάζοντας τους σε υψηλότερα επίπεδα και αυτό επιτυγχάνεται στην βοήθεια που τους δίνουν για την εκπλήρωση των στόχων τους (Πολυχρονίου, 2008)

Η επιθυμητή μορφή ηγέτη είναι του μετασχηματιστή μεταμορφωτή γιατί δεν αποτελεί προσωρινή μορφή δοσοληψίας και αμοιβαίου συμφέροντος (Burus, 1996).

4.2 Μεθόδοι και τεχνικές παρακίνησης

Οι κυριότεροι μέθοδοι που βοηθούν στην παρακίνηση των εργαζομένων είναι οι πιο κάτω:

- Η ανάθεση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους ώστε να αισθάνονται ότι έχουν την ανάλογη ευθύνη και δικαίωμα στην λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων και ανάληψη πρωτοβουλιών.
- Η διεύρυνση καθηκόντων που περιλαμβάνει την ποικιλία και την αύξηση των καθηκόντων του εργαζομένου.
- Ο εμπλουτισμός των καθηκόντων που αφορά την επέκταση του περιεχομένου της εργασίας που να αφορά την επέκταση του περιεχομένου της εργασίας που να αποφεύγεται η άνια και η μονοτονία.
- Η διατήρηση ή βελτίωση του εργασιακού κλίματος (εάν αυτό είναι ευνοϊκό)
- Η μετακίνηση του εργαζομένου σε άλλες θέσεις παρόμοιων απαιτήσεων και ικανοτήτων.

- Οι ασφαλείς ευχάριστες και κατάλληλες συνθήκες εργασίας, όπως είναι η καθαριότητα, ο σωστός εξαερισμός κ.ά.
- Η αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων.
- Η συνεχή ενημέρωση του προσωπικού.
- Εφαρμογή προγραμμάτων επιμόρφωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού τα οποία θα οδηγήσουν στην απόκτηση περισσότερων ικανοτήτων και γνώσεων, αρά και στη βελτίωση της διεκπεραίωση της εργασίας.
- Αίσθημα ασφαλείας και μονιμότητας σχετικά με τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος.
- Επιβράβευση, ποικιλία καθηκόντων σχεδιασμός ενός ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας.
- Δίκαιη, δημοκρατική και σωστή αντιμετώπιση των εργαζομένων για διασφάλιση συμπόνιας και συνεργασίας στον οργανισμό.
- Ευέλικτο ωράριο.
- Εκτίμηση και αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων.
- Φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- Διευκρίνιση του ρόλου των εργαζομένων μέσω της κατανόησης των ευθύνων των στόχων και των απαιτήσεων του οργανισμού.
- Η συνεργασία, αλληλοϋποστήριξη και η αλληλοβοήθεια μεταξύ των εργαζομένων τα οποία βλέπουμε σε ομαδικές εργασίες.
- Δημιουργία συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού, οι οποίες εξαρτώνται από το βαθμό και υποστήριξης των υφιστάμενων και στις σχέσεις με τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη του οργανισμού.
- Ανάληψη ευθυνών, διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εργασία που κατέχει ο εργαζόμενος με άλλα λόγια εργασιακή αυτονομία, δηλ. το πόσο ανεξάρτητος και ελεύθερος είναι ο εργαζόμενος.
- Η εμπιστοσύνη από την ηγεσία, η οποία περιλαμβάνει τους σκοπούς, το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού.
- Ξεκάθαρες ευκαιρίες ανάπτυξης και ανέλιξης του προσωπικού.

Τεχνικές παρακίνησης

Ορισμένα προτεινόμενα προγράμματα παρακίνηση εργαζομένων με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοχής τους είναι τα πιο κάτω.

- Προγράμματα: Εκπαίδευση προσωπικού.
  Η γενική μόρφωση (Robinson & Stern 1997) του προσωπικού αποτελεί το μεγαλύτερο επίτευγμα που μπορεί να προσφέρει ο φορέας και ο κάθε υπάλληλος πρέπει να εξιδικεύεται στην εργασία του. Αυτό μπορεί να εξασφαλιστεί μέσα στον φορέα και εκτός με διάφορα επιμορφωτικά σεμινάρια, τα οποία υπάρχουν οδηγίες για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας, εκμάθηση καλής συμπεριφοράς και ενημέρωση για την εξέλιξη της τεχνολογίας.
  Η ενημέρωση για κάποια αλλαγή καινοτομία μπορεί να γίνει στους χώρους εργασίας, αποφεύγοντας την σπατάλη χρόνου, κόπου και κόπου.
  Διεξαγωγή ελέγχου από ομάδα επιθεωρητών για να διαπιστώσουν κατά πόσον οι υπάλληλοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον για την δική τους ενημέρωση από διάφορα φυλλάδια, έντυπα μας εγκυκλίους της διεύθυνσης. Όλα αυτά χρησιμοποιούνται για την ετήσια αξιολόγηση των υπαλλήλων η οποία είναι σημαντική για την περαιτέρω επαγγελματική ανέλιξη τους.

- Αξιολόγηση του προσωπικού.
  Είναι ένα από τα χρησιμότερα εργαλεία παρακίνησης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται να είναι πιο αποτελεσματικοί γιατί από τις ετήσιες αξιολογήσεις που ως συνήθως γίνονται από αυτές κρίνεται τις πιο πολλές φορές κάποια προαγωγή τους. Από την άλλη πλευρά, η διεύθυνση παίρνει μια ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με την απόδοση των υπαλλήλων της. Η σωστή κρίση και η αντικειμενικότητα είναι η βασική προϋπόθεση σ' αυτή την διαδικασία, γιατί διαφορετικά δεν θα αποφέρνει την επιθυμητή παρακίνηση.

- Επαγγελματική ενημέρωση
  Η ενημέρωση αυτή αρχίζει από τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων κάθε υπαλλήλου, της προόδου και της αλλαγής που υφίσταται αυτός ο τρόπος. Είναι υποχρέωση του φορέα να ενημερώνει συνεχώς τους υπαλλήλους για ότι έχει με την όλη του συμπεριφορά σ' αυτό. Πρέπει να κυκλοφορεί φυλλάδια, εγκύκλιους για τις διάφορες αλλαγές, να οργανώνει σεμινάρια με ομιλητή δικά του στελέχη και να προσάψει ειδικούς σε διάφορα θέματα για σύγχρονες μεθόδους, εφαρμόσιμες από άλλους φορείς, ιδρύματα, πανεπιστήμια ή ινστιτούτα.

- Εσωτερική ανταμοιβή.
  Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι δύσκολο να διερευνηθούν (Robinson & Stern 1997), γιατί αναφέρονται σε ψυχικές ανάγκες. Ικανοποιούνται ανάγκη του ατόμου για αυτοεκτίμηση ανάγκη του ατόμου για αυτοεκπλήρωση και αυτοεκτίμηση. Οι εσωτερικές ανταμοιβές που ζητά το άτομο ένα.

α) Το γόητρο, η δύναμη, το κύρος και γενικά η αναγνώριση της προσφοράς του, ικανοποιούνται έτσι τις ανάγκες του για αυτοεκτίμηση. Ορισμένα άτομα για να αποκτήσουν κύρος επιζητούν τα υλικά μέσα, ενώ άλλα τον σεβασμό και την παραδοχή των άλλων.

β) Η συναναστροφή με άλλα άτομα, ικανοποιεί τις κοινωνικές τους ανάγκες. Υπάρχει πιθανότητα σχηματισμού άτυπων ομάδων μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι ζητούν συμπαράσταση, κατανόηση, επιβεβαίωση. Ορισμένοι δεν την πλησιάζουν είτε λόγω καχυποψίας είτε γιατί θεωρούν ότι είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν μόνοι τους στις δυσκολίες. Συνήθως οι ομάδες αυτές αποτελούνται από άτομα με κοινά ενδιαφέροντα.

γ) Το επίτευγμα, δηλ. η εκτέλεση της εργασίας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Με αυτή την ανταμοιβή ικανοποιείται η ανάγκη αυτοεκπλήρωσης που είναι το ανώτερο επίπεδο των ανθρωπίνων αναγκών.

- Εξωτερικές ανταμοιβές
  Στις εξωτερικές ανταμοιβές περιλαμβάνονται οι οικονομικές ανταμοιβές οι συνθήκες εργασίας και η εξασφάλιση απασχόλησης.
  Στις οικονομικές ανταμοιβές μπορούμε να διακρίνουμε την άμεση και έμμεση ανταμοιβή. Άμεση ανταμοιβή είναι τα προγράμματα συμμετοχής σε κέρδη, οι μισθοί, τα ημερομίσθια, η υγειονομική ασφάλιση, η διάρκεια χρόνων εργασίας, η χρονική διάρκεια κανονικής άδειας, ευκαιρίες για εκπαίδευση, μετεκπαίδευση ή απόκτηση μετοχών κ.ά.
  Τα χρώματα είναι υποκινητικός παράγοντας και βοηθά στην αύξηση της επίδοσης του εργαζόμενου.
  Δυο βασικές κατηγορίες οικονομικών κινήτρων που υπάρχουν είναι: Συστήματα αμοιβών για ομάδες εργαζομένων όπως είναι οι αμοιβές σύμφωνα με την συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη ή ανάλογα με την αποδοχή των ομάδων αυτών.
  Συστήματα αμοιβών για μεμονομένους εργαζόμενους, όπως είναι η αμοιβή κατά τεμάχιο, η χρονική αμοιβή, ή η κατά αποδοχή αμοιβή.

Από άτομο σε άτομο διαφέρει η αποτελεσματικότητα των οικονομικών άνευ αμοιβών ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, το επίπεδο μόρφωσης, θέσης και το επίπεδο των αποδοχών.

- Παρότρυνση των εργαζομένων για σύμπνοια και συνεργασία.
  Ο φορέας πρέπει να εξασφαλίζει την συμφιλίωση, την ομόνοια και την πλήρη συνεργασία όλων για να καθοδήγηση τους εργαζομένους προς το συμφέρον τους και να επιταχύνει άριστα αποτελέσματα στην εφαρμογή της πολιτικής του. Για να εξασφαλιστεί η απαραίτητη σύμπνοια και συνεργασία του προσωπικού χρειάζεται να υπάρχει σωστή, διαφορετική, και ανθρώπινη μεταχείριση του υπαλλήλου από όλους τους ανώτερους, σε όλους τους χώρους εργασίας και σε όλη την κλίμακα ιεραρχίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθανθούν ότι μοιράζονται την ίδια αποστολή, το ίδιο όραμα, και είναι συνεργά μέλη στην επίτευξη τους και καθώς και στις λήξεις αποφάσεων σ' αυτή την κατεύθυνση.

- Πολιτική μισθών – Ημερομισθίων.

  Οι αμοιβές είναι το σημαντικότατο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι φορείς της διοίκησης. Πληρώνω επαρκείς μισθώς για να κρατήσουν τους ικανότερους υπάλληλους στην υπηρεσία.

  Οι υπάλληλοι τις αμοιβές τις θεωρώ ως μέσο αντιμετώπισης των αναγκών του και για αποταμίευση μέρος του μισθού τους για αντιμετώπιση του αυξημένου κόστους ζωής.

  Οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές σε περίπτωση έλλειψης εργατικών χεριών, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους χωρίς πάντοτε να συνοδεύεται και με αύξηση της παραγωγικότητας.

  Ο όρος πολιτικής των μισθών και ημερομισθίων αναφέρεται στην σωστή εφαρμογή πολιτικής και μεθόδους για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει την αξιολόγηση του έργου, τις αμοιβές σαν κίνητρα, την ανάπτυξη και δομή των αμοιβών, την συμμετοχή στα κέρδη κ.ά.

  Ο όρος ημερομίσθιο αναφέρεται κυρίως στους εργάτες που εργάζονται με την ώρα και πληρώνονται κάθε εβδομάδα ενώ ωρομίσθιος αναφέρεται στους υπαλλήλους, τα επιστημονικά και διοικητικά στελέχη που αμείβονται ανεξάρτητα από τις ώρες εργασίας τους.

Για ικανοποίηση του αισθήματος δικαιοσύνης είναι απαραίτητο να υπάρχει ίση αμοιβή για την εργασία, και δίνονται έτσι και κίνητρα παρακίνησης. Επίσης θα πρέπει να γίνεται τακτοποίηση παράπονων σε σχέση με τις αμοιβές για τον ίδιο λόγο. Θα πρέπει να γίνει πληροφόρηση των υπαλλήλων για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών τους.

- Συμμετοχή του προσωπικού.

  Οι βαθμοί και ο τρόπος συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία του φορέα αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην παρακίνηση τους. Ο όρος συμμετοχή είναι αρκετά ευρύς, εντούτοις σύμφωνα με του Robinson (1997) θα μπορούσαμε να την περιγράφαμε ως εκείνο τον θεσμό, όπου μέτοχοι και εργαζόμενοι μοιράζονται την ίδια ευθύνη της διοίκησης ή και την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης. Βασικοί στόχοι μια τέτοιας πολιτικής είναι (Robey, 2001):

  α. Να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο και παρακίνηση και ικανοποίηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του.

  β. Να βελτιωθεί παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των οργανώσεων. Μερικά διευθυντικά στελέχη θεωρούν την συμμετοχή αυτή αναγκαία ενώ αυτοί που την έχουν εφαρμόσει στην πράξη αποτελούν τους ενθέρμους υποστηρικτές της. Άλλοι την θεωρούν αναπόφευκτη και ορισμένοι (ιδιαίτερα κατώτερα διευθυντή και επίπεδα) την θεωρούν ως άπειρη για την διοικητική τους ικανότητα και την εξουσία που έχουν.

  Από πλευρά της οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι διχασμένοι. Το ιδιαίτερο τους ενδιαφέρον είναι στην συμμετοχή τους στον σχεδιασμό και έλεγχο της καθημερινής τους εργασίας. Οι εργαζόμενοι με εμπειρία συμμετοχή φαίνεται ότι εκτιμήσουν ιδιαίτερα του πλεονεκτήματα και την αξίας της.

- Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση.
  Έχουν γίνει πολλές μελέτες σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, κατά την διάρκεια των ετών. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ο κυριότερος παράγοντας. Επίσης εκτενής βιβλιογραφία και μελέτες καταδεικνύουν μια θετική σχέση και άλλοτε όχι, μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης. Η σύνδεση και οι δύο μεταβλητών υπήρξε αρκετά δύσκολη παρά το γεγονός ότι η σχέση τους ήταν εμφανής στις εμπειρικές μελέτες. Μελέτες κυρίως κατά τη δεκαετία του 80 αντέστρεψαν αυτή την θετική σχέση προσδιορίζοντας άλλους παράγοντες που συμβάλουν

στην απόδοση όπως η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η στρατηγική της επιχείρησης κ.α.

Συμπερασματικά, όποια κριτική ή πλειοψηφία καταδεικνύει μια θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της ικανοποίησης και απόδοσης.

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

Μελέτες περιπτώσεων

1. Περίπτωση εταιρείας Johnson and Johnson.

Η Johnson & Johnson είναι από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο στον τομέα φροντίδας υγείας. Έχει 198 εταιρείες σε 54 χώρες του κόσμου και απασχολεί 106 –100 εργαζομένους. Στην Ελλάδα ιδρύθηκε το 1975 και ασχολείται με το εμπόριο ιατρικών και καταναλωτικών προϊόντων.

Η έρευνα αυτή έχει ως θέμα της βασικής της υπόθεσης: Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά ως μέσο επιρροής της απόδοσης των εργαζομένων. Το παράδειγμα της Johnson & Johnson Hellas.

Σκοπός

Ο σκοπός της έρευνας αυτής είναι να μετρήσει και να αναλύσει την ομαδικότητα μεταξύ υπαλλήλων και την ομαδικότητα και συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων της εταιρείας, τις διακρίσεις από τους προϊστάμενους προς τους υπαλλήλους, στην σχέση με τους συναδέλφους, την επιβράβευση για την απόδοση των υπαλλήλων από τους προϊστάμενους, τα προβλήματα συνεργασίας με τους υπαλλήλους αλλά και με προϊσταμένους, τον σεβασμό των προϊσταμένων προς τους υπαλλήλους οι κοινωνικές επαφές με τους προϊστάμενους, τις ατομικές ιδιότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα ηγέτη προϊστάμενο και των ικανότητα του για καινοτόμες ιδέες.

Δείγμα της έρευνας:

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο απευθυνόταν σε ένα μεγάλο μέρος των υπαλλήλων αλλά και στους προϊστάμενους της ανεξάρτητου φύλου και ηλικίας. Έλαβαν μέρος συνολικά 30

ιδιωτικοί υπάλληλοι της εταιρείας από αυτούς οι 21 (70%) ήταν άνδρες και οι 9 (30%) γυναίκες.

Τα έτη προϋπηρεσίας στον Ιδιωτικό τομέα, οι κλίμακες κυμαίνονται από 1 – 15 έτη.

$1^{η}$ κλίμακα 1 – 15 έτη – 12 συμμετέχοντες (40%)

$2^{η}$ κλίμακα 6 – 10 έτη ποσοστό 50% δηλαδή 15 υπαλλήλοι

$3^{η}$ κλίμακα 11 – 15 έτη – ποσοστό 10% οι υπόλοιποι τρεις εργαζόμενοι.

Σχεδιάστηκαν δυο ερωτηματολόγια. Το ένα απευθυνόταν στους υπαλλήλους και το άλλο απευθυνόταν στους προϊστάμενους. Η συμπλήρωση του ήταν άκρως εμπιστευτική και ανώνυμη.

Αποτελέσματα

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δώθηκαν:

1. Από τους υπαλλήλους. Η μεγαλύτερη ατομική ιδιότητα του προϊστάμενου είναι η αποτελεσματικότητα και οι επικοινωνιακές ικανότητες με ποσοστό 18%. Ακολουθεί η συνεργασία/ομαδικότητα (7% η ανάπτυξη στελεχών 11%, χειρισμό συγκρούσεων 11% προσαρμοστικότητα (8% ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλίας (7%) και σχεδιασμό και οργάνωση (4%).

2. Από πλευράς των προϊσταμένων, λόγω έλλειψης δείγματος – 2 ερωτώμενοι, δεν ήταν δυνατή απεικόνιση αποτελεσμάτων σε ποσοστά αλλά διαπιστώθηκε και εδώ η καλή συνεργασία ηγετών προϊσταμένων με τους υφιστάμενους.

Όπως χαρακτηρίζονται από τους υπαλλήλους τους, οι προϊστάμενοι της εταιρείας Johnson & Johnson Hellas εφαρμόζουν ένα δίκαιο στυλ ηγεσίας. Ο ηγέτης παρουσιάζεται φιλικός προς τους υφισταμένους και έτοιμος για γρήγορη επίλυση προβλημάτων και χειρισμό τυχών συγκρούσεων. Απέναντι στους υπαλλήλους η στάση του είναι δίκαιη και ισότιμη και ανταμείβεται χωρίς μεροληψία την απόδοση των εργαζομένων.

Παρακινούν τους υφισταμένους, τους αναπτύσσοντας εμπιστοσύνη σχέσης αλλά και πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας.

Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας ο προϊστάμενος για να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων του τμήματος και κατ' επέκταση της επιχείρησης πρέπει να παρακινεί τους υφισταμένους με βοήθεια και άλλων πόρων. Πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνει τυχών ιδιαιτερότητα που χαρακτηρίζει το περιβάλλον εργασίας και αντικείμενο της ώστε να συνδυάσει τι κατάλληλες συνθήκες και ισορροπίες που θα παρακινήσουν τους υφισταμένους και δώσουν στην εργασία τον καλύτερο της εαυτό.

Ο ρόλος του στο πλαίσιο οργάνωσης της εταιρείας εκφράζεται μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες όπως είναι:

Η περιγραφή θέσεων εργασίας σύμφωνα με το κανονισμό της.

Ο ξεκάθαρος προσδιορισμός των επιδιωκόμενων στόχων.

Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων.

Η τοποθέτηση υφισταμένων σύμφωνα με τα καθήκοντα τους ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να ξεκαθαρίσει και να μεταδώσει στους υφισταμένους τους τα πιο κάτω στοιχεία που συνθέτουν η αποστολή της ομάδας του:

- Τους αποδέκτες των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων του τμήματος.
- Τα επιθυμητά αποτελέσματα στο περιβάλλον της οργάνωσης από την άσκηση της αρμοδιοτήτων.
- Τις μεθόδους και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των αποτελεσμάτων.

Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες.

- Ενίσχυση του διαλόγου μέσα στο τμήμα προκειμένου να λύνονται προβλήματα και να εξομαλύνονται οι εντάσεις.
- Αντικειμενική αξιολόγηση της εργασίας των υπαλλήλων και αναζήτηση βελτιώσεων σε σημεία προβληματικά.
- Εκπροσώπηση του τμήματος σε ανώτερα ιεραρχικά στελέχη.
- Τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας πρέπει να περιγράφουν γιατί συμβάλουν στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων, εφόσον τους επιτρέπει να λαμβάνουν γνώση των δραστηριοτήτων του και το τι προσδοκά η επιχείρηση από αυτούς. Πρέπει να είναι συγκεκριμένα καθήκοντα και σαφή και να

έχουν σχέση, όχι με τον υπάλληλο που τα εκτελεί αλλά να έχουν σχέση με την συγκεκριμένη εργασία.

Οι υφιστάμενοι για την καλή εκπλήρωση των καθηκόντων τους είναι καλό να ακολουθούν συγκεκριμένες διατάξεις από τα προϊόντα ή να καθορίζονται εμπειρικά και να είναι σημείο διαλόγων μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων, έτσι να είναι σαφής ο σκοπός των ενεργειών τους.

Για την επίτευξη των στόχων του τμήματος, η τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση πρέπει να γίνεται βάση των γνώσεων και εμπειριών του υπαλλήλου για την συγκεκριμένη θέση και πρέπει να συζητά με τον ίδιο τον υπάλληλο προκειμένου να γνωρίζει ο προϊστάμενος αν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαίτησης της συγκεκριμένης θέσης.

Ο προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό στην εργασία του είναι αποτελεσματικός της περισσότερες φορές. Σε αντίθετη περίπτωση όταν αξιοποιεί τις δυνατότητες των υφισταμένων του είναι πιο πιθανόν να επιτύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σύμφωνα με την Sherman και Smith (1984) όταν η δομή μας οργάνωση χαρακτηρίζεται από ψηλά επίπεδα συγκέντρωσης εξουσίας, η διαμόρφωση και η τυποποίηση οδηγεί σε μειωμένη κινητοποίηση.

Ο ηγέτης πρέπει να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις με τους υφισταμένους να τους ικανοποιεί, να τους εμψυχώνει, να τους παρακινεί και να τους ενθαρρύνει. (Μπουραντάς 2002).

Οι υφιστάμενοι παραδειγματίζονται από την ενεργητικότητα του προϊστάμενου και παρακινούνται για να επίτευξη των στόχων τους.

Ένας προϊστάμενο που δημιουργεί ένταση με το παραμικρό και εκνευρισμό στην ομάδα του δεν θα έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, καθώς και ένας χαλαρός και φυγόπονος προϊστάμενος δεν θα πετύχει ούτε το τμήμα του, ούτε ο ίδιος του αναμενόμενα αποτελέσματα.

Χρειάζεται να βρεθεί μια μέση οδός και αυτό απαιτεί οξυδέρκεια, αναλυτική σκέψη και δυνατότητα προσαρμογής στις απαιτήσεις των περιστάσεων καθώς και διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικό είδος ηγετικής συμπεριφοράς (Μπουραντάς 2002).

Η υποκίνηση παίζει αποφασιστικό ρόλο στην απόδοση, η οποία μπορεί να είναι και το ισχυρότερο στα χέρια του προϊσταμένου, εφόσον κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας του, πρόθυμα να προσπαθήσουν για την επίτευξη του στόχους. Τα κίνητρα πολλές φορές έχουν μεγαλύτερη σημασία από την ικανότητα του

εργαζομένου αφού εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ικανότητα σε δεξιότητες και γνώση να μη αποδίδουν σύμφωνα με αυτές. Ισχύει και το αντίθετο, περιπτώσεις εργαζομένων με μερική ικανότητα να έχουν πολύ ικανοποιημένη απόδοση γιατί διάφοροι παρακινητικοί παράγοντες κατά την εκτέλεση της εργασίας τους επιδρούν ευνοϊκά.

Από την ανάλυση που έγινε του ερωτηματολογίου μπορεί κάποιος να δώσει μια καταφατική απάντηση ότι το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται από την συγκεκριμένη εταιρεία Johnson & Johnson Hellas οδηγεί τους εργαζόμενους σε ικανοποιητικά επίπεδα απόδοσης.

Ο προϊστάμενος ηγέτης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην οργάνωση μιας επιχείρησης, εφόσον από αυτόν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επίτευξη των στόχων της, η δομική της ισορροπία η επικοινωνία και η εικόνα του προς το εξωτερικό περιβάλλον και η συνέχιση ύπαρξης των στον χώρο της τεχνολογίας. Έχει υψηλή αίσθηση της αποστολής που του έχει ανατεθεί, αγαπά αυτό που κάνει, πιστεύει στις δικές του δυνάμεις και ικανότητες μπορεί να αφιερώσει τον ευατό του στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων της οργάνωσης και του τμήματος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων που θα χρειαστεί να «θυσιαστεί» το προσωπικό του όφελος για χάρη της οργάνωσης και την υφισταμένου του, θα χρειαστεί να δείξει αυταπάρνηση ή ακόμη και να αντιμετωπίσει επίπονες, ψυχικά και σωματικά καταστάσεις.

Το επίπεδο επικοινωνίας μέσα στην ομάδα παίζει ίσως τον σημαντικότερο ρόλο, αφού με τον διάλογο εντοπίζονται προβλήματα, γίνεται ανταλλαγή ιδεών, και είναι πιο εύκολο και απλό να επιλυθούν. Ο διάλογος στο πλαίσιο της ομάδας απαιτεί επίσης ευρύτατα σκέψη και συμπεριφοράς. Από την ανάλυση του ερωτηματολογίου οι προϊστάμενοι μπορούν να επιτυγχάνουν σωστή λειτουργία με ομαδικό πνεύμα (πάντα για το 70% και μερικές φορές για το 27%).

Το ηγετικό στυλ που εφαρμόζει ο ηγέτης προϊστάμενος της Johnson & Johnson Hellas φαίνεται ότι ταιριάζει με μια από τις σύγχρονες θεωρίες της ηγεσίας, την μετασχηματιζούσα ηγεσία (transformation leadership). Αναφέρεται στις μεθόδους νοητικής παρακίνησης των υφισταμένων, που στόχο έχουν της παρότρυνση και μάθηση νέων τρόπων εργασίας ώστε να βελτιώνεται η απόδοση τους (Bass 1958).

Η εμπιστοσύνη του ηγέτη, είναι η βασική προυπόθεση για τις βελτιώσεις των επιπέδων απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων. Από τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας φάνηκε ότι ο ηγέτης προιστάμενος εμπνέει εμπιστοσύνη

στους υφιστάμενους του και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη αποδοτικότητα.

Είναι ακόμη σημαντικό στοιχείο της μετασχηματίζουσας ηγεσίας είναι η ομαδικότητα, που διαπιστώνεται σ' αυτή την εταιρεία, εφόσον το 70% των ερωτώμενων λειτουργεί με συνεργασία και ομαδικό πνεύμα. Αυτοί οι ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς τους με στόχο τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες.

2. Έρευνα στο εθνικό κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης στην Ελλάδα (ΕΚΔΔΑ)

Δείγμα

Η έρευνα η πραγματοποιήθηκε τον Αύγουστο 2011

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε 60 υπαλλήλους του ΕΚΔΔΑ, από αυτούς οι 25 είναι άνδρες και 35 είναι γυναίκες.

Η ηλικία τους κυμαίνεται από 25-55 ετών. Η θέση τους στην ιεραρχία και το επίπεδο σπουδών τους ποικίλει, καθώς επίσης ποικιλία υπάρχει και ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση.

Σκοπός:

Ο σκοπός που έγινε αυτή η έρευνα ένας για διερεύνηση των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων και η επιρροή της οικονομικής κρίσης.

Αποτελέσματα:

Σύμφωνα με την ανάλυση των απαντήσεων που δώθηκαν από τους ερωτηθέντες έχουμε τα εξής αποτελέσματα.

Ικανοποίηση από τις αποδοχές το 46.7% απάντησε λίγο ικανοποιημένο ενώ 6.7% καθόλου ικανοποιημένοι.

Μορφωτικό επίπεδο – Αυξημένο επίπεδο σπουδών μειωμένη ικανοποίηση από τις αποδοχές και οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τους άνδρες.

Τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων: αύξηση των αποδοχών ικανοποιεί το 43.3%, η δυνατότητα εξέλιξης ικανοποιεί το 40% το ευχάριστο περιβάλλον παρακινεί το 35% των εργαζομένων. Η αλλαγή θέσης εργασίας ικανοποιεί μόνο το 16.7% των ερωτηθέντων.

Σχετίζοντας τους πιο πάνω τρόπους παρακίνησης με το μορφωτικό επίπεδο παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο, τόσο πιο σημαντική είναι η αύξηση των αποδοχών, ενώ στα άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο έχει μεγάλη σημασία το ευχάριστο περιβάλλον.

Στο ερώτημα ποιες τεχνικές θα παρακινήσουν τους εργαζομένους, παρατηρείται ότι παίζει σημαντικό ρόλο το επίπεδο σπουδών. Το 41.7% θεωρεί ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι ένα είδος κίνητρου όπως και η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης (41.7%) και η ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης και έκφρασης.

Η αποδοχή από τους άλλους, η φιλοπατρία, η αίσθηση αυτοεκτίμησης είναι λιγότερο σημαντικό. Καθόλου σημαντική εμφανίζεται η εξουσία, η οποία συνδέεται με την κατοχή μιας θέσης.

Στο θέμα των ανταμοιβών σε αντιστοιχία με την προσφορά εργασίας τους υπάρχει διχογνωμία καθώς ένα ποσοστό 43.3% σύμφωνα ότι πληρώνεται ανάλογα με την εργασία που προσφέρει ενώ ίδιο ποσοστό 43.3% διαφωνεί και θεωρεί ότι πληρώνεται λιγότερο από την εργασία που προσφέρει.

Στο ερώτημα εάν η παρακίνηση εξαρτάται από το άτομο και μόνο ή όχι φάνηκε ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης ενός ατόμου τόσο λιγότερο υποστηρίζετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από το περιβάλλον εργασίας του ατόμου και δηλώνει ότι όσο εκπαιδεύεται κάποιος τόσο πιο πολύ αντιλαμβάνεται την σπουδαιότητα της μάθησης και των ικανότητα κάποιων να επηρεάζουν τους άλλους.

Στο θέμα της διατύπωσης απόψεων για εναλλακτικούς τρόπους παρακίνησης οι περισσότεροι τόνισαν την ανάγκη για εκπαίδευση και κατάρτιση προτείνοντας την ανταλλαγή εμπειρίας με συναδέλφους από διεθνείς οργανισμούς, την συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια και παροχή κίνητρων για εκμάθηση ξένων γλωσσών. Υπογραμμίζουν την ανάγκη ουσιαστικής αξιολόγησης της εργασίας σε σχέση με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα για ενδυνάμωση του αισθήματος της δικαιοσύνης και της αντικειμενικότητας και προτείνουν ως λύση των αποδυνάμωση του μοντέλου εργασίας που στηρίζεται στην τήρηση γραφειοκρατικών κανόνων και προβλέψεων και ιεραρχική δομημένη διοίκηση που κατανέμει δυσανάλογα όγκο εργασιών και ευθυνών.

Στο ερώτημα των πιθανών επιπτώσεων θετικών που μπορεί να έχει η οικονομική κρίση, η πλειοψηφία των συμμετάσχοντων πιστεύουν ότι δεν υπάρχει καμιά παράμετρος ενώ ελάχιστοι πιστεύουν ότι η Δημόσια Διοίκηση

μπορεί να οδηγηθεί σε σημαντικές αλλαγές και να ευνοηθεί. Ο φόβος, η ανασφάλεια και η περικοπή αμοιβής προκαλεί απαξίωση του εργατικού δυναμικού, μείωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας. Κύριο επιχείρημα αυτών που υποστηρίζουν ότι η κρίση δεν έχει κανένα θετικό αποτέλεσμα, είναι ότι το αίτιο είναι μη ορθολογική και ορισμένες φορές αναξιοκρατική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Αντίθετα αυτοί που υποστηρίζουν ότι υπάρχουν και θετικές επιπτώσεις θεωρούν ότι η ύφεση δημιουργείτε ανάγκη για καλύτερη οργάνωση για εισαγωγή καινοτομίας μεγαλύτερη διαφάνεια, έλεγχο της Δημόσιας Διοίκησης και μεταφορά καλών πρακτικών.

Όλα αυτά μπορούν να βοηθήσουν στην μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και να την απαλλάξουν από πρακτικές που αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της.

Συμπεράσματα:

Το πιο σημαντικό εύρημα από αυτή την έρευνα θεωρείται η αποσύνδεση της παρακίνησης από την φύση του ανθρώπου.

Δεν αρκεί η προσωπικότητα του ατόμου προκειμένου να αυτοπαρακινηθεί. Απαιτείται εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης που θα δώσουν κίνητρα στον κάθε εργαζόμενο και που θα καλύπτουν τις ανάγκες του, ώστε να λαμβάνει εργασιακή ικανοποίηση και να αποδίδει τα μέγιστα στην εκτέλεση της εργασίας του. Δεν απαιτείται να είναι οικονομικά τα κίνητρα, γεγονός το οποίο είναι θετικό ειδικά στην δύσκολη οικονομική κατάσταση που διανύουμε.

Με βάση τα πιο πάνω, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σύγχρονα εργαλεία διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που θα τονώσουν την δυνατότητα ελεύθερη έκφραση των εργαζόμενων και στην ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας μεταξύ τους. Να εφαρμοστεί η πολιτική της «ανοιχτής πόρτας» από την κορυφή της οργανωσιακής ιεραρχίας έως την βάση. Είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός θετικού εργασιακών περιβάλλοντος όπου θα υπάρχει δίκαιη μεταχείριση όλων των υπαλλήλων.

Συνοψίζονται θα μπορέσουμε να πούμε ότι η αποτελεσματική παρακίνηση προυποθέτει σχεδιασμό, και εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών ανθρωπίνων πόρων η παροχή μέσων διαρκούς πληροφόρησης, η διαφάνεια, η κατάκτιση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης και αποδοχή των σχέσεων μεταξύ εμπλεκομένων μερών δηλ. εργαζομένων, προϊστάμενων διοίκηση και συνδικαλιστικών

σωματείων, είναι οι παράγοντες που πρέπει να ενισχυθούν για να βελτιώσουν την παρακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού προς μια αποδοτική συμπεριφορά με στόχο την υλοποίηση των στόχων του κάθε οργανισμού.

3. Η περίπτωση εταιρείας Tesco

Η εταιρεία Tesco άρχισε το 1919 από ένα μικροπωλήτη ειδών παντοπωλείων του Jack Cohen, στο Λονδίνο. Η Tesco σχηματίστηκε από την συγχώνευση με την T.E. Stockwell από την οποία αγόραζε τσάι προς πώληση. Άνοιξε το πρώτο κατάστημα το 1929.

Από τότε επεκτάθηκε σε όλο τον κόσμο. Η ανάπτυξη της έχει οδηγήσει σ' ένα παγκόσμιο εργατικό δυναμικό πάνω από 468.000 υπαλλήλους.

Η σημασία της παρακίνησης για την Tesco.

Η εταιρεία χρειάζεται προσωπικό που έχει κίνητρα, είναι ευέλικτο και εκπαιδευμένο και που αναγνωρίζει τις ανάγκες των πελατών. Οι εργαζόμενοι της υποστηρίζονται από την εταιρεία στους διάφορους φίλους τους και σε διάφορα επίπεδα.

Η Tesco αναγνωρίζει ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι σημαντική για την συνεχή ανάπτυξη της εταιρείας, έτσι προσπαθεί να τους παρακινήσει με την αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης και την έγκαιρη αναγνώριση κα ανταμοιβή.

Οι εργαζόμενοι της Tesco που διακατέχονται από θετικά κίνητρα είναι περισσότερο συγκεντρωμένοι στην δουλειά τους και κάνουν πιο λίγα λάθη, ελάχιστες φορές συμμετέχουν σε συγκρούσεις και προκαλούν λιγότερα ατυχήματα. Έχουν λιγότερες απουσίες. Εργατικό δυναμικό που δεν έχει κίνητρα συμπεριφέρεται αντίθετα, γιατί δεν είναι ικανοποιημένο και αυτό επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της εργασίας του.

Η Tesco θεωρεί ότι η επιχείρηση εξαρτάται από δύο ομάδες ανθρώπων τους πελάτες και το προσωπικό.

Εκτιμά ότι το προσωπικό έχει διαφορετικό τρόπο ζωής το οποίο είναι μοναδικό. Γι' αυτό η Tesco υποστηρίζει το προσωπικό με την προσφορά ως ανταμοιβή.

Ευέλικτη εργασία

Δωρεάν ή με μειωμένο συντελεστή μέλη για την υγεία.

Ανταγωνιστικούς μισθούς

Μειωμένη συνδρομή σε γυμναστήρια

Έκπτωση των προιόντων της για το προσωπικό.

Μετοχές της εταιρείας.

Έχει ανακαλύψει η Tesco ότι είναι σημαντικό να δημιουργηθούν αισθήματα εμπιστοσύνη και σεβασμού στις σχέσεις της με το προσωπικό.

Ένας μέλος του προσωπικού της Tesco που έχει κίνητρα εργάζεται σε συνεργασία με τους άλλους για την επίτευξη των ατομικών και ομαδικών του στόχων. Ανταμοιβές των εργαζομένων.

Τα χρηματοδοτικά πακέτα ανταμοιβής είναι ένας παράγοντας κινητοποίησης. Η Tesco δίνει περισσότερα από τις απλές μισθολογικές αυξήσεις.

Οι εργαζόμενοι της Tesco είναι πιο πρόθυμοι, αν αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι ουσιαστική. Συμβαίνει συχνά όταν ο εργοδότης δημιουργεί καλό εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται αξία, υπάρχει επικοινωνία και δυνατότητα έκφρασης. Η παρακίνηση είναι ψηλότερη στην Tesco γιατί η Tesco επενδύει στο προσωπικό της και αυτό με την σειρά του ενισχύει την γνώση, τις δεξιότητες και το αίσθημα εργασιακής ικανότητας.

Κάθε χρόνο η Tesco διενεργεί έρευνα για να βεβαιωθεί ότι προσφέρει τα σωστά πράγματα στο προσωπικό.

Μερικά από τα οφέλη είναι:

Lifestyle Break πρόκειται για 4 – 12 βδομάδες αποχή από την εργασία και εγγυάται την επιστροφή του χωρίς επιπτώσεις.

Correct break – επιτρέπει την αποχή από την εργασία 6 μηνών – 5 χρόνια με δικαίωμα επιστροφής για λόγους επαγγελματικής ανάπτυξης.

Συνταξιοδοτικό καθεστώς που παρέχει οφέλη μακροπρόθεσμα.

Επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι σημαντική για την Tesco το οποίο επιτυγχάνεται με διαπροσωπικές συζητήσεις εργαζομένων με τον προϊστάμενο, ενημερωτικά δελτία, αξιολογήσεις. Δίνονται βράβευση από οποιοδήποτε μέλος του προσώπου στο άλλο για να εκφράσουν το «ευχαριστώ» και να αναδείξουν τι έχει επιτευχθεί.

Κίνητρα από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη.

Η Tesco προωθεί κίνητρα μέσω κατάρτισης και ευκαιρίες για ανάπτυξη. Προσφέρει στρατηγικό σχέδιο σταδιοδρομίας για να βοηθήσει το προσωπικό «να επιτύχει το εξαιρετικό».

Το 2009 ορίστηκαν 3000 διευθυντές με ποσοστό 80% να προέρχεται από την εταιρεία. Εκτός από την ετήσια συζήτηση καριέρας με κάθε εργαζόμενο, η εταιρεία τονίζει και την ανάπτυξη του ατόμου στο σύνολο του.

Σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης.

Όλοι οι εργαζόμενοι στην Tesco έχουν ένα προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης το οποίο βοηθά τους εργαζομένους να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες τους με την ενθάρρυνση της αυτοαξιολόγησης και την δυνατότητα προόδου μέσω συνεχής κατάρτισης. Αυτό επιτρέπει στα άτομα να αναλάβουν την ευθύνη για την ανάπτυξη τους.

Αυτή η σχέση που δημιουργείται διασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος έχει δεσμευτεί με τις αξίες της εταιρείας εργάζεται σε συνεργασία με τους άλλους και βοηθά στην βελτίωση της ποιότητας και εξυπηρέτησης πελατών.

Συμπεράσματα

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι σημαντικό καθήκον για τους διευθυντές. Η Tesco παρέχει ευκαιρίες για τους διευθυντές και το προσωπικό να κατακτήσουν μερίδιο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην εργασία τους, γιατί στις σύγχρονες επιχειρήσεις χρειάζεται οι εργαζόμενοι να έχουν μεγαλύτερο κίνητρο και ενδιαφέρον στην εργασία τους, κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες, η διαδικασία αξιολόγησης και τα προσωπικά στοιχεία ανάπτυξης επιτρέπουν τη αναγνώριση των ικανοτήτων, την εκτίμηση των επιτευγμάτων και τις δυνατότητες που έχει ο κάθε εργαζόμενος για ανάπτυξη.

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

ΕΝΟΤΗΤΑ 6

Συμπεράσματα

Το σημαντικότερο κεφάλαιο που διαθέτει μια επιχείρηση είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Η επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται από την σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι εργαζόμενοι λειτουργούν με κίνητρα είναι ενθουσιώδεις, αποδοτικοί και αφοσιωμένοι στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι που δεν παρακινούνται είναι αδιάφοροι νωχελικοί και μη αποδοτικοί. Το κλειδί της επιτυχίας στην βελτίωση της αποδοτικότητας είναι η παρακίνηση.

Καταλυτικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων διαδραματίζει ο ηγέτης (Brenner, 2007) χρέος του είναι να διαμορφώσει ένα περιβάλλον με κατάλληλες προδιαγραφές για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης αλλά παράλληλα να διαπυείται από πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας (skemp – Arlt, 2007).

Όλοι οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται με τον ίδιο τρόπο. Κάθε εργαζομένος παρακινείται με κίνητρα διαφορετικά και η επιθυμία του είναι να ικανοποιήσει διαφορετικές ανάγκες. Ο ηγέτης οφείλει να διευρευνήσει τα κίνητρα που ενεργοποιούν κάθε μέλος της ομάδας ώστε να ενσωματωθούν στο σύστημα των ανταμοιβών και να αποτελέσουν την κινητήρια δύναμη για την απόδοση των εργαζομένων. Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιτύχει, όχι μόνο να επιβιώνει πρέπει να γνωρίζει ότι η παρακίνηση είναι μια τεχνική που μαθαίνεται.

Το μυστικό της επιτυχίας είναι να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να έχουν εργαζόμενους που αγαπούν την δουλειά τους. Η επιτυχία στηρίζεται στην διάθεση των εργαζομένων να αξιοποιούν το μέγιστο των ικανοτήτων τους και του ταλέντου τους.

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

Peter Drucker.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Ζαβλανός, Μ. (1998) «Μανατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις Έλλη.

2. Θεοδοσοπούλου, Ε (2013) – Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων. Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης. Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.

3. Κουφίδου Στέλλα, (1998) Οργανωσιακή θεωρία, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

4. Κουφίδου 2. (2010) «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων «Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Ανικούλα Σάκκουλα.

5. Κωνσταντέλλος Ν. (2006) χαρακτηριστικά και πρακτικές των πετυχημένων CEOs ηγετών στην Ελλάδα.

6. Μαρκοβιτς, Γ. (2002) «Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού. Παρακίνηση – Εξουσία» Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις University Studio Press.

7. Μπουραντά Δ (1992) «Μανατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά». Team.

8. Μπουραντάς, Δ. (2002) Μανατζμεντ. Αθήνα Εκδόσεις Μπένος.

9. Παπάνης Ε (2007) «Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας» . Ελληνική Κοινωνική Έρευνα.

10. Πετρίδου, Ε (2001) Διοίκηση Μάνατζεμεντ Μια εισαγωγική προσέγγιση. Αθήνα Εκδόσεις Κυριακίδης.

11. Πολυχρονίου Π. (2008) «Transformational leadership and Work Motivation in modern organizations. A critical analysise" Advances in Management vol. 1, 3, 9 – 12.

12. Σκουρτή, Μ. (2012). Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά ως μέσο επιρροής απόδοσης των εργαζομένων. Το παράδειγμα της Johnson & Johnson Ελλάδος Ηράκλειο ΤΕΙ Κρήτη. Πτυχιακή εργασία.

13. Στεικάκη Ε. & Κατζός Ν. (2002) "Management μια σύγχρονη άποψη εκδόσεις Ζηζη Θεσσαλονίκη.

14. Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Λ. (2002) Οργάνωση και διοίκηση Εκδόσεις Rosili Αθήνα.

15. Χολέβας Γ. (1995), Οργάνωση και διοίκηση Interbooks Αθήνα.

16. Χυτήρης Λ. (2008) «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις» Αθήνα Interbook.

Αγγλική Βιβλιογραφία

1. Adams, J. S (1963) "Toward an understanding of inequality" Journal of abnormal and social Psychology, 67 422, 436.

2. Aldag R. J., Stearns, T.M. Porterfield D. (1991) Management, USA Thomson South.

3. Alderfer, Clayton P (1969) "An Empirical Test of a New Theory of a Human Needs" New York: Organisational Behaviour and Human Performance, 142-175.

4. Atkinson J. W. (1964), Introduction to motivation, Princeton, N. J van Nostrand.

5. Bass, B. M. (1985) "Leadership: Good, Better, best" Organizational Dynamics, vol. 13, 3, 26-40

6. Benner, D.A (2007) "Achieving a success full project by motivating the project team cost engineering, vol 49, 5

7. Burns, J.S (1996) "Defining leadership: can we see the forest for the trees?" Journal of leadership and organizational studies vol. 3, 2, 148 – 157

8. Briekley J. Smith, C. Zimmernacy J. (1995) The economics of organizational Architecture" Journal of Applied corporate finance vol. 8, 2

9. Chruden H., Sherman A. (1977) Readings in Personnel Management" South Western Publishing.

10. Daft, R. L. (2002) Οργανωσιακή Θεωρία και σχεδιασμός Αθήνα κλειδάριθμος.

11. Fayol, H. (1950) industrial and general Management London Pitman.

12. Goleman D., Boyiatzis R., Mckee A. (2002) "Ο νέος ηγέτης", Ελληνικά Γράμματα 2002.

13. Hersey P., Blanehard K. (1988) "Management of organizational Behavior. Prentice-Hall.

14. Herzberg F. (1968) One more time. How do you motivate employees. Harvad Business review.

15. Kenneth W. T (2002) Intrinsic Motivation at work 2nd edition

16. Latham G. P. (2007) work motivation history, theory, research and practice London.

17. Locke, E. A. Henn, D. (1986) "Work motivation theories" In Jex, S M 2002. Organisational Psychology. A Scientist – practitioner approach. New York, John wiley & sos.

18. Luthans F (1992) "Organisational behavior" New York: MCGraw. Hill Book Co.

19. Maehr, M. Braskamp, L. (1986) The Motivation Factor: A Theory of personal Investment, Lexington Massachussets. Lexington Books.

20. Maslow, A.H. (1943) "A Theory of Human Motivation" Psychologycal Review, 50, 3,70 – 397

21. Montana J. P. and Charnov B., Management (2002) Εκδόσεις κλειδάριθμος, Αθήνα.

22. Mintzber, H. (1990) The Manager's Job: Forklore and Faet" Harvard Business Review. March – April 1990.

23. Mullins (1991). "Management and organizational behavior", prentice Hall.

24. Nohria, N. Groysberg, B., Lee, L.E. (2008) "Employee Motivation". A powerful new Model "Harvard Business Review, July – August 2008.

25. Olmstead J. (2000) “Executive leadership” Cahnan Budly”.

26. Rabey Gordon P. (2001) “Motivation is response” industrial and commercial Training MCB University Press, 26-28.

27. Robinson Allan G & Sterm Sau (1997) “Corporate creativity: How innovation and improvement actually happen”.

28. Robins S. P (2002) organizational Behaviour” U.K. Prentice Hall
29. Sherman, D.J. & Smith, H.L., 1984 The influence of organizational structure on intrinsic versus extrinsic motivation. Academy of Management Journal, 27 (4), 885 – 92.

30. Silverthorme, C.P. (2005) “Organisations Psychology in Cross cultural perspective New York, University Press.

31. Skemp – Arlt, K. Tonpence, R. (2007) “The Administrators’ Role in Employee Motivation” coach and Athletic Direct February 2007.

32. Spector, P. E (2008) “Industrial and Organisational Behaviour” New York Willey.

33. Steers, R.M. Mowday, R. T Shapira D.L (2004) “The future of work motivation theory” Academy of Management Review, vol. 20, 3, 379 – 387.

34. Stewart D. (1994) “Handbook of Management skills” Gower Publishing.

35. Vroom V. H (1964) Work and Motivation, New York Wiely.

36. Yukl G. (1989) Leadership in organizations Prentice Hall International Editions 1989.

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

http://www.nefeli.lib.teicrete.gr/brows/sdo/mk/2012/skourtiMaria/attached.document-1350837701-476069-8730/skourtiMaria.2012.pdf

http://www.kypseli.ouc.ac.cy/bitsteam/handle11128/1617/MBA-2014-00259pdf?sequence=4

http://www.dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15456/3/TheodosopoulouEleniMsc2013pdf

http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies.esta/T4/028/10289.pdf

http://www.en.wikipeda.org/wiki/Maslow'shierarhyofneeds

http://www.d.space.lib.uom.gr/bitstream/2159/14111/1/chatzoglou+project+finalpdf