



Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
Πανεπιστήμιο Πειραιά
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Τίτλος διπλωματικής:
«Η σημασία των κινήτρων των εργαζομένων στους Δήμους»

Μαυρομάτη Κυριακή

Επιβλέπων καθηγητής :

Γκορέζης Παναγιώτης

Κόρινθος, Οκτώβριος 2017



**University of Peloponnese
Department of Political Studies and International
Relations**

**Democritus University of Thrace
Department of Economics
Aristotle University of Thessaloniki
Department of Economics
University of Piraeus
Department of Business Administration**

**Interuniversity Interdepartmental
Master Program in
«Local and Regional Government and Development»**

**Master Program in
“The importance of employee incentives in
municipalities”**

Mavrommati Kyriaki

Supervisor :Gorezis Panagiotis

Corinth, Greece, October 2017

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Γκορέζη Παναγιώτη για την πολύτιμη βοήθεια, την καθοδήγηση και την αμέριστη συμπαράστασή του καθ'όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, σε μια ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο της ζωής μου.

Θα ήθελα ακόμη να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους μου στην Τοπική Αυτοδιοίκηση για το χρόνο που αφιέρωσαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και συνέβαλαν στην υλοποίηση της παρούσας έρευνας.

Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω την κόρη μου και τον πατέρα μου για την ενθάρρυνση και την ηθική στήριξη που μου παρείχαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, καθώς και την αδελφή μου για την άψογη συνεργασία και αλληλοβοήθεια στην επίτευξη του κοινού μας στόχου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ABSTRACT

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	3
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	3
1.1 Η έννοια της παρακίνησης	3
1.2 Η διαδικασία της παρακίνησης	4
1.3 Θεωρίες παρακίνησης.....	5
1.1.1 Θεωρίες περιεχομένου (content theories)	6
1.1.2 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών – Abraham H.Maslow	6
1.1.3 Η θεωρία παρακίνησης ERG του Clayton Alderfer	9
Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg	10
Η θεωρία X και Y του Douglas McGregor	12
1.3.1.5. Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του David McClelland	13
Θεωρίες διαδικασιών.....	14
1.3.2.1. Η θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom	15
1.3.2.2. Η θεωρία της δικαιοσύνης - ισότητας του John Stacey Adams	16
1.3.2.3. Η θεωρία του καθορισμού των στόχων του Edwin Locke	17
1.3.2.4. Το υπόδειγμα της προσδοκίας των Lyman W.Porter και.....	17
Edward Lawler.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	19
ΚΙΝΗΤΡΑ.....	19
2.1. Η έννοια των κινήτρων.....	19
2.3. Κατηγορίες κινήτρων	20

2.4. Ομαδικά και Ατομικά κίνητρα	22
2.4.1. Ομαδικά κίνητρα	22
2.4.2. Ατομικά κίνητρα	24
2.5. Τα κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον.....	25
2.5.1. Μισθός.....	26
2.5.2. Αντικείμενο εργασίας.....	26
2.5.3. Ευκαιρίες προαγωγής	27
2.5.4. Εργασιακή ασφάλεια	28
2.5.5. Αναγνώριση της συνεισφοράς.....	28
2.5.6. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	29
2.5.7. Ισορροπία εργασιακής – προσωπικής ζωής	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	32
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ.....	32
3.1 Η έννοια της ανταμοιβής	32
3.2 Κατηγορίες ανταμοιβών	32
3.2.1 Εξωτερικές ανταμοιβές	33
3.2.2 Εσωτερικές ανταμοιβές	34
3.2.3 Σύστημα ανταμοιβών.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	37
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	37
4.1. Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	37
4.2. Το δείγμα	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.3. Η Conjoint ανάλυση.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	41
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	42
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	42

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα αλλά και η ικανοποίηση που λαμβάνει ο άνθρωπος από την εργασία του εξαρτάται σημαντικά από τα κίνητρα που τον ωθούν, τον δραστηριοποιούν και επηρεάζουν την εργασιακή του συμπεριφορά. Η διαδικασία της παρακίνησης είναι διαφορετική για κάθε άνθρωπο – εργαζόμενο καθώς η κατηγορία και η ένταση των αναγκών του είναι ξεχωριστή και διαφοροποιείται κατά τη διάρκεια της ζωής του.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει σκοπό να μελετήσει τη σπουδαιότητα επτά σημαντικών κινήτρων για τους εργαζόμενους στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και οι δημοτικοί υπάλληλοι κλήθηκαν να επιλέξουν σενάρια με πιθανούς συνδυασμούς εργασιακών κινήτρων. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου που βασίζεται στη Conjoint ανάλυση. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 110 υπαλλήλους διαφόρων Δήμων της Ελλάδας, και διερευνά τους παράγοντες που τους υποκινούν στο πλαίσιο της εργασίας τους καθώς και τους δημογραφικούς παράγοντες, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, η κατάσταση εργασίας, η ειδικότητα, κλπ. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα σημαντικότερα κίνητρα παρακίνησης είναι η ισορροπία εργασιακής – προσωπικής ζωής, ο μισθός και το αντικείμενο εργασίας ενώ ασήμαντο είναι το ενδιαφέρον τους κυρίως για τις ευκαιρίες προαγωγής και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

Λέξεις – Κλειδιά : Κίνητρα, Παρακίνηση, Ανταμοιβές, Εργαζόμενοι, Τοπική Αυτοδιοίκηση

ABSTRACT

Productivity, efficiency, and the satisfaction that a person derives from his work depends heavily on the motivation that drives, activates and influences his work behavior. The process of motivation is different for every person - worker because the class and intensity of his needs is distinct and different during his life.

This diploma thesis aims to study the importance of seven major incentives for local government workers and municipal officials were asked to choose scenarios with possible combinations of work incentives. The method followed is research using a Conjoint analysis based on a questionnaire. The questionnaire was answered by 110 employees from various municipalities in Greece and explores the factors motivating them in their work as well as demographic factors such as gender, age, marital status, educational level, work situation, specialty, etc. The results showed that the most important incentives that motivate them are the balance of work and personal life, the salary and the subject of work, while their interest is mainly in their opportunities for promotion and participation in decision-making.

Key Words: Motivation, Rewards, Employees, Local Government

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, ενός φορέα ή μιας δημόσιας υπηρεσίας είναι το σημαντικότερο υλικό για την εύρυθμη λειτουργία τους και τη μέγιστη αποτελεσματικότητά τους. Η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται εξαρτάται σημαντικά από την ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου τους. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αντιμετωπίζεται ως πηγή δημιουργίας για την υπηρεσία / οργανισμό για την διατήρηση και επιβίωσή της και όχι ως αναλώσιμο στοιχείο της. Για το σκοπό αυτό η παροχή κινήτρων αποτελεί επένδυση στην αύξηση της παραγωγικής ικανότητας του εργαζόμενου.

Η εργασιακή ικανοποίηση συμβάλει ουσιαστικά στην παραγωγικότητα, στη δημιουργικότητα και στην αποδοτικότητα του υπαλλήλου. Η ικανοποίηση αυτή επιτυγχάνεται με την παροχή υλικών και ηθικών κινήτρων που παρακινούν τον εργαζόμενο να αναπτύξει τις κλίσεις και τις δεξιότητές του, να αφοσιωθεί στην εργασία του, να δραστηριοποιηθεί ενεργά και να μεγιστοποιήσει την απόδοσή του, αφού έτσι κατορθώνει να καλύπτει τις βιοτικές, κοινωνικές και ψυχολογικές του ανάγκες.

Η σημαντικότητα της ύπαρξης κινήτρου στην εργασία δεν αποτελεί υπερβολή αλλά παράγοντα και συνιστώσα για την επιτυχία της επαγγελματικής σταδιοδρομίας αλλά και για την εξασφάλιση ευτυχίας, ασφάλειας και κατάκτησης της προσωπικής ζωής. Οποσδήποτε, η φύση της εργασίας ενός δημόσιου υπαλλήλου στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν τον βοηθά να αναπτύξει στον ίδιο βαθμό τα κίνητρα και τις δυνατότητες που, περιορισμένα, του παρέχονται. Ωστόσο, η σωστή ιεράρχηση των στόχων του, η θετική εκτίμηση των παροχών που λαμβάνει, η ορθή οργάνωση, ο σωστός προγραμματισμός, η συνεχής ενημέρωση και η δραστηριοποίησή του είναι ικανοί παράγοντες να του προσφέρουν την ισορροπία στην επαγγελματική και την προσωπική του ζωή.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σημαντικότητας επτά κινήτρων που παρακινούν τους υπαλλήλους της Τοπική Αυτοδιοίκησης για την εργασιακή τους

ικανοποίηση στο χώρο δουλειάς τους. Τα κίνητρα που εξετάζονται είναι: ο μισθός, το αντικείμενο εργασίας, οι ευκαιρίες προαγωγής, η εργασιακή ασφάλεια, η αναγνώριση της συνεισφοράς, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής. Για να επιτευχθεί η διερεύνηση αυτή χρησιμοποιείται η μέθοδος Conjoint.

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει το θεωρητικό πλαίσιο το οποίο διέπει την παρακίνηση των εργαζομένων. Γίνεται μια πρώτη προσέγγιση του όρου της παρακίνησης και της διαδικασίας που πραγματοποιείται. Αναλύονται οι δύο βασικές κατηγορίες των θεωριών παρακίνησης, όπως έχουν διατυπωθεί από τους Maslow, Alderfer, Herzberg, McGregor και McClelland όσον αφορά στις θεωρίες περιεχομένου και από τους Vroom, Adams, Locke και Porter & Lawler όσον αφορά στις θεωρίες διαδικασιών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια και τις θεωρίες των κινήτρων και αναλύονται εκτενώς οι βασικές τους κατηγορίες. Έπειτα, επισημαίνονται τα κίνητρα που προσδιορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο εργασίας του και συντελούν στην εργασιακή του ικανοποίηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναγνωρίζεται ο σημαντικός ρόλος των ανταμοιβών ως κινητήριο δύναμη για την αποδοτική συμπεριφορά του εργαζόμενου, καθώς γίνεται διάκριση ανάμεσα στις διάφορες κατηγορίες και παρουσίαση του συστήματος ανταμοιβών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετήθηκε στην παρούσα μελέτη και γίνεται αναφορά στη διαδικασία και στη μέθοδο συλλογής των δεδομένων καθώς και στο ερευνητικό εργαλείο.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας, τα οποία περιγράφονται βάση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου που αναφερόταν τόσο σε σενάρια συνδυασμού εργασιακών κινήτρων όσο και σε δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στα σημαντικότερα συμπεράσματα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

1.1.Η έννοια της παρακίνησης

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα σύνολο μορφών κοινωνικής δράσης που επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές, όπως : τα προσωπικά βιώματα, η παιδεία, το κοινωνικό περιβάλλον, οι ανάγκες προς ικανοποίηση, κλπ. Ο άνθρωπος “παρακινείται” να ικανοποιήσει και να ανταποκριθεί στις εκάστοτε παρακινητικές ανάγκες ή δυνάμεις του. Η παρακίνηση επομένως, αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Είναι μια εσωτερική διαδικασία που είναι απολύτως συνυφασμένη και με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.

Ο όρος παρακίνηση προέρχεται από τη λατινική λέξη “movere” που σημαίνει “να κινήσω”. Σύμφωνα με τον *Μάρκοβιτς (2002)* για την αποτύπωση του αγγλικού όρου motivation είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται η ελληνική λέξη “παρακίνηση” σε σχέση με τη λέξη “υποκίνηση”.

Οι ορισμοί για την παρακίνηση είναι πολλοί. Οι *Maehr και Braskamp (1986)* την αναφέρουν ως μια διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι διαθέτουν τους πόρους που κατέχουν, όπως χρόνο, ταλέντο και ενέργεια, όπως αυτοί επιθυμούν. Ο *Atkinson (1964)* την ορίζει ως τη σύγχρονη ή άμεση επιρροή στην κατεύθυνση, στο σθένος και στην επιμονή προς μια πράξη. Σύμφωνα με τον *Μπουραντά (2002)* η παρακίνηση θα μπορούσε να ορισθεί ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του, ενώ η *Κουφίδου (2001)* την αναφέρει ως τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο.

Η παρακίνηση θεωρείται ταυτόσημη των εννοιών “θέληση”, “επιθυμία”, “κίνητρο” και κατευθύνεται πάντα, συνειδητά ή ασυνείδητα προς την επίτευξη ενός στόχου, υποκειμενικά απόλυτα λογικού και κατάλληλου ή εντελώς παράλογου.

1.2. Η διαδικασία της παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι μια εσωτερική διαδικασία, διαφορετική για κάθε άτομο. Η “διεύθυνση” της συμπεριφοράς του ατόμου καθώς και η “ένταση” και ο “βαθμός” μέχρι τον οποίο θα ακολουθήσει το άτομο τη συγκεκριμένη συμπεριφορά μας είναι άγνωστος, σύμφωνα με τους **Ζεργαρίδη και Ξηροτόρη (1980)**.

Οι ανεκπλήρωτες ανάγκες του ατόμου αποτελούν τα κίνητρα τα οποία συμβάλλουν στην εκδήλωση ορισμένης συμπεριφοράς, μέσω της οποίας ικανοποιούνται οι στόχοι του και ταυτόχρονα ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποίηση και εκπλήρωση των αναγκών και επιθυμιών του. Η παρακινήτικη διαδικασία επηρεάζεται από τρεις παράγοντες :

- τις ικανότητες του κάθε ατόμου
- τις δεδομένες συνθήκες που επικρατούν
- την παρακίνηση του ατόμου προς το σκοπό του

Μια ανικανοποίητη ανάγκη δημιουργεί ένα κίνητρο που οδηγεί σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά με στόχο την ικανοποίησή της. Η διαδικασία της παρακίνησης είναι διαφορετική για κάθε άνθρωπο – εργαζόμενο καθώς η κατηγορία και η ένταση των αναγκών του είναι ξεχωριστή και διαφοροποιείται κατά τη διάρκεια της ζωής του.

Αν π.χ. ένας εργαζόμενος νιώθει ότι “απειλείται” η θέση του μέσα στο χώρο εργασίας του, τότε είναι πιθανό να υιοθετήσει μια από τις παρακάτω συμπεριφορές :

- να εργαστεί σκληρότερα και αποδοτικότερα ώστε να πείσει τον προϊστάμενό του ότι είναι απαραίτητος
- να ζητήσει τη βοήθεια της επαγγελματικής οργάνωσης στην οποία ανήκει ή πιθανόν να γίνει μέλος μιας τέτοιας οργάνωσης για να βοηθηθεί
- να κάνει οτιδήποτε άλλο πιστεύει ότι μπορεί να τον βοηθήσει και το οποίο εμείς δε μπορούμε να ξέρουμε

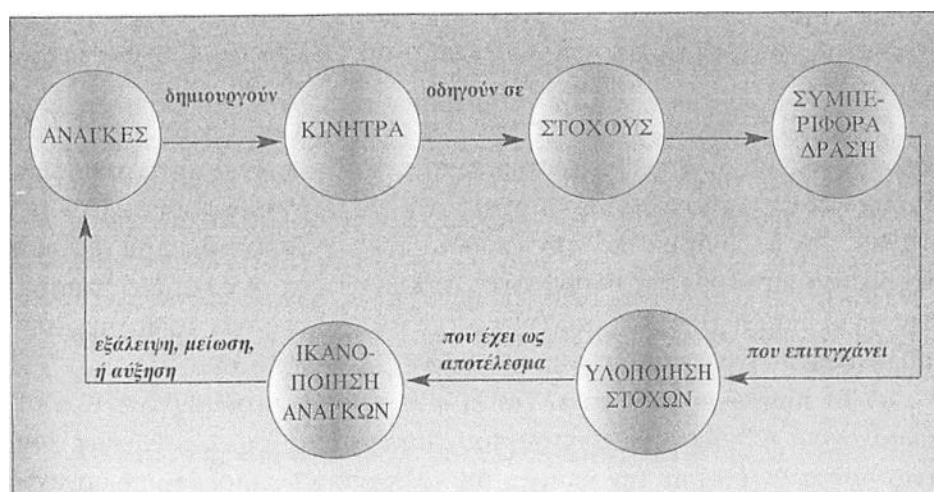
Τα αποτελέσματα οποιασδήποτε προσπάθειας μπορεί να είναι είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά. Τα εσωτερικά αφορούν στα συναισθήματα του ατόμου που η οργάνωση ασκεί έμμεση επίδραση για τη δημιουργία τους. Είναι τα συναισθήματα ικανοποίησης

που αισθάνεται το άτομο όταν αποδίδει με επιτυχία στο έργο του. Τα εξωτερικά αποτελέσματα αφορούν στις ανταμοιβές τις οποίες θα απολάβει το άτομο από την επιχείρηση για την επιτυχημένη του επίδοση.

Η παρακίνηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα μιας επιχείρησης ώστε να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της για να προσφέρουν με όλες τους τις δυνάμεις, δίνοντάς τα κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα.

Η διαδικασία της παρακίνησης, σύμφωνα με τον **Μπουραντά (2002)** είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων.

ΣΧΗΜΑ 1: Απλοποιημένη διαδικασία της παρακίνησης



1.3. Θεωρίες παρακίνησης

Οι θεωρίες της παρακίνησης διακρίνονται σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν αυτές που εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης και ασχολούνται με τις ανάγκες των ανθρώπων, πως ιεραρχούνται και πως αυτοί προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Εξετάζουν τις ανάγκες και τα κίνητρα που τους κάνουν να εργαστούν. Παρουσιάζουν δηλαδή αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους να εργαστούν ή να συμπεριφέρονται με τον τρόπο που επιλέγουν, δηλαδή το περιεχόμενο της παρακίνησης. Για το λόγο αυτό ονομάζονται θεωρίες περιεχομένου.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν αυτές που αφορούν στη διαδικασία της παρακίνησης και ασχολούνται με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση γενικά και την παρακίνηση για εργασία ειδικότερα, καθώς επίσης και με το πως οι μεταβλητές αυτές συσχετίζονται μεταξύ τους (*Χυτήρης, 2006*). Αυτές ονομάζονται θεωρίες διαδικασιών.

1.3.1. Θεωρίες περιεχομένου (content theories)

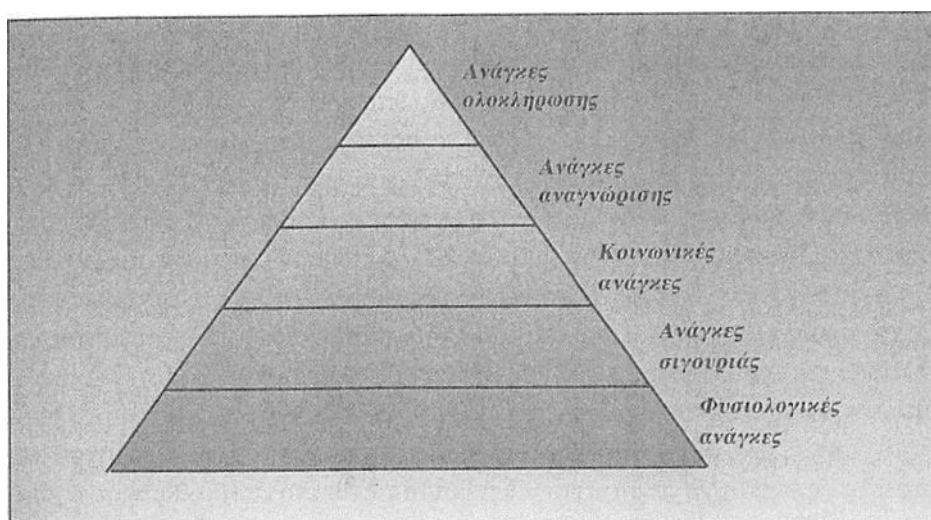
Οι πιο γνωστές θεωρίες παρακίνησης περιεχομένου είναι :

- Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A.H.Maslow
- Η θεωρία παρακίνησης ERG του C.Alderfer
- Η θεωρία των δύο παραγόντων του F.Herzberg
- Η θεωρία X και Y του D.McGregor
- Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του D.McClelland

1.3.1.1. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών – Abraham H. Maslow

Ο A.Maslow προσδιόρισε τι είναι αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά και θεμελίωσε την πιο διάσημη θεωρία των κινήτρων. Ιεράρχησε τις ανάγκες του ανθρώπου, τις ταξινόμησε σε πέντε βασικές κατηγορίες και τις ανέλυσε ως εξής :

ΣΧΗΜΑ 2 : Ιεραρχία αναγκών κατά Maslow



1. *Βιολογικές - Φυσιολογικές ανάγκες* που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου και περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό, ύπνο, ενδυμασία, στέγη, ξεκούραση, κλπ. Αν μεταφέρουμε τις βιολογικές ανάγκες στον εργασιακό χώρο τότε αυτές καλύπτονται από το βασικό μισθό, τις εργασιακές συνθήκες, κλπ. Οι ανάγκες αυτές βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow, διότι είναι οι πρώτες για τις οποίες ο άνθρωπος προσπαθεί.
2. *Ανάγκες για ασφάλεια* που ωθούν το άτομο στην εξασφάλιση στέγης και απορρέουν από την ανάγκη του για σιγουριά και αυτοσυντήρηση. Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και τις αβεβαιότητες του περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, υπάρχουν δύο τύποι ασφάλειας. Η φυσική και η οικονομική. Στον χώρο της εργασίας το άτομο επιδιώκει τη μόνιμη απασχόληση, την συνταξιοδότηση, τα προγράμματα περίθαλψης, κλπ. Εδώ συμπεριλαμβάνεται και η ανάγκη του ατόμου για βεβαιότητα ως προς την εξέλιξη των μεταβλητών του περιβάλλοντος που το αφορούν (*Μπουραντάς, 2002*).
3. *Κοινωνικές ανάγκες*, οι οποίες εκφράζονται από τη βαθύτερη επιθυμία του ατόμου να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να καλλιεργεί φιλικές σχέσεις και να απολαμβάνει αγάπη, στοργή, εκτίμηση, κατανόηση, παροδοχή. Ασφαλώς, για να γίνουν η κυρίαρχη κατηγορία παρακίνησης οι κοινωνικές ανάγκες προαπαιτείται η ικανοποίηση των φυσιολογικών και των αναγκών ασφαλείας (*Μπουραντάς, 2002*). Στο χώρο εργασίας, οι επιχειρήσεις ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές με την απασχόληση των εργαζομένων σε ομάδες, με τη διοργάνωση εταιρικών δραστηριοτήτων, κλπ.
4. *Ανάγκες αναγνώρισης*. Αφού ικανοποιηθούν οι προηγούμενες, οι ανάγκες αυτές που σχετίζονται με την εκτίμηση, το σεβασμό από τους άλλους, την επιτυχία, τη φήμη, το κύρος, την εξουσία, τις ικανότητες, τις γνώσεις, την άσκηση δύναμης, την προσοχή, τη σημασία, την ανεξαρτησία, την ελευθερία, αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη. Οι επιχειρήσεις συνήθως καλύπτουν αυτή την κατηγορία αναγκών με τις προαγωγές και τις παροχές που τις συνοδεύουν, με την αναγνώριση του έργου των συναδέλφων, κλπ (*Βακόλα και Νικολάου, 2012*).

5. *Ανάγκες ολοκλήρωσης.* Είναι η ανάγκη του ατόμου να εκπληρώσει τους στόχους του και να πετύχει τα ιδανικά του. Είναι η ανάγκη για αυτοεκπλήρωση, για αυτοπραγμάτωση. “Ένα άτομο πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι” τονίζει ο Maslow. Όταν ικανοποιήσει κι αυτό το επίπεδο αναγκών, το άτομο έχει αναπτύξει όλες του τις δυνατότητες, έχει ολοκληρώσει τους στόχους, τις φιλοδοξίες του αλλά και την προσωπικότητά του. Οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι περισσότερο αφηρημένες και αντιπροσωπεύουν τις εσωτερικευμένες αξίες του κάθε ανθρώπου (**Παπάνης, 2007**). Ο εργαζόμενος που παρακινείται από την κατηγορία αυτή ικανοποιείται από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, από μια δημιουργική εργασία, από την αυτονομία του στη λήψη αποφάσεων, από την ανάληψη ευθύνης, κλπ.
6. Ο Maslow υποστήριξε ότι οι παραπάνω ανάγκες δεν έχουν την ίδια ένταση για όλα τα άτομα και η ικανοποίησή τους απαιτεί διαφορετικά τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά μέσα. Οι ανάγκες παρουσιάζουν μια ιεραρχική δομή. Πρώτα εμφανίζονται οι βιολογικές, και μόνο όταν αυτές ικανοποιηθούν ακολουθούν οι κοινωνικές και κατόπιν οι ψυχολογικές. Ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν λειτουργούν πλέον σαν παράγοντες παρακίνησης αφού κυριαρχούν οι ανάγκες του επόμενου επιπέδου. Ωστόσο, το 1968 ο Maslow βελτίωσε τη θεωρία του λέγοντας ότι το τελευταίο δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, καθώς ένας υψηλός βαθμός ικανοποίησής τους οδηγεί τους ανθρώπους να επιδιώκουν ακόμη υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.

Εντούτοις, δεν μπορούν να αγνοηθούν οι αδυναμίες της θεωρίας του Maslow, που συνοψίζονται στα εξής :

- Στο διαχωρισμό και την ταξινόμηση των αναγκών
- Στον ποσοτικό και ποιοτικό προσδιορισμό της ικανοποίησης μιας ανάγκης
- Στην παρακίνηση του ατόμου μόνο από μια κατηγορία αναγκών
- Στη μείωση της έντασης μιας ανάγκης αφού αυτή ικανοποιηθεί
- Στην εγκατάλειψη μιας ανάγκης που δε μπορεί να ικανοποιηθεί
- Στο βαθμό ικανοποίησης που μπορεί να εξαρτάται και από την αλλαγή των συνθηκών του περιβάλλοντος

- Στην τοποθέτηση μακροπρόθεσμων στόχων
- Στη διαφορετικότητα της προσωπικότητας των ατόμων
- Σε διαφορετικούς προσδιοριστικούς παράγοντες ως προς την ιεράρχηση των αναγκών

1.3.1.2. Η θεωρία παρακίνησης ERG του Clayton Alderfer

Η θεωρία της παρακίνησης που ανέπτυξε ο **Alderfer (1969)** ταξινομεί τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες :

- Στις ανάγκες που αφορούν στην ύπαρξη του ατόμου και στην επιβίωσή του (**Existence**)
- Στις ανάγκες που αφορούν στις κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις με τους άλλους (**Relatedness**)
- Στις ανάγκες που αφορούν στην εσωτερική επιθυμία του ατόμου για ανάπτυξη (**Growth**).

Αλλωστε, από τα αρχικά των λέξεων αυτών προέρχεται και το όνομα της θεωρίας του. Ουσιαστικά, η αντιστοίχιση μεταξύ των θεωριών του Maslow και του Alderfer έχει ως εξής :

Alderfer: Ανάγκες ύπαρξης = Ανάγκες βιολογικές και ασφαλείας : **Maslow**

Ανάγκες κοινωνικών
σχέσεων = Ανάγκες κοινωνικές

Ανάγκες ανάπτυξης = Ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης

Η θεωρία του Alderfer είναι μεταγενέστερη, επικεντρώνεται περισσότερο στον εργασιακό χώρο. Ο Alderfer σε σχέση με τον Maslow διαφοροποιείται ως προς τα εξής :

- δίνει μικρότερη έμφαση στην ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών
- υποστηρίζει ότι δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών πριν αρχίσει να επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών σε ανώτερο επίπεδο
- πιστεύει ότι όταν ικανοποιείται μια κατηγορία αναγκών τότε είναι πιθανόν η έντασή τους να αυξάνεται

- θεωρεί ότι όταν το άτομο είναι αδύνατο να ικανοποιήσει μια ανάγκη του τότε θα στραφεί προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών

Οι διαφοροποιήσεις αυτές κάνουν τη θεωρία ERG πιο έγκυρη και πιο ρεαλιστική.

Ωστόσο, και οι δύο προαναφερθείσες θεωρίες αδυνατούν να διαφωτίσουν την έλλειψη ομοιομορφίας των μεταβαλλόμενων ανθρώπινων αναγκών τόσο σε διαφορετικές χρονικές περιόδους όσο και μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

1.3.1.3. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg

Το 1959 ο Frederick Herzberg, βασιζόμενος στα συμπεράσματα μιας εμπειρικής έρευνας πάνω στις στάσεις για την εργασία, διατύπωσε τη θεωρία των δύο παραγόντων.

Ενώ ο Maslow προσπάθησε να δείξει ποιές είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, ο Herzberg προσπάθησε να δείξει τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στο χώρο της επιχείρησης (**Μπουραντάς, 2002**). Από την έρευνά του μεταξύ 200 πλήρως απασχολούμενων λογιστών και μηχανικών σε επιχειρήσεις “βαριάς βιομηχανίας”, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων για την παρακίνηση των ατόμων στην εργασία τους.

Με βάση την έρευνα του, στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται οι παράγοντες που προκάλεσαν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους και αφορούσαν στο περιβάλλον εργασίας, δηλαδή στις συνθήκες εργασίας, στην πολιτική της επιχείρησης, στις διαπροσωπικές σχέσεις, στην κοινωνική θέση, στην ασφάλεια της απασχόλησης, στο μισθό, κλπ. Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται οι παράγοντες που προκάλεσαν ικανοποίηση και ευχαρίστηση στους εργαζόμενους και αφορούσαν την ίδια τη δουλειά και το ίδιο το άτομο, όπως την αναγνώριση, την προαγωγή, τα καθήκοντα, την ευθύνη, τις δυνατότητες ανάπτυξής τους, κλπ. (**Μπουραντάς, 2002**).

Η πρώτη κατηγορία ονομάστηκε *Παράγοντες Υγιεινής ή Διατήρησης*, και συμπεριλαμβάνει τους εξής:

- Πολιτική της επιχείρησης και τρόπος διοίκησης
- Προϊστάμενος
- Σχέσεις με προϊστάμενο
- Συνθήκες εργασίας

- Μισθός
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Προσωπική ζωή
- Σχέσεις με υφισταμένους
- Κοινωνική θέση (γότηρο) – Ασφάλεια

Η δεύτερη κατηγορία ονομάστηκε *Παράγοντες Παρακίνησης ή Κίνητρα*, οι οποίοι είναι :

- Επίτευξη
- Αναγνώριση
- Φύση εργασίας
- Ευθύνη
- Πρόοδος
- Ανάπτυξη - εξέλιξη

Κατά τον Herzberg, οι *παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης* δεν παρακινούν τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους. Απλώς, εμποδίζουν να υπάρξει σ'αυτούς το συναίσθημα της δυσαρέσκειας. Οι *παράγοντες παρακίνησης* μπορούν να παράγουν παρακίνηση. Η παρακινητική τους δύναμη δεν μπορεί να υπάρξει στην περίπτωση που δεν υφίστανται οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας που είναι απαραίτητοι για τη μη ύπαρξη δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους.

Σε σχέση με τη θεωρία του Maslow, οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, ασφαλείας και κοινωνικές ανάγκες του Maslow, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης αντιστοιχούν στις εγωϊστικές ανάγκες και ανάγκες ολοκλήρωσης.

Η αδυναμία που παρατηρείται στη θεωρία του Herzberg είναι ότι δε λαμβάνει υπόψιν της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διαφόρων ατόμων ή ομάδων.

Ωστόσο, η θεωρία των δύο παραγόντων με την ανάπτυξη και εφαρμογή της έννοιας “*εμπλουτισμός της εργασίας*” συνέβαλε σε τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν στην διοίκηση των επιχειρήσεων, καθώς στηρίζεται στην αρχή ότι ο εργαζόμενος θα πρέπει συγχρόνως με την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων να συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν στον προγραμματισμό, στην οργάνωση και στον έλεγχο της δουλειάς του. Αυτό το είδος εμπλουτισμού ονομάζεται “*κάθετος εμπλουτισμός*”, ενώ

ο “οριζόντιος εμπλουτισμός” αναφέρεται στην αύξηση των καθηκόντων του, οπότε αποφεύγεται η ρουτίνα.

1.3.1.4. Η θεωρία X και Y του DouglasMcGregor

Ο McGregor παρουσίασε το 1960 δύο διαφορετικές θεωρίες για την οργάνωση. Τη θεωρία X και τη θεωρία Y, οι οποίες στηρίζονται σε υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση, την ψυχολογία του ατόμου, την συμπεριφορά και την υποκίνηση του.

Σύμφωνα με τη θεωρία X οι περισσότεροι άνθρωποι :

- Έχουν την τάση από τη φύση τους να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο και αν μπορούσαν θα το απέφευγαν
- Αποφεύγουν την προσπάθεια και τις ευθύνες
- Βάζουν πάνω απ’ όλα την ασφάλειά τους
- Δεν έχουν φιλοδοξίες
- Υποκινούνται από το χρήμα και την απειλή της τιμωρίας
- Προτιμούν να καθοδηγούνται

Η θεωρία X δέχθηκε σκληρή κριτική καθώς συνετέλεσε στην εφαρμογή αυταρχικών συστημάτων διοίκησης που βασίζονταν στην τιμωρία, στον έλεγχο και στην παροχή αποκλειστικά υλικών ανταμοιβών και κυρώσεων. Έτσι, ο McGregor αναθεωρώντας τις αρχικές υποθέσεις της θεωρίας X, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι θεωρίες για την ανθρώπινη φύση είναι συχνά ανακριβείς και ότι οι διοικητικές προσεγγίσεις που βασίζονται σ’ αυτή μπορεί να αποτύχουν να παρακινήσουν τα άτομα ώστε να εργαστούν για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Έτσι, ανέπτυξε την εναλλακτική θεωρία Y, σύμφωνα με την οποία :

- Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί βασικά να αυτοελέγχεται και να είναι δημιουργικό στην εργασία του, αν υποκινηθεί προσεκτικά και αν επιτευχθεί οι δικό του στόχοι να συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης
- Το άτομο στον επιχειρησιακό χώρο είναι ικανό (όταν βρεθεί στο κατάλληλο περιβάλλον), όχι μόνο να δέχεται αλλά και να ζητάει ευθύνες
- Η καταβολή προσπάθειας είναι ένα φυσικό χαρακτηριστικό του ανθρώπου για τον οποίο η εργασία είναι κάτι που επιθυμεί να το αποφύγει από την αρχή

- Εκτός από τον εξαναγκασμό και τον φόβο της τιμωρίας για την κινητοποίηση της ενεργητικότητας και της δημιουργικής φαντασίας του ανθρώπου, υπάρχει και ο ελεύθερος αυτοέλεγχος στην προσπάθεια πραγματοποίησης προκαθορισμένων στόχων. Πολλές φορές το αίσθημα της συμμετοχής του ατόμου στην επιτυχία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ανταμοιβές.

Η θεωρία Υ, θεμελιωμένη σε μια αισιόδοξη άποψη για το χαρακτήρα του εργαζόμενου, υποστήριξε ότι τα στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τη ψυχολογική πλευρά και να κάνουν τα εξής:

- να εκχωρούν αρμοδιότητες σε κατώτερα επίπεδα στο εσωτερικό της επιχείρησης, προσκαλώντας έτσι τους εργαζόμενους να παίρνουν αποφάσεις και εκφράζοντας πίστη στις ικανότητές τους
- να κάνουν την εργασία πιο ενδιαφέρουσα για τους εργαζόμενους
- να αυξάνουν το βαθμό υπευθυνότητας σε κάθε θέση εργασίας
- να εφαρμόζουν νέα συστήματα ανταμοιβής για την αποδοτικότητα των εργαζομένων, όχι απλώς χρηματικά, αλλά που να ανταποκρίνονται και σε διάφορες ψυχολογικές ανάγκες
- να συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους με σεβασμό και να μην διστάζουν να μοιράζονται με αυτούς περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο, το σχεδιασμό και τα αποτελέσματα της εργασίας

Ωστόσο, καμιά από τις δύο θεωρίες δε μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα και απόλυτα σε μία επιχείρηση, διότι οι εργασιακές ιδιαιτερότητες των ανθρώπων είναι μεταβαλλόμενες στο χρόνο (*Bermanetal., 2010*). Το ίδιο άτομο, σε μια περίοδο της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας, μπορεί να χαρακτηρίζεται από αδράνεια και κωθρότητα ενώ σε κάποια άλλη χρονική περίοδο να αισθάνεται έντονη την ανάγκη για μάθηση και δημιουργία.

1.3.1.5. Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του DavidMcClelland

ΟMcClelland, αναπτύσσοντας τη θεωρία του το 1953, υποστηρίζει ότι οι ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο είναι τρεις (*Ζευγαρίδης, 1980*).

- Η ανάγκη για δύναμη και εξουσία που σημαίνει ότι το άτομο επιθυμεί να ασκεί επιρροή και έλεγχο. Να διευθύνει τους υφισταμένους του, να τους εξουσιάζει και να επηρεάζει τη συμπεριφορά τους.
- Η ανάγκη για δημιουργία σχέσεων, για συνεργασία και επαφή με τους ανθρώπους, όπου το άτομο επιδιώκει την αγάπη, τη στοργή, την οικειότητα, την ένταξή του σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες και την αποδοχή του από αυτές.
- Η ανάγκη για επίτευγμα, όπου το άτομο επιθυμεί έντονα τις υψηλές αποδόσεις, την επιτυχία στο πλαίσιο του ανταγωνισμού ενώ φοβάται την αποτυχία. Θέτει υψηλούς στόχους, ρισκινδυνεύει, αναλαμβάνει την ευθύνη και δουλεύει σκληρά για την επίτευξη των στόχων.

Μελετώντας τις ανθρώπινες ανάγκες στον εργασιακό χώρο, για περισσότερο από είκοσι χρόνια, ο McClelland κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα άτομα που είχαν ανάγκη για δύναμη και επιρροή κατάφεραν να προαχθούν και να εξελιχθούν σε θέσεις με διοικητική ευθύνη. Τα άτομα που ανέπτυξαν φιλικές και συναδελφικές σχέσεις στο χώρο εργασίας επέτυχαν να έχουν καλή συνεργασία και θετικό κλίμα μεταξύ συναδέλφων, προϊσταμένων και τμημάτων γενικότερα. Τα δε άτομα που επεδίωκαν την επίτευξη ήταν ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας και εποπτείας, ενώ αρίστευαν σε εργασίες δημιουργικότητας και φαντασίας και σε διευθυντικές θέσεις μεσαίων επιπέδων υλοποιούσαν τους στόχους, έλυναν τα προβλήματα και πετύχαιναν τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση (Χυτήρης, 2006.)

Αναλύοντας τη θεωρία του McClelland προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα :

- Η παρακίνηση για επίτευξη μπορεί να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί
- Τα άτομα μαθαίνουν γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα όταν παρακινούνται για να πετύχουν ένα στόχο
- Τα άτομα που επιδιώκουν την επίτευξη, επιδέχονται πιο εύκολα συμβουλές και προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

1.3.2. Θεωρίες διαδικασιών

Οι πιο γνωστές θεωρίες διαδικασιών είναι :

- Η θεωρία της προσδοκίας του V.Vroom

- Η θεωρία της δικαιοσύνης - ισότητας του J.Adams
- Η θεωρία του καθορισμού των στόχων του E.Locke
- Το υπόδειγμα της προσδοκίας - μοντέλο των L.W.Porter και E.Lawler

1.3.2.1. Η θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom

Μία από τις πιο σημαντικές θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης είναι η θεωρία της προσδοκίας του Vroom. Ο Vroom υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος παρακινείται όταν θεωρεί ότι η προσπάθεια που θα καταβάλλει για την επίτευξη του στόχου του θα οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητάς του και συνεπώς στην αύξηση των ανταμοιβών που έχουν αξία για αυτόν (αύξηση μισθού, προαγωγή, bonus, κλπ.) (Μπουραντάς, 2002).

Τα κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη θεωρία της προσδοκίας του Vroom είναι :

- Η προσδοκία του εργαζόμενου ότι αν αυξήσει τις προσπάθειές του με συγκεκριμένες ενέργειες θα επιτύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα
- Η προτίμηση του εργαζόμενου που καταδεικνύει το βαθμό επιθυμίας του για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος
- Η ελκυστικότητα της αμοιβής που εστιάζει στο είδος της αμοιβής στο οποίο αποσκοπεί ο εργαζόμενος (χρηματική αμοιβή ή προαγωγή, κλπ)

Για να επιτευχθεί υψηλός βαθμός παρακίνησης ενός εργαζόμενου θα πρέπει να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα και οι τρεις μεταβλητές της θεωρίας της προσδοκίας. Παρατηρούμε δε ότι, υπάρχει μια πρακτική σύνδεση οποιουδήποτε είδους αμοιβής με τις επιδόσεις του εργαζόμενου και τα αποτελέσματα των επιδόσεων αυτών. Συγκεκριμένα, η παρακίνηση εξαρτάται από την προσδοκία ότι η αύξηση της προσπάθειας θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης, ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση της ανταμοιβής και ότι η αύξηση της ανταμοιβής θα οδηγήσει στην προσωπική ικανοποίηση.

Βασική αδυναμία της θεωρίας του Vroom θεωρείται ότι αφορά σε συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων οι οποίοι διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και έχουν τη δυνατότητα να υπολογίσουν επακριβώς το αποτέλεσμα της απόδοσης αλλά και της ανταμοιβής τους, κάτι το οποίο δε είναι δυνατό να μετρηθεί ποσοτικά (Χυτήρης, 2006.).

1.3.2.2. Η θεωρία της δικαιοσύνης - ισότητας του John Stacey Adams

Σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης – ισότητας, που διατυπώθηκε από τον Adams το 1965, ο εργαζόμενος επιθυμεί δίκαιη και ίση μεταχείριση στην εργασία του σε σχέση με τους άλλους εργαζόμενους. Συγκρίνει αυτά που ο ίδιος προσφέρει στην εργασία του με αυτά που αποκομίζει από αυτήν, σε σχέση ταυτόχρονα και με τους άλλους εργαζόμενους της ίδιας ή άλλης επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002).

Το άτομο θα επενδύσει και θα ενεργήσει στην εργασία του με τρόπο που θα έχει την προσδοκώμενη ισοδύναμη ανταμοιβή. Αυτά που επενδύει ο εργαζόμενος είναι ο χρόνος εργασίας, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η υπερπροσπάθεια, η πίστη στην επιχείρηση, η ενέργεια, οι προσωπικές θυσίες, κλπ. Αυτά που αναμένει ως ανταμοιβή είναι ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, η επιβράβευση, η προαγωγή, τα bonus, κλπ.

Το αίσθημα της αδικίας που μπορεί να δημιουργηθεί στον εργαζόμενο, εντείνει τη δυσαρέσκεια, μεταβάλλει τη συμπεριφορά του και δεν επιτρέπει την παρακίνηση.

Τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από τη θεωρία αυτή είναι ότι (Χυτήρης, 2006.):

- οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν δίκαιες ανταμοιβές ώστε να μην υποχρεωθούν να εγκαταλείψουν την εργασία τους, να μην επηρεάζεται η απόδοσή τους, αλλά αντίθετα να δημιουργούνται κίνητρα για να εντείνεται η προσπάθειά τους
- οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές τους σε μια σχετική και όχι απόλυτη βάση, συγκριτικά πάντα με αυτούς που εκτελούν παρόμοια εργασία

Η θεωρία της ισότητας συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στη δίκαιη κατανομή των αμοιβών και τόνισε την σημαντικότητα του αισθήματος δικαιοσύνης στην απόδοση των εργαζομένων. Καθώς όμως οι διαπιστώσεις της θεωρίας στηρίζονται σε εργαστηριακά πειράματα, τίθεται το πρόβλημα της εξωτερικής εγκυρότητας και καθίσταται αδύνατη η γενίκευση των παραπάνω συμπερασμάτων (Campbell & Pritchard, 1976).

1.3.2.3. Η θεωρία του καθορισμού των στόχων του EdwinLocke

Η θεωρία του καθορισμού των στόχων υποστηρίζει ότι βασικό στοιχείο για να παρακινηθεί ένα άτομο στην επίτευξη ενός σκοπού αποτελεί ο καθορισμός του στόχου και όχι η ανταμοιβή. Το άτομο προσαρμόζει κάθε φορά τη συμπεριφορά του ως προς το συγκεκριμένο στόχο που επιδιώκει να επιτύχει.

Ο Locke απέδειξε ότι οι σαφείς και δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε καλύτερη απόδοση από τους ασαφείς και εύκολους στόχους. Οι δύσκολοι στόχοι δε, παρακινούν περισσότερο το άτομο καθώς είναι πολύ μεγαλύτερο το αίσθημα ικανοποίησης και επίτευξης που λαμβάνουν. Επομένως, για να παρακινηθεί το άτομο σε μια αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει να του θέτονται ελκυστικοί στόχοι.

Τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν οι στόχοι ώστε να παρακινήσουν είναι :

- *η σαφήνεια*, ώστε ο στόχος να είναι ξεκάθαρος, σαφής και με προκαθορισμένο χρόνο υλοποίησης
- *η πρόκληση*, ώστε ο στόχος να είναι προκλητικός και με αξιόλογο επίπεδο δυσκολίας
- *η δέσμευση*, ώστε ο στόχος να είναι κατανοητός και συνεπής με τους στόχους της επιχείρησης
- *η ανατροφοδότηση*, ώστε ο στόχος να αναπροσαρμόζεται στις δυσκολίες και να οδηγεί στην ενθάρρυνση και την προσπάθεια
- *η πολυπλοκότητα*, ώστε ο στόχος να μην είναι δυσβάσταχτος και ακατόρθωτος

Ο καθορισμός των στόχων οδηγεί στην αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων διότι τους βοηθάει να εστιάσουν τις ενέργειές τους προς τη σωστή κατεύθυνση. Η θεωρία αυτή εφαρμόζεται σε πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις ως εργαλείο παρακίνησης της διοίκησης μέσω στόχων “managementbyobjectives” (Ambrose&Kulik, 1999).

1.3.2.4. Το υπόδειγμα της προσδοκίας των LymanW.Porter καιEdwardLawler

Σύμφωνα με τους Porter καιLawler η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο για την εκτέλεση μιας εργασίας είναι συνάρτηση δύο παραγόντων (Κουφίδου, 2001).

Πρώτον, της αντίληψης ότι η προσπάθειά του θα ανταμειφθεί και δεύτερον, της υποκειμενικής αξίας που δίνει το άτομο στην προσφερόμενη ανταμοιβή.

Το υπόδειγμα των Porter και Lawler στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές :

- στην προσπάθεια, η οποία εξαρτάται από την παρακίνηση και τις προσδοκίες του εργαζόμενου
- στην απόδοση, η οποία εξαρτάται από την παρακίνηση και τις ικανότητες του εργαζόμενου
- στην ανταμοιβή, η οποία εξαρτάται από την απόδοση του εργαζόμενου
- στην ικανοποίηση, η οποία εξαρτάται από την ανταμοιβή του εργαζόμενου

Τονίζεται λοιπόν ότι, εκτός από την προσπάθεια, η απόδοση καθορίζεται από τις ικανότητες του εργαζόμενου αλλά και από την αντίληψή του για το τι αναμένεται από αυτόν. Η απόδοση οδηγεί σε ανταμοιβές είτε εσωτερικές, είτε εξωτερικές. Εσωτερικές μπορεί να είναι : η εκπαίδευση, η δημιουργικότητα, η αυτοπραγμάτωση, η αυτοεκτίμηση, κ.α.. Εξωτερικές μπορεί να είναι : ομισθός, η προαγωγή, οι συνθήκες εργασίας, οι διάφορες παροχές, κ.α.. Και τέλος, όσο πιο δίκαιες θεωρεί τις ανταμοιβές του ο εργαζόμενος τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση απολαμβάνει. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να συντηρείται και να ενισχύεται συνεχώς ο κύκλος προσπάθεια, απόδοση, ανταμοιβή, ικανοποίηση, προσπάθεια. Από το μοντέλο παρακίνησης των Porter-Lawler προκύπτουν κάποια χρήσιμα συμπεράσματα για τη διοικητική πρακτική (Μπουραντάς, 2002) :

- η επιχείρηση πρέπει να υιοθετεί μια πολιτική αμοιβών που θα αυξάνει την προσπάθεια και την απόδοση του εργαζόμενου
- οι ανταμοιβές των εργαζομένων πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους
- οι ρόλοι και τα καθήκοντα των εργαζόμενων πρέπει να είναι καθορισμένα με σαφήνεια
- η επιχείρηση να επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων της
- η πολιτική ανταμοιβών της επιχείρησης να θεωρείται δίκαιη από τους εργαζόμενους

- η επιχείρηση να παρέχει όλα τα απαραίτητα εφόδια ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση του εργαζόμενου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΚΙΝΗΤΡΑ

2.1. Η έννοια των κινήτρων

Τα κίνητρα καθοδηγούν τις σκέψεις και τις συμπεριφορές του ατόμου προς την επίτευξη του στόχου του. Τα κίνητρα ενθαρρύνουν τις σκέψεις, οι σκέψεις καθοδηγούν τις συμπεριφορές και οι συμπεριφορές κατευθύνονται προς την επίτευξη των στόχων, στην πραγμάτωση των αποτελεσμάτων και στην ικανοποίηση από την επιτυχία. Τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία που διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο (*Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997*).

Η συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται είτε από αιτίες εσωτερικές, όπως τα ένστικτα, οι σκοποί, οι επιθυμίες, τα συναισθήματα, οι ορμές, κ.α., είτε από αιτίες εξωτερικές όπως οι ανταμοιβές, τα θέλγητρα, κ.α.

Η καλύτερη γνώση των κινήτρων λοιπόν αποτελεί βασική προϋπόθεση για την κατανόηση και τον τρόπο επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς (*Μπουραντάς, 2002*).

2.2. Θεωρίες κινήτρων

Από τις πιο αξιόλογες μελέτες για τα κίνητρα στον ευρωπαϊκό χώρο έκανε ο Γερμανός *Heinz Heckhausen (1977)*, ο οποίος υποστήριξε ότι τα κίνητρα είναι επίκτητα και κατασταλάγματα διαρκών εμπειριών που αποτελούνται από γενικευμένες πράξεις στόχων και προσδοκιών. Κάθε άνθρωπος υποκινείται από ένα σύστημα κινήτρων προκειμένου κάθε φορά να αντιμετωπίσει μια συγκεκριμένη

κατάσταση. Στο ατομικό αυτό σύστημα κινήτρων εντοπίζεται κυρίως η αναζήτηση ή η αποφυγή, η ικανοποίηση ή ο φόβος από τη μη ικανοποίηση (*Záχαρης, 1961*).

Ο *Allport (1949)*, εισήγαγε την έννοια της “λειτουργικής αυτονομίας των κινήτρων”, σύμφωνα με την οποία τα διάφορα κίνητρα δεν επηρεάζονται από τις πρωτογενείς ανάγκες του οργανισμού κατά τη διάρκεια της εξέλιξής του.

Ο *Hilgard (1962)*έρχεται να εμπλουτίσει τη θεωρία των κινήτρων εισάγοντας :
i. αυτά της επιθετικότητας και της τάσης για επικράτηση, ii. αυτά που συνδέονται με την ολοκλήρωση του Εγώ και αποσκοπούν στην απόκτηση δύναμης και κύρους, και iii. αυτά που ταυτίζονται με τις σωματικές ανάγκες (κίνητρα επιβίωσης).

Ο *Lersch (1956)*επιχειρεί μια άλλη κατηγοριοποίηση των κινήτρων, σε : i. παρορμητικά βιώματα της ζωντανής ύπαρξης, ii. στα παρορμητικά βιώματα της ατομικής αυτοϋπαρξης, iii. στα παρορμητικά βιώματα της υπερατομικής ύπαρξης.

Ο *Rohracher (1965)*τέλος, αντικαθιστά τον όρο “κίνητρο” με τον όρο “ορμή” και τις διακρίνει σε : i. ορμές συντήρησης, ii. λειτουργικές ορμές, iii. ηδονιστικές ορμές, iv. πολιτιστικές ορμές, καιν. κοινωνικές ορμές.

2.3. Κατηγορίες κινήτρων

Μια βασική διάκριση των κινήτρων είναι σε :

- *Εσωτερικά κίνητρα* τα οποία αναφέρονται στη δραστηριοποίηση του οργανισμού για προσωπικούς λόγους χωρίς την ύπαρξη εξωτερικής αμοιβής και προκαλούν συναισθήματα ολοκλήρωσης, ευχαρίστησης και ικανοποίησης
- *Εξωτερικά κίνητρα* τα οποία αναφέρονται στη δραστηριοποίηση του οργανισμού εξαιτίας εξωγενών παραγόντων, όπως για την απόκτηση χρημάτων, προαγωγής, κοινωνικής θέσης, κλπ

Η μετατροπή των εξωτερικών κινήτρων, που εξελικτικά εμφανίζονται πρώτα στα παιδιά, σε εσωτερικά, τα οποία θεωρούνται πιο ισχυρά και θεμελιώνουν την αυτόβουλη μάθηση και συμπεριφορά, είναι ένα πρωταρχικό ζητούμενο της εκπαιδευτικής διαδικασίας (*Καψάλης, 1996*).

Τα κίνητρα επίσης, μπορεί να είναι :

- *Εγγενή ή επίκτητα*, δηλαδή να έχουν κληρονομική βάση (πχ τα ένστικτα), ή να γεννιούνται μέσα από τη μάθηση και την αλληλενέργεια του ατόμου με το περιβάλλον
- *Φυσιολογικά*, τα οποία εξυπηρετούν τη λειτουργία του οργανισμού
- *Βιολογικά*, που σχετίζονται με την επιβίωση, τη συντήρηση και την αναπαραγωγή του ατόμου
- *Ψυχολογικά*, που αφορούν στην προσωπικότητα και στην επαφή του ατόμου με το περιβάλλον του
- *Συνειδητά*, που υποκινούνται από την αίσθηση της επίγνωσης του ατόμου για την αποστολή του
- *Ασυνείδητα*, που αφορούν στην υπάρξη ασυνείδητων δυνάμεων οι οποίες ωθούν το άτομο σε δράση

Μια άλλη διάκριση κινήτρων που έχει επικρατήσει μεταξύ των μελετητών, αναφέρεται στις εξής βασικές κατηγορίες (*Μπουραντάς, 2002*) :

1. *Πρωτογενή κίνητρα*. Είναι αυτά που σχετίζονται με τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου, οι οποίες συνδέονται άμεσα με την επιβίωσή του (πείνα, δίψα, ύπνος, σεξ).
2. *Γενικά κίνητρα*. Αυτά είναι μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται όμως με τη φύση του ανθρώπου. Είναι περισσότερο έμφυτα και όχι κληρονομικά. Τέτοια είναι :
 - Το κίνητρο της ικανότητας, που είναι αποτέλεσμα της ανάγκης του ανθρώπου να αντιδρά και να χειρίζεται τις σχέσεις με το περιβάλλον του.
 - Το κίνητρο της περιέργειας, που ωθεί την ανάγκη της μάθησης
 - Το κίνητρο της δραστηριότητας, που συνδέεται με τη δημιουργικότητα
 - Το κίνητρο της στοργής ή αγάπης, το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί και έμφυτο και επίκτητο, καθώς άλλα στοιχεία του θα μπορούσαν να τοποθετηθούν στα πρωτογενή κίνητρα και άλλα στα δευτερογενή.
3. *Δευτερογενή κίνητρα*. Πρόκειται για τα κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος ζώντας μέσα στο περιβάλλον του και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησής του. Τέτοια είναι :

- *Κίνητρο της κοινωνικής ένταξης*, που υποδηλώνει την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε μια κοινωνική ομάδα
- *Κίνητρο της ασφάλειας*, που ωθείται από την ανάγκη του ανθρώπου για σιγουριά απέναντι στην αβεβαιότητα της εξέλιξης του κόσμου
- *Κίνητρο της επιτυχίας*, που δείχνει την ανάγκη του ανθρώπου για διάκριση
- *Κίνητρο του κύρους*, που υποδηλώνει την ανάγκη για επιβεβαίωση και απόκτηση γοήτρου
- *Κίνητρο της δύναμης ή της εξουσίας*, που εκφράζει την επιθυμία για επηρεασμό της συμπεριφοράς των άλλων

Πολλοί συγγραφείς συμφωνούν ότι τρία είναι τα βασικά κίνητρα που συναντάμε στους ανθρώπους :

- *Το κίνητρο της επικράτησης*, που αφορά στην ανάγκη απόκτησης κύρους
- *Το κίνητρο της σύνδεσης*, που αφορά στην ανάγκη της επικοινωνίας με τους άλλους ανθρώπους
- *Το κίνητρο της επίδοσης*, που αφορά στην ανάγκη ανταπόκρισης στο ιδεώδες του καθενός

Τέλος , μια γενική διάκριση των κινήτρων είναι σε :

- *Χρηματικά*, όταν ενέχουν οικονομική αμοιβή με παροχή χρημάτων
- *Μη χρηματικά*, όταν η ανταμοιβή δεν είναι με τη μορφή χρήματος

2.4. Ομαδικά και Ατομικά κίνητρα

2.4.1. Ομαδικά κίνητρα

Τα *ομαδικά κίνητρα* συνδέουν την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας με την αμοιβή. Ωστόσο, η αμοιβή αυτή μπορεί να μην είναι πάντα τυπική και χρηματική αλλά άτυπη και μη χρηματική. Μία επιχείρηση μπορεί να καλλιεργεί κίνητρα που να οδηγούν σε συλλογικές και συντονισμένες ενέργειες των εργαζομένων για την βελτίωση της απόδοσης. Τα ομαδικά κίνητρα θα πρέπει να οργανώνονται με τρόπο ώστε να συνδυάζεται και να προωθείται η συνεργασία μεταξύ των μελών αλλά και μεταξύ των ομάδων και βέβαια θα πρέπει να συμπληρώνονται από τα ατομικά κίνητρα, τα οποία ενδυναμώνουν τα ομαδικά

κίνητρα και παράλληλα καλλιεργούν την ατομική δημιουργικότητα (Μουρδοκούτας, 2004).

Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν πολιτικές ομαδικών κινήτρων, κυρίως για τους εξής λόγους(Παπαδόπουλος–Μαντές, 1987):

- Τα ομαδικά προγράμματα κινήτρων έχουν χαμηλότερο κόστος
- Τα προγράμματα της επιχείρησης μπορούν να υλοποιηθούν αποτελεσματικότερα σε σχέση με τους στόχους της εταιρείας αντί σε ατομική βάση
- Δεν είναι εύχρηστη η αλλαγή των ατομικών προτύπων κάθε φορά που αλλάζουν οι μέθοδοι παραγωγής
- Η ατομική εργασία βασίζεται κυρίως στο ρυθμό και την προσήλωση του εργαζόμενου περιορίζοντας την αύξηση της γενικής παραγωγής
- Η ατομική παραγωγή δίνει στατική βελτίωση η οποία σταδιακά φθίνει, καθώς οι εργαζόμενοι παράγουν ανάλογα με το μέγεθος του κέρδους που επιθυμούν

Το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας που καλλιεργείται μέσω των ομαδικών κινήτρων προάγει και ανταμείβει την ομάδα σαν σύνολο, αυξάνει την παραγωγικότητα και μειώνει το κόστος εργασίας. Τα οφέλη από μια τέτοια εφαρμογή πολιτικής κινήτρων είναι :

- η μείωση των αδικαιολόγητων απουσιών, της διατάραξης του προγράμματος εργασίας, των αντιδράσεων και παραπόνων των εργαζομένων, των απεργιών, του αποπροσανατολισμού από τους στόχους της επιχείρησης, κλπ
- η αύξηση της διάθεσης και της προθυμίας για εργασία με την καλύτερη δυνατή απόδοση, της ταύτισης των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης, των καλών σχέσεων του προσωπικού, κλπ.

Τα πιο σημαντικά ομαδικά κίνητρα που εφαρμόζονται στην πράξη είναι :

- Η συμμετοχή στα κέρδη, όπου δίνεται στους εργαζόμενους η ευκαιρία να αποκτήσουν μέρος των κερδών της επιχείρησης, συνεισφέροντας σ'αυτά είτε με τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, είτε με τη μείωση του λειτουργικού κόστους, είτε με την αύξηση του επιπέδου παραγωγής

- *Η συμμετοχή στα οφέλη*, όπου ενθαρρύνεται η μέγιστη δυνατή προσπάθεια και συνεργασία
- *Η συμμετοχή στην ιδιοκτησία της επιχείρησης*, παρέχοντας την δυνατότητα στους εργαζόμενους να έχουν άμεση συμμετοχή στα αποτελέσματα της επιχείρησης είτε με τη μορφή δωρεάν μετοχών, είτε με το δικαίωμα αγοράς μετοχών σε προνομιακή τιμή

Τα πιο γνωστά προγράμματα ομαδικών κινήτρων που χρησιμοποιούνται σήμερα είναι (*Παπαδόπουλος–Μαντές, 1987*):

- *Το πρόγραμμα ΣΚΑΝΑΙΟΝ*, σύμφωνα με το οποίο επιτυγχάνεται ένα πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση όταν η προσπάθεια των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα την εξοικονόμηση κόστους
- *Η προστιθέμενη αξία του TenchCoxe*, κατά την οποία ομάδες εργαζομένων μπορούν να κερδίσουν επιπλέον χρήματα βελτιώνοντας την αποδοτικότητά τους
- *Το πρόγραμμα ΡΑΚΕΡ*, που βασίζεται στη σταθερή σχέση μεταξύ της προστιθέμενης αξίας κατασκευής και του κόστους εργασίας των εργασιών παραγωγής
- *Το πρόγραμμα IMPROSHARE*, από τον Μάικλ Φέιν, το οποίο δε χρησιμοποιεί χρηματικές αξίες για τη μέτρηση της παραγωγικότητας αλλά ώρες εργασίας και υποστηρίζει ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας διενεργείται μέσω της μοιρασιάς

2.4.2. Ατομικά κίνητρα

Τα *ατομικά κίνητρα*, σύμφωνα με τον AdamSmith (1776), είναι μια ομάδα κινήτρων που καθοδηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και αποσκοπούν τόσο στην απόκτηση χρηματικών ανταμοιβών όσο και στην κατάκτηση μη χρηματικών ανταμοιβών. Τα χρηματικά κίνητρα περιλαμβάνουν το μισθό, τα μπόνους, κλπ, ενώ τα μη χρηματικά κίνητρα συνδέονται με την επιδίωξη εξουσίας που αποτελεί η προαγωγή, η επίτευξη στόχων, η προβολή, η αναγνώριση, κλπ. (*Μουρδουκούτας, 2004*).

Τα ατομικά κίνητρα διαφοροποιούνται από άτομο σε άτομο και έχουν σχέση με την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την εργασιακή νοοτροπία, κλπ. Είναι δε πιο επιτυχημένα όταν η αποδοτικότητα των ατόμων είναι μετρήσιμη κι έτσι υπάρχει μια δίκαιη σύνδεση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής.

Τα πιο σημαντικά κίνητρα που συναντούμε στην πράξη είναι τα ακόλουθα :

- *Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων*, που αφορούν την αμοιβή των εργαζομένων υψηλής παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι που καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες αμοιβονται με επιπλέον χρηματικό ποσό
- *Κίνητρα ποιότητας* που δίνονται στους εργαζόμενους ώστε να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας της εργασίας τους
- *Κίνητρα παρουσίας*, ώστε να αποφεύγεται η πραγματοποίηση απουσιών και ροής προσωπικού των επιχειρήσεων
- *Κίνητρα βελτιώσεων* για να παρακινούνται οι εργαζόμενοι να εξερευνούν νέους τρόπους για χρήση των μηχανημάτων, για την διευκόλυνση των διαδικασιών, για τη μείωση του χρόνου παραγωγής ενός προϊόντος, κλπ.
- *Κίνητρα συμπεριφοράς*, ώστε να ανταμειφθούν οι εργαζόμενοι που προάγουν το κλίμα συνεργασίας, κοινωνικότητας και συναδελφικών σχέσεων

2.5. Τα κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον

Η εργασία παίζει καθοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου, γι αυτό και η ικανοποίηση που του παρέχει είναι ένας από τους βασικότερους στόχους του. Προκειμένου λοιπόν το άτομο να λαμβάνει εργασιακή ικανοποίηση αναπτύσσει μια συμπεριφορά μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον, η οποία προσδιορίζεται από μια σειρά κινήτρων που την κατευθύνουν. Το κίνητρο που έχει τη μεγαλύτερη παρακινητική δύναμη είναι εκείνο για το οποίο ο εργαζόμενος θα καταβάλλει τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια σε σχέση με τα υπόλοιπα. Για το λόγο αυτό τα κίνητρα δε μπορούν να αντιμετωπιστούν ιεραρχικά.

Η επιχείρηση οφείλει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του εργαζόμενου και προσφέροντάς του τα κατάλληλα κίνητρα στοχεύει να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά του.

Τα βασικότερα κίνητρα που παρακινούν τον εργαζόμενο και ικανοποιούν τις ανάγκες του είναι τα εξής :

- Ο μισθός
- Το αντικείμενο εργασίας
- Οι ευκαιρίες προαγωγής
- Η εργασιακή ασφάλεια
- Η αναγνώριση της συνεισφοράς του
- Η συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων
- Η ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής του ζωής

2.5.1. Μισθός

Το ισχυρότερο ατομικό κίνητρο που υποκινεί τον εργαζόμενο είναι η χρηματική ανταμοιβή, δηλαδή ο μισθός. Είναι η βασικότερη παρακινητική πρακτική που συνδέει την απόδοσή του με τη χρηματική αποζημίωση και αποτελεί την αναγνώριση και την επιβράβευση του για τα αποτελέσματα και τη συνεισφορά του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι άνθρωποι εργάζονται για να επιβιώσουν και να εκπληρώσουν τις επιθυμίες τους. Ένας επαρκής και ικανοποιητικός μισθός, ένα bonus, μία αύξηση θα τους εξασφαλίσει την κάλυψη των βιοτικών τους αναγκών, την πληρωμή των λογαριασμών, ένα μεγαλύτερο σπίτι, ένα καλύτερο αυτοκίνητο, καλύτερες σπουδές για τα παιδιά τους, ταξίδια, κλπ.

Οι οικονομικές απολαβές τους παρακινούν τον άνθρωπο να εργαστεί σκληρότερα όχι μόνο για την ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών αλλά και των ανώτερων, όπως το κύρος και η ασφάλεια. Οι ατομικές του επιδόσεις είναι χαμηλότερες όταν λείπει το κίνητρο της πληρωμής.

2.5.2. Αντικείμενο εργασίας

Βασικό κριτήριο για την παρακίνηση του εργαζόμενου είναι η ικανοποίηση που λαμβάνει από το αντικείμενο της ενασχόλησής του. Αν νιώθει κορεσμό και έλλειψη ενδιαφέροντος για τη δουλειά του οδηγείται σε συναισθήματα δυσαρέσκειας,

ανίαςκαι απογοήτευσης. Πρέπει να νιώθει ότι το αντικείμενο της εργασίας του ανταποκρίνεται στις σπουδές, στα προσόντα και τις δεξιότητές του. Ο,τι του δίνει τη δυνατότητα για εκμάθηση νέων ικανοτήτων, ό,τι τον καθιστά χρήσιμο και ευέλικτο, ό,τι μπορεί να τον ανεβάσει στην ιεραρχία και να του προσδώσει την προοπτική της καριέρας, του κύρους και της καταξίωσης στο επαγγελματικό του περιβάλλον.

Αν ο εργαζόμενος δε νιώθει πληρότητα μπορεί να οδηγηθεί στην αναζήτηση νέου αντικειμένου εργασίας ώστε να βρει νέο ενδιαφέρον αποκτώντας επιπλέον γνώσεις, ανακαλύπτοντας νέες δεξιότητες, διευρύνοντας τον τρόπο σκέψης του, δημιουργώντας εμπειρίες, αντιμετωπίζοντας νέες προκλήσεις και λειτουργώντας πλέον πιο αποδοτικά.

Το αντικείμενο της εργασίας είναι απαραίτητο να ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να θέτει στόχους και να επιθυμεί να επιτύχει όλο και περισσότερους. Να τον καθιστά δημιουργικό και ευτυχισμένο καθώς η εργασία καταλαμβάνει μεγάλο μέρος της ζωής του και πρέπει να συμβάλλει καθοριστικά στην αύξηση της αυτοεκτίμησης και της αυτοαποτελεσματικότητάς του.

2.5.3. Ευκαιρίες προαγωγής

Οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες προαγωγής στην ιεραρχία της επιχείρησης προσδίδουν στον εργαζόμενο μεγαλύτερη αυτοεκτίμηση και αίσθηση αυξημένου ελέγχου στη ζωή του. Του δίνεται η ευκαιρία να συνεισφέρει, να αξιολογηθεί και να αναμένει αναγνώριση για τα επιτεύγματά του. Η δυνατότητά του να προαχθεί του θέτει στόχους και σχέδια δράσης δημιουργώντας του συναισθήματα υπερηφάνειας για το έργο του, πίστης και πάθους για τη δουλειά του. Θέτει όλο και μεγαλύτερους στόχους ατομικούς και συλλογικούς γι αυτόν και για την επιχείρηση. Οδηγείται από ενθουσιασμό και επιθυμία για να πετύχει το καλύτερο όσο μικρή κι ασήμαντη μπορεί να είναι η δουλειά του.

Οι ευκαιρίες προαγωγής δεν είναι όμως ανεξάρτητες από τις γνώσεις και τις δεξιότητες του εργαζόμενου. Ο στόχος για την ανώτερη θέση του δίνει κατεύθυνση και καθοδηγεί την ενέργεια και τη δράση του ώστε να ολοκληρώσει το έργο του.

Δέχεται νέες προκλήσεις, επιλύει σημαντικά προβλήματα και αποδεικνύει συνεχώς ότι μπορεί να αναλάβει μια ηγετική θέση.....

Μέσα από την παρακινητική αυτή διαδικασία ο εργαζόμενος επιδιώκει την επίτευξη αξιοποιώντας την κοινωνικότητα, τη δημιουργικότητα και τη φαντασία του και οδηγείται έτσι στην αυτοεκπλήρωση και την αυτοπραγμάτωση.

2.5.4. Εργασιακή ασφάλεια

Σημαντικός παράγοντας παρακίνησης στον εργασιακό χώρο είναι η εξασφάλιση της απασχόλησης . Η εργασιακή σταθερότητα και η μονιμότητα δίνουν στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να αφοσιωθεί απερίσπαστος στην εργασία του χωρίς το φόβο και το άγχος μιας ενδεχόμενης απόλυσης. Νιώθει ό,τι μπορεί να προγραμματίσει τη ζωή του, να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες υποχρεώσεις του και ότι το πέρασμα των ετών δε θα θέσει σε κίνδυνο την πραγματοποίηση των αναγκών και των στόχων του.

Η εργασιακή ασφάλεια βελτιώνει σοβαρά τους όρους ζωής του εργαζόμενου και του δημιουργεί φυσική, συναισθηματική, ψυχική και σωματική ισορροπία. Μειώνει τα αισθήματα άγχους, χαμηλής αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης ενώ προάγει την κοινωνικότητα και την κοινωνικοποίησή του.

Η δυσανεξία στην αβεβαιότητα, η έλλειψη ρίσκου, ο σχεδιασμός του μέλλοντος χωρίς φόβο δημιουργούν μια εξαιρετικά θετική προδιάθεση του ατόμου για την εργασία του. Η προοπτική της σίγουρης ανταμοιβής, της εξασφάλισης ασφαλιστικών παροχών και συνταξιοδότησης τον παρακινούν να εργαστεί στο μέγιστο βαθμό ώστε να διαφυλάξει τα κεκτημένα του.

2.5.5. Αναγνώριση της συνεισφοράς

Η εκτίμηση της απόδοσης και της συνεισφοράς του εργαζόμενου, εκτός από ηθική υποχρέωση του εργοδότη είναι και ένα εργαλείο διοίκησης που ωθεί το άτομο να εργάζεται με μεγαλύτερο ενθουσιασμό. Η επιβράβευσή του από την επιχείρηση αποτελεί αναγνώριση του κόπου και της προσφοράς του, με αποτέλεσμα να ανυψώνεται το ηθικό του, να προάγεται η φιλοτιμία του και να εντείνονται οι προσπάθειές του.

Μέσα από την υιοθέτηση καλών πρακτικών από την επιχείρηση, όπως είναι τα χρηματικά ή ηθικά ατομικά βραβεία (bonus, ταξίδια, ασφαλιστικά προγράμματα, κλπ), ο εργαζόμενος παίρνει ηθική ικανοποίηση και κινητοποιείται μέσω της προσωπικής του συνεισφοράς, προτείνει ιδέες, λύσεις, σκέψεις. Έτσι νιώθει χρήσιμος και αυξάνεται το ενδιαφέρον του για τον εργασιακό του χώρο. Τονώνεται η αυτοπεποίθησή του και παρακινείται ώστε να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητά του. Η έλλειψη αναγνώρισης είναι πιθανόν να τον οδηγήσει στην απογοήτευση, τη δυσαρέσκεια και την αδράνεια. Ο εργαζόμενος έχει την ανάγκη να νιώθει ότι του δίνεται σημασία, αξία και προσοχή και δεν αποτελεί απλώς ένα εργασιακό εργαλείο. Όταν η εργασία του αξιολογείται αντικειμενικά, η επικοινωνία του με τη διοίκηση είναι συχνή και οι προτάσεις του λαμβάνονται υπόψη τότε η πιο ενεργή και δημιουργική ενασχόληση με την εργασία του είναι δεδομένη.

2.5.6. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Σημαντική τεχνική υποκίνησης αποτελεί η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Αυτό αποτελεί ένα ισχυρό ηθικό κίνητρο καθώς δίνει τη δυνατότητα παρέμβασης, συμμετοχής στον έλεγχο και στη λήψη αποφάσεων τόσο σε θέματα που αφορούν άμεσα τον εργαζόμενο όσο και σε θέματα που αφορούν στην επίλυση διαδικαστικών θεμάτων και εργασιακών προβλημάτων.

Η δυνατότητα ανάληψης ευθύνης ωθεί τον εργαζόμενο να ενδιαφερθεί περισσότερο για την πρόοδο της επιχείρησης και να ταυτιστεί με το όραμα και τους στόχους της. Η έμπνευση εμπιστοσύνης του δημιουργεί σιγουριά και αυτοπεποίθηση και τον βοηθά να αναπτύξει πρωτοβουλία και να προάγει την δημιουργικότητά του.

Η αυτονομία που απολαμβάνει του δημιουργεί αίσθημα ελευθερίας, εργασιακής ικανοποίησης, βελτίωσης των επιδόσεών του καθώς και δυνατότητα εξέλιξης τόσο του αντικειμένου εργασίας του όσο και της επιχείρησης γενικότερα.

2.5.7. Ισορροπία εργασιακής – προσωπικής ζωής

Σε μια κοινωνία που επιφυλάσσει για το άτομο πληθώρα υποχρεώσεων, απαιτήσεων και δεσμεύσεων, η ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και την προσωπική ζωή

αποτελεί επιτακτική και κυρίαρχη ανάγκη. Ουσιαστικά είναι η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της αμειβόμενης εργασίας και της ζωής εκτός εργασίας, ανεξάρτητα με το τι αυτή περιλαμβάνει. Ωστόσο, η ισορροπία αυτή δεν είναι πάντα εφικτή ενώ για τον κάθε εργαζόμενο είναι διαφορετική αφού ο καθένας έχει διαφορετικές προτεραιότητες, αξίες και τρόπο ζωής. Το προσδοκώμενο αποτέλεσμα όμως είναι το ίδιο. Είναι η ανάγκη για επίτευξη των στόχων και η απόλαυση σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.

Οι σημερινές οικονομικές συνθήκες αναγκάζουν τον άνθρωπο να αυξάνει τις εργασιακές του ώρες είτε από φόβο απώλειας της εργασίας είτε για να διατηρήσει το επίπεδο ζωής που έχει. Έτσι, διαταράσσεται το πρόγραμμα και οι προτεραιότητές του, δε γίνεται σωστή διαχείριση του χρόνου του και επιφορτίζεται με επιπλέον εργασία ακόμη και στο σπίτι του.

Ο άνθρωπος ως εργαζόμενος πρέπει να θυσιάσει μεγάλο μέρος από την προσωπική του ζωή προκειμένου να ανταπεξέλθει στους νέους ρόλους του και στις απαιτήσεις της εργασίας του. Αυτό επηρεάζει τις οικογενειακές και κοινωνικές του σχέσεις με αποτέλεσμα η ισορροπία να χάνεται. Όταν γίνεται αυτό, το άτομο καταρρακώνεται, το ηθικό και η αποδοτικότητα στην εργασία του πέφτουν, το άγχος και το στρες το κατακλύζουν. Χάνοντας την προσωπική του ισορροπία χάνει την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθησή του.

Σύμφωνα με τον **Greenhaus και τους συνεργάτες του (2003)**, η ισορροπία μεταξύ της εργασιακής και προσωπικής ζωής περιλαμβάνει τρεις παραμέτρους :

- τη χρονική εξισορρόπηση, που αναφέρεται στην ισόρροπη κατανομή του χρόνου κατά την ταυτόχρονη άσκηση των ρόλων στην εργασία και στην οικογένεια
- την ισόρροπη συμμετοχή, η οποία αναφέρεται στην ισόρροπη ψυχική συμμετοχή κατά την ταυτόχρονη άσκηση των ρόλων στην εργασία και την οικογένεια
- την ισόρροπη ικανοποίηση, η οποία αναφέρεται στην άντληση ίσης ικανοποίησης από την ταυτόχρονη άσκηση των ρόλων στην εργασία και την οικογένεια

Οι άνθρωποι αγωνίζονται να εκπληρώνουν παράλληλα τις απαιτήσεις της εργασίας και της οικογένειας αλλά ενδέχεται αυτές να είναι ασυμβίβαστες με αποτέλεσμα να

υπάρξει σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής (*Carlson, S.D., Kacmar, M.K. & Williams, J.L., 2000*). Η σύγκρουση αυτή μπορεί να είναι :

- σύγκρουση με υπεροχή της εργασιακής ζωής σε βάρος της προσωπικής ζωής
- σύγκρουση με υπεροχή της προσωπικής ζωής σε βάρος της εργασιακής ζωής

Είναι επομένως προφανές ότι έχουν αλλάξει οι προοπτικές και οι προσδοκίες του εργαζόμενου σε σχέση με την εργασία καθώς υπάρχει αυξανόμενη ευαισθητοποίηση για την εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής.

Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους θα πρέπει να αναπτύξουν νέες πρακτικές, να θεσπίσουν πολιτικές καθώς και ευέλικτες μορφές εργασίας ώστε να απασχολούν ικανοποιημένους και ευτυχισμένους εργαζόμενους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

3.1. Η έννοια της ανταμοιβής

“ Η ανταμοιβή είναι μια ευρεία έννοια που αντιπροσωπεύει οτιδήποτε θεωρεί ο εργαζόμενος ότι δύναται να του προσφέρει ο εργοδότης του για τη συνεισφορά του σε μια εργασία ”(*Henderson, 2003*).

“ Με τον όρο αποδοχές εργαζομένων (employeecompensation) αναφερόμαστε σε κάθε μορφής αμοιβή ή επιβράβευση που προορίζεται για τους εργαζομένους και προκύπτει από την εργασία τους ”(*Dessler, 2012*).

Οι ανταμοιβές που προσδοκά ο εργαζόμενος από την προσφορά των ικανοτήτων του σε μια επιχείρηση αποτελούν την κινητήρια δύναμη για την αποδοτική συμπεριφορά του και επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίησή του (*Ζευγαρίδης-Ξηροτόρη, 1980*). Οι ανταμοιβές αποτελούν την κύρια πηγή τους εισοδήματος του εργαζόμενου ενώ αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την επιχείρηση αφ' ενός για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων και την παραμονή τους στην επιχείρηση και αφ' ετέρου για το επίπεδο απόδοσής τους και την γενικότερη συμπεριφορά τους.

3.2. Κατηγορίες ανταμοιβών

Η ανταμοιβές είναι οι κάθε είδους πληρωμές στον εργαζόμενο για την απασχόλησή του και τη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, και διακρίνονται σε :

- *εξωτερικές*, που αφορούν στο περιεχόμενο της εργασίας
- *εσωτερικές*, που αφορούν στην προσωπικότητα του κάθε ατόμου

3.2.1.Εξωτερικές ανταμοιβές

Σαν εξωτερικές μπορούμε να θεωρήσουμε τις οικονομικές ανταμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, την εξασφάλιση της απασχόλησης, κλπ(*Μακρυγιωργάκης, 2001*).Οι εξωτερικές ανταμοιβές διακρίνονται σε :

- *Οικονομικές ανταμοιβές*, που διακρίνονται σε :
 - i. *άμεσες σταθερές ανταμοιβές*, όπως είναι βασικός μισθός, τα επιδόματα γάμου και τέκνων, οι εισφορές στα ταμεία, κλπ
 - ii. *μεταβλητές αμοιβές – κίνητρα*, όπως η συμμετοχή στα κέρδη, τα ομαδικά κίνητρα, οι προμήθειες, κλπ
 - iii. *άλλα είδη παροχών*, όπως τα ασφαλιστικά προγράμματα ζωής, πακέτα αναψυχής, βρεφονηπιακοί σταθμοί, κλπ
- *μη οικονομικές ανταμοιβές*, που είναι η αναγνώριση, η ανάπτυξη, οι δυνατότητες εξέλιξης, το εργασιακό κλίμα, το αντικείμενο της εργασίας, κλπ

Το χρήμα αποτελεί τον κύριο υποκινητικό παράγοντα για την αύξηση της επίδοσης και της αποτελεσματικότητας του εργαζόμενου. Όμως δεν είναι ο μοναδικός, καθώς η αποτελεσματικότητα των οικονομικών ανταμοιβών διαφέρει από άτομο σε άτομο, ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό και βιοτικό επίπεδο.

Η επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει την αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων της ώστε να επιτύχει τη μέγιστη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους, με βάση της εξής προϋποθέσεις :

- είναι αναγκαίο να υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ χρηματικής ανταμοιβής και επίδοσης
- επίσης, είναι αναγκαία η σύνδεση πρόσθετης χρηματικής αμοιβής και επίδοσης να γίνει αντιληπτή από τον εργαζόμενο. Για να επιτευχθεί αυτό :
 - η διαδικασία χορήγησης των πρόσθετων χρηματικών ανταμοιβών πρέπει να στηρίζεται σε ένα απλό και κατανοητό σύστημα
 - το σύστημα αυτό πρέπει να γίνει γνωστό και κατανοητό από τους εργαζόμενους

Τέλος, να σημειωθεί ότι διακρίνουμε ακόμη δύο βασικές κατηγορίες οικονομικών κινήτρων :

- τα συστήματα αμοιβής για μεμονωμένους εργαζόμενους, όπως η αμοιβή κατά τεμάχιο, η αμοιβή κατά απόδοση και η χρονική αμοιβή
- τα συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζομένων, όπως συστήματα αμοιβής κατά απόδοση, η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη, κλπ

3.2.2.Εσωτερικές ανταμοιβές

Σαν εσωτερικές θεωρούμε τις ψυχολογικές ανταμοιβές που καλύπτουν κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες εκτίμησης, ανάγκες αυτοεκπλήρωσης, κλπ (Μακρυγιωργάκης, 2001). Όσο το άτομο εξασφαλίζεται οικονομικά τόσο μειώνεται η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών και αυξάνεται η προσπάθειά του για την απόλαυση των εσωτερικών ανταμοιβών. Οι εσωτερικές ανταμοιβές που επιζητεί το άτομο να απολαύσει στην εργασία του είναι :

- *Η επαφή και η συναναστροφή του με άλλα άτομα*, το οποία βοηθά και από τα οποία βοηθείται. Η δυνατότητα αυτή ικανοποιεί τις κοινωνικές του ανάγκες. Μέσα στην επιχείρηση σχηματίζονται άτυπες ομάδες μέσα στις οποίες πολλοί εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση και συμπαράσταση. Υπάρχουν όμως και τύποι ανθρώπων που δεν προσεγγίζουν τις ομάδες αυτές καθώς είναι καχύποπτοι ή θεωρούν ότι μόνοι τους είναι αρκετά ικανοί να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες.
Ωστόσο οι εργαζόμενοι δεν επιζητούν την επαφή και τη συναναστροφή με την ίδια ένταση όσο τις άλλες ανταμοιβές. Η ανταμοιβή αυτή εκτιμάται ιδιαίτερα από νεαρότερα άτομα που προσλαμβάνονται για πρώτη φορά σε μια επιχείρηση και νιώθουν την ανάγκη για προσαρμογή και συμπαράσταση.
- *Το γόητρο, το κύρος και η δύναμη* καλύπτουν την ανάγκη του ατόμου για αυτοεκτίμηση. Κάποιοι επιζητούν πολύ περισσότερο την αναγνώριση, την παραδοχή και το σεβασμό των άλλων από τις υλικές και χρηματικές ανταμοιβές. Ορισμένοι δε, επιθυμούν να επηρεάζουν τις ενέργειες και την συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων επιδεικνύοντας δύναμη.
- *Το επίτευγμα*, δηλαδή η δυνατότητα να εκτελεί το άτομο την εργασία του με τον καλύτερο τρόπο και να αποβλέπει στην προσωπική του επιτυχία και

ανάπτυξη. Το επίτευγμα ικανοποιεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο την ανάγκη του ατόμου για αυτοεκπλήρωση.

Σύμφωνα με τον McClelland, τα άτομα που επιδιώκουν τις ανταμοιβές αυτές εργάζονται πιο σκληρά κάτω από :

- *συνθήκες μέτριου κινδύνου*, καθώς με υψηλό κίνδυνο τα αποτελέσματα της προσπάθειάς τους είναι αμφίβολα
- *συνθήκες επαναπληροφόρησης*, καθώς θέλουν να γνωρίζουν το αποτέλεσμα της προσπάθειάς τους
- *συνθήκες πλήρους καθορισμού της ευθύνης του καθενός*, ώστε να μην επαινεθεί άλλος αντί γι αυτούς
- *συνθήκες ανταγωνισμού*, ώστε να έχουν δυνατότητα να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και να επηρεάσουν το περιβάλλον τους
- *συνθήκες όπου απαιτείται υψηλού επιπέδου επίδοση*, ώστε να γίνεται ολοκληρωτική χρήση των ικανοτήτων τους

3.2.3.Σύστημα ανταμοιβών

“Με τον όρο αποδοχές εργαζομένων (employeecomensation) αναφερόμαστε σε κάθε μορφής αμοιβή ή επιβράβευση που προορίζεται για τους εργαζομένους και προκύπτει από την εργασία τους” (*Dessler, 2012*).

Η τελευταία ευθύνη της διοίκησης όσον αφορά στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, είναι να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα ανταμοιβής για τους εργαζομένους. Τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υιοθετούνται την πολιτική μισθών (αυξήσεις, μειώσεις, κλπ) που θα υιοθετηθεί από την επιχείρηση και ελέγχουν την λειτουργία του συστήματος των ανταμοιβών ενημερώνοντας τους εργαζομένους.

Το σύστημα των ανταμοιβών πρέπει να είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό, ώστε να παρακινεί τους εργαζομένους για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς τους με αποτέλεσμα και τη βελτίωση του επιπέδου παραγωγής. Για ένα ιδανικό σύστημα ανταμοιβής, πρέπει να ισχύουν τα παρακάτω:

- Να διατηρεί υπό έλεγχο το κόστος των μισθών και ημερομισθίων

- Να διατηρεί τη δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα, καθώς και να μειώνει την αντικατάσταση του προσωπικού
- Να είναι κατανοητό από τους εργαζομένους και εύκολο στην εφαρμογή του από τη διεύθυνση
- Να δίνει κίνητρο για καλύτερη εργασία, να επιβραβεύει την προσπάθεια και να τιμωρεί την τεμπελιά
- Να εγγυάται ένα ελάχιστο εισόδημα και να δίνει αίσθημα ασφάλειας

Η αμοιβή του προσωπικού χωρίζεται σε 3 κατηγορίες:

- *αμοιβή σε μετρητά*: στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται ο μισθός, το ημερομίσθιο, η αμοιβή με βάση τις ώρες απασχόλησης, κλπ.
- *αμοιβή με συμμετοχή στα κέρδη* : είναι ένα μικτό σύστημα αμοιβής, όπου ο εργαζόμενος εισπράττει κανονικά το μισθό του, και στο τέλος του έτους συμμετέχει και στα κέρδη που πέτυχε η επιχείρηση
- *αμοιβή με την μορφή κοινωνικών παροχών* : ο εργαζόμενος δεν εισπράττει άμεσα χρήματα, αλλά τα προγράμματα κοινωνικών παροχών επιβαρύνουν την επιχείρηση, πέραν των μισθών των εργαζομένων κατά 30%. Τέτοιες παροχές είναι οι ομαδικές ασφάλειες ζωής των εργαζομένων, η φύλαξη και φροντίδα των τέκνων τους, κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1. Διαδικασία συλλογής δεδομένων και δείγμα

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η χρήση ενός ερωτηματολογίου που βασίζεται στη Conjointανάλυση.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 2 μέρη. Στο πρώτο μέρος ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να επιλέξουν 9 από τα 36 προτεινόμενα σενάρια με πιθανούς συνδυασμούς εργασιακών κινήτρων, καθένα από τα οποία έχει διαφορετική βαθμονόμηση, όπως παρουσιάζονται παρακάτω :

- ο μισθός (υψηλός, μέτριος, χαμηλός)
- οι ευκαιρίες προαγωγής (υπάρχουν πολλές, υπάρχουν λίγες, δεν υπάρχουν)
- η εργασιακή ασφάλεια (μεγάλη, μέτρια, μικρή)
- η αναγνώριση της συνεισφοράς (συχνά, μερικές φορές, ποτέ)
- η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (συχνά, μερικές φορές, ποτέ)
- η ισορροπία εργασιακής – προσωπικής ζωής (καλή, μέτρια, κακή)
- το αντικείμενο δουλειάς (πολύ ενδιαφέρον, σχετικά ενδιαφέρον, καθόλου ενδιαφέρον)

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, που είναι :

- το φύλο
- η ηλικία
- το μορφωτικό επίπεδο
- η οικογενειακή κατάσταση
- ο αριθμός των παιδιών
- εάν εργάζεται ο/η σύζυγος
- τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας

- το καθεστώς εργασίας
- η ειδικότητα
- η προϋπηρεσία στον παρόντα οργανισμό

Το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε περισσότερους από επτακόσιους διοικητικούς υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι απαντήσεις που ελήφθησαν ανέρχονται στις 110, αριθμός που αποτελεί και το δείγμα της παρούσας έρευνας.

Από τα 110 άτομα που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, οι άνδρες αποτελούν το 36,40% και οι γυναίκες το 63,60%, ενώ ο μέσος όρος ηλικίας των συμμετεχόντων είναι τα 46,59 έτη. Όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, που ανέρχεται σε ποσοστό 32,70%, είναι απόφοιτοι Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος με το 26,40% αυτών να είναι και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και το 3,60% να είναι κάτοχοι και διδακτορικού τίτλου. Οι απόφοιτοι των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων καταλαμβάνουν την τρίτη θέση με ποσοστό 20,00%, ενώ οι απόφοιτοι λυκείου αποτελούν το 11,80%. Τέλος, ένα μικρό ποσοστό του 5,50% προέρχεται από Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης και Τεχνικά Επαγγελματικά Εκπαιδευτήρια.

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση, το 67,30% των συμμετεχόντων είναι έγγαμοι, το 18,20% άγαμοι και το 14,50% διαζευγμένοι. Ως προς τον αριθμό των παιδιών του συνόλου του δείγματος, το 19,10% των ατόμων δεν έχουν παιδιά, το 29,80% έχουν 1 παιδί, το 41,50% έχουν 2 παιδιά, το 8,50% έχουν 3 παιδιά και το 1,10% έχουν 4 παιδιά. Στην ερώτηση για το αν εργάζεται ο/η σύντροφος/σύζυγος, το 68,20% απάντησε θετικά και το 9,10% απάντησε αρνητικά, ενώ το 22,70% απάντησε ότι δεν έχει σύντροφο/σύζυγο. Ο μέσος όρος ετών επαγγελματικής εμπειρίας που διαθέτει το δείγμα της έρευνάς μας είναι 21,60 έτη. Αναφορικά δε, με το καθεστώς εργασίας, η πλειοψηφία του 91,80% είναι μόνιμοι υπάλληλοι, το 4,50% είναι συμβασιούχοι, το 0,90% είναι εκπαιδευόμενοι, ενώ το 2,70% δήλωσε άλλη σχέση εργασίας.

Επίσης, οι ερωτώμενοι είναι στην πλειονότητά τους ειδικότητας διοικητικού με ποσοστό 30% και ακολουθούν με σειρά κατάταξης οι υπάλληλοι ειδικότητας μηχανικών (όλων των ειδικοτήτων) με 29,10%, διοικητικού-οικονομικού με 15,50%, οικονομικού και οικονομικού-λογιστικού με 6,40%, πληροφορικής και άλλης ειδικότητας με 4,50%, διοίκησης μονάδων τοπικής αυτοδιοίκησης με 2,70%, βιβλιοθηκονόμων με 0,90%, ενώ δεν βρέθηκαν υπάλληλοι των ειδικοτήτων διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών και προσωπικού Η/Υ.

Τέλος, ο μέσος όρος εργασίας των υπαλλήλων στον παρόντα οργανισμό είναι 13,93 έτη.

4.3. Η Conjoint ανάλυση

Η Conjoint ανάλυση (Conjoint Measurement) ανήκει στις πολυμεταβλητές μεθόδους ανάλυσης και κατά τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων των ερωτώμενων ακολουθεί τον αποσυνθετικό τρόπο προσέγγισης, μια τακτική που προσομοιάζει με την απαγωγική μέθοδο (*Μάντζαρης, 2011*).

Η Conjoint ανάλυση ή κοινή ανάλυση είναι μια στατιστική τεχνική βασισμένη σε έρευνες και χρησιμοποιείται στις “έρευνες αγοράς” συμβάλλοντας στον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι εκτιμούν διαφορετικά χαρακτηριστικά τα οποία συνθέτουν ένα μεμονωμένο προϊόν ή υπηρεσία.

Ο στόχος της κοινής ανάλυσης είναι να προσδιοριστεί ποιος συνδυασμός περιορισμένου αριθμού χαρακτηριστικών έχει την μεγαλύτερη επιρροή στην επιλογή του ερωτώμενου ή στη λήψη αποφάσεων. Ένα ελεγχόμενο σύνολο δυνητικών προϊόντων ή υπηρεσιών φαίνεται να εξετάζεται από τους ερωτηθέντες και αναλύοντας τον τρόπο με τον οποίο προτιμούν τα προϊόντα αυτά ή τις υπηρεσίες, μπορεί να προσδιοριστεί η σιωπηρή αποτίμηση των επιμέρους στοιχείων που αποτελούν το προϊόν ή την υπηρεσία.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι εκτιμά τις ψυχολογικές συμφωνίες που κάνει ο καταναλωτής όταν αξιολογεί πολλά χαρακτηριστικά ταυτόχρονα, μετράει τις προτιμήσεις σε ατομικό επίπεδο, βοηθάει στη ρεαλιστική επιλογή, μπορεί να

χρησιμοποιήσει φυσικά αντικείμενα και αν σχεδιαστεί κατάλληλα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη αναγκών που βασίζονται στην κατάτμηση.

Ως μειονεκτήματα θα μπορούσαν να αναφερθούν ότι ο σχεδιασμός κοινών μελετών μπορεί να γίνει πολύπλοκος, έχοντας πολλές επιλογές οι ερωτώμενοι καταφεύγουν σε στρατηγικές απλοποίησης ή δεν μπορούν να εκφράσουν τη στάση τους απέναντι σε νέες κατηγορίες ή μπορεί να αισθάνονται αναγκασμένοι να σκεφτούν ζητήματα που διαφορετικά δε θα σκέφτονταν πολύ.

Η Conjoint ανάλυση χρησιμοποιείται σήμερα σε πολλές από τις κοινωνικές και τις εφαρμοσμένες επιστήμες, συμπεριλαμβανομένου του μάρκετινγκ, της διαχείρισης προϊόντων και της έρευνας των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου, που αφορά στα 36 προτεινόμενα σενάρια εργασιακών κινήτρων για τους υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, προκύπτουν αρκετά ενδιαφέροντα αποτελέσματα που συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα :

ΚΙΝΗΤΡΑ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ
Μισθός	25,40 %
Ευκαιρίες προαγωγής	6,47 %
Εργασιακή ασφάλεια	7,86 %
Αναγνώριση της συνεισφοράς	7,54 %
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	6,57 %
Ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής	26,85 %
Αντικείμενο δουλειάς	19,31 %

Παρατηρούμε λοιπόν ότι το πρώτο και σημαντικότερο κίνητρο εργασίας για τους δημοτικούς υπαλλήλους αποτελεί η ισορροπία μεταξύ της εργασιακής και της προσωπικής ζωής με ποσοστό 26,85%. Αμέσως μετά, και με μικρή διαφορά στις επιλογές τους, έρχεται ο μισθός με 25,40%. Αυτά τα δύο κίνητρα φαίνεται να ξεχωρίζουν σημαντικά από τα υπόλοιπα. Ακολουθεί με 19,31% το κίνητρο του αντικειμένου εργασίας, ενώ με αρκετή διαφορά από τα παραπάνω, η εργασιακή ασφάλεια (7,86%), η αναγνώριση της συνεισφοράς (7,54%), η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (6,57%) και οι ευκαιρίες προαγωγής (6,47%) αποτελούν τους λιγότερο σημαντικούς παράγοντες υποκίνησης για τους δημοτικούς υπαλλήλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας προκύπτουν αρκετά χρήσιμα συμπεράσματα για την σημαντικότητα των κινήτρων εργασίας των υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Αρχικά, αξίζει να σημειωθεί ότι στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων σημαντικό ρόλο παίζει το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων.

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι το μορφωτικό επίπεδο είναι υψηλό καθώς οι περισσότεροι δημοτικοί υπάλληλοι είναι απόφοιτοι ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων κι ένα αξιοσημείωτο ποσοστό είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει το φύλο, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων προέρχεται από γυναίκες, οι οποίες είναι πιθανόν να θέτουν διαφορετικές εργασιακές προτεραιότητες σε σχέση με τους άνδρες. Αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι η πλειοψηφία των γυναικών αυτών είναι μητέρες δύο παιδιών.

Η ηλικία είναι ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας ως προς την παρακίνηση, αφού γύρω στα 46 έτη αλλάζει η ιεράρχηση των στόχων του ατόμου σε σχέση με τη προσωπική και εργασιακή ζωή.

Το ερευνητικό ερώτημα της εργασίας λοιπόν, που αναφέρεται στα σημαντικότερα κίνητρα εργασίας ενός υπαλλήλου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, απαντάται με έμφαση στην ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής (26,85%). Αυτό ερμηνεύεται σαν ανάγκη του ατόμου ως εργαζόμενου, να αντεπεξέρχεται στους νέους ρόλους και στις αυξανόμενες υποχρεώσεις της εργασίας του, ιδιαίτερα στις παρούσες οικονομικές συνθήκες, διατηρώντας παράλληλα ένα ποιοτικό επίπεδο ζωής. Επιθυμεί να ελίσσεται με επιτυχία ανάμεσα στις απαιτήσεις της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής ισορροπώντας τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα της δουλειάς με τις καθημερινές οικογενειακές και κοινωνικές του υποχρεώσεις.

Μεγάλη σημασία διαφαίνεται ότι δίνουν οι υπάλληλοι και στην χρηματική ανταμοιβή, καθώς την έχουν κατατάξει στην αμέσως επόμενη θέση (25,40%). Αυτή αντανakλά τις ανάγκες ασφάλειάς τους, όπως είναι η προστασία και η σταθερότητα και προωθεί την καλή διαβίωση τους και τη διασφάλιση της τήρησης των μελλοντικών τους αναγκών.

Στις πρώτες θέσεις των εργασιακών κινήτρων βρίσκεται και το αντικείμενο της εργασίας του υπαλλήλου (19,31%). Είναι σημαντικό ο υπάλληλος να αντλεί πληρότητα και ικανοποίηση από τη δουλειά του. Έτσι, γίνεται πιο παραγωγικός και αποτελεσματικός, θέτει στόχους και διευρύνει τους ορίζοντές του ενώ ταυτόχρονα αποκτώντας κύρος, καταξίωση και άνοδο στην ιεραρχία κερδίζει ηθική και ψυχική ικανοποίηση.

Αισθητά μικρότερη βαρύτητα δίνουν οι εργαζόμενοι των ΟΤΑ στην εργασιακή ασφάλεια (7,86%). Η συνταγματικά κατοχυρωμένη μονιμότητα τους καθησυχάζει αφού η εργασία θεωρείται δεδομένη. Χωρίς το φόβο της απόλυσης μπορούν πλέον να προγραμματίσουν τη ζωή τους και να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους.

Στο ίδιο επίπεδο κατατάσσουν οι υπάλληλοι και το κίνητρο της αναγνώρισης της συνεισφοράς τους από το Δήμο (7,54%). Εδώ, διαφαίνεται η αίσθηση της ελλιπούς αναγνώρισης και επιβράβευσης της παραγωγικότητας και των δεξιοτήτων τους καθώς και η περιορισμένη επικοινωνία τους με τη διοίκηση.

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (6,57%) υποκινεί λιγότερο τους εργαζόμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλίας και η προαγωγή της δημιουργικής σκέψης ελαχιστοποιούνται καθώς η λήψη αποφάσεων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση επηρεάζεται από πολιτικές ζυμώσεις, πιέσεις και διαπραγματεύσεις.

Στις προτιμήσεις των δημοτικών υπαλλήλων οι ευκαιρίες προαγωγής (6,47%) αποτελούν την τελευταία επιλογή. Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα δεν αφήνει πολλά περιθώρια για έντονη δραστηριοποίηση, επίτευξη στόχων και δημιουργία καριέρας και καθιστά ασήμαντο το ενδιαφέρον για ανέλιξη στο χώρο εργασίας.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βακόλα Μ.- Νικολάου Ι. (2012), Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, Θεσσαλονίκη, Εκδ. Rosili

Ζαβλανός Μ. Μύρων (1999), Οργανωτική Συμπεριφορά, Αθήνα, Εκδ. Ελλην

Ζάχαρης Δ. (1989), Παρώθηση Κίνητρα Ιδεολογία Επίδοση, Αθήνα, Εκδ. Γρηγόρη

Ζευγαρίδης Σ. - Ξηροτύρη Σ. (1980), Οργάνωση, Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά Στελεχών, Θεσσαλονίκη, Εκδ. Αφων Κυριακίδη

Καψάλης Α. (1996), Παιδαγωγική Ψυχολογία, Θεσσαλονίκη, Εκδ. Κυριακίδη

Καψάλης Α. (2005), Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Κουφίδου Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στον εργασιακό χώρο, Αθήνα, Εκδ. Ανίκουλα, Σάκκουλα

Κωσταρίδου-Ευκλείδη Α. (1997), Ψυχολογία κινήτρων, Θεσσαλονίκη, Εκδ. ArtofText

Μακρυγιωργάκης Μ. (2001), Ανθρώπινη Πλευρά Management, Ηράκλειο, Εκδ. Παπαζήση

Μάντζαρης Γ. (2003), Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα, Εκδ. Γκιούρδας Β.

Μάντζαρης Γ. (2011), Σύγχρονο Marketing Αγαθών και Υπηρεσιών, Θεσσαλονίκη, Εκδ. COPYCITY

Μάρκοβιτς Γ. (2002), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού : Παρακίνηση – Εξουσία, Θεσσαλονίκη, Εκδ. UniversityStudioPress

Μουρδουκούτας Π. (2004), Η παγκόσμια επιχείρηση, Αθήνα, Εκδ. Αθ. Σταμούλης

Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, Εκδ. Μπένου

Παπαδόπουλος Ν.Γ. – Μαντές Γ.Α. (1987), Ομαδικά Κίνητρα και Παραγωγικότητα, Αθήνα, Εκδ.Γαλαίος

Παπάνης Ε. (2007), Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας, Ελληνική Κοινωνική Έρευνα

Χυτήρης Λ. (2006), Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδ. Interbooks

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ambrose M.L, Kulik C.T. (1999), «Old friends, new faces: Motivations research in the 1990s», *Journal of Management*, 25, 231-292

Atkinson J.W. (1964), *Introduction to Motivation*, Princeton, NJ: Van Nostrand.

Berman E.M., Bowman J.S, West J.P, Wart M.V. (2010), *Human Resource*

Campbell, J.P., & Pritchard, R.D. (1976), Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally

Carlson, S.D., Kacmar, M.K. & Williams, J.L., “Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict”, *Journal of Vocational Behaviour*, Τομ.56, 2000, σ.249-276

Dessler, G., & AlAriss, A. (2012), “Human Resource Management” (Arab World ed.). London: Pearson.

Greenhaus, H.J., Collins, M.K. & Shaw, D.J., “The relation between work-family balance and quality of life”, *Journal of Vocational Behaviour*, Τομ.63, 2003, σ.510-531

Henderson, R.I. (2003), “Compensation Management in a Knowledge-based World”, ninth edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Smith A. (1776), *Wealth of Nations*, London :W.Strahan&T.Cadell

