

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΡΟΠΟΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

**Εισηγήτρια : ΛΑΖΑΝΑ ΦΙΛΙΩ**

**Σπουδάστριες : ΤΣΑΚΛΑΝΟΥ ΚΩΝ/ΝΑ  
ΡΟΥΜΠΟΥ ΟΛΥΜΠΙΑ**

**Χαλκίδα, Ιούνιος 2006**

## Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	2
Πρόλογος.....	6
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> .....	8
Ορισμός της έννοιας ‘‘υποκίνηση προσωπικού’’ και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα υποκίνησης.	
1.1.Ορισμός της έννοιας ‘‘υποκίνηση προσωπικού’’ σύμφωνα με το site ‘‘From Business: The Ultimate Resource ‘‘.....	8
1.2.Πλεονεκτήματα της υποκίνησης.....	9
1.3.Μειονεκτήματα υποκίνησης.....	10
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> .....	11
Τρόποι υποκίνησης.	
2.1.Ανοιχτή επικοινωνία.....	11
2.2.Αναγνώριση.....	12
2.3.Δημιουργία αναπτυξιακού σχεδίου.....	12
2.4.Ικανότητα δημιουργίας διαφοράς στον εργασιακό χώρο.....	13
2.5.Ηγεσία συμβουλίων προσωπικού.....	13
2.6.Εξωεργασιακά εκπαιδευτικά σεμινάρια.....	13
2.7.‘‘Εργαλεία’’ αυτοεκτίμησης.....	14
2.8.Υποστήριξη απόδοσης.....	15
2.9.Ο κύκλος της απόδοσης.....	16

2.10.Θέτοντας στόχους.....	17
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> .....	18
Μερικοί αποτελεσματικότεροι τρόπους υποκίνησης προσωπικού.	
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> .....	21
Σχέδιο κινήτρων, εργασιακό περιβάλλον και σεβασμός στον εργαζόμενο.	
4.1.Δημιουργία ενός σχεδίου κινήτρων που θα βοηθήσει τον επιχειρηματία, τους εργαζόμενους και την εταιρία.....	21
4.2.Δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους.....	22
4.3.Ένδειξη δέοντος σεβασμού.....	22
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> .....	23
Προτάσεις για την παροχή κινήτρων.	
5.1.Πως να δώσεις κίνητρα στο προσωπικό για τέλεια απόδοση.....	23
5.2.Δεν υπάρχει μαγική φόρμουλα.....	23
5.3.Πετυχαίνοντας το στόχο.....	24
5.4.Μεγιστοποιώντας την επίδραση της υποκίνησης.....	25
5.5.Ανθρωποκεντρική υποκίνηση.....	26
5.6.Διατήρηση των μεθόδων υποστήριξης.....	27
5.7.Κατανόηση των σημείων ‘κλειδιά’.....	28
5.8.Ποιες μέθοδοι πρέπει να ακολουθηθούν και ποιες να αποφευχθούν κατά την προσπάθεια υποκίνησης.....	30

Κεφάλαιο 6° .....31

Περαιτέρω προτάσεις για την παροχή κινήτρων.

Κεφάλαιο 7° .....33

Παροχή κινήτρων σε εργαζόμενους μικρομεσαίων επιχειρήσεων .

Κεφάλαιο 8° .....39

Οργάνωση ταξιδιών κινήτρων.

Κεφάλαιο 9° .....43

Ιεράρχηση αναγκών και περαιτέρω τρόποι υποκίνησης

Κεφάλαιο 10° .....54

Η σημασία της υποκίνησης

Κεφάλαιο 11° .....63

18 τρόποι για να υποκινήσεις το προσωπικό σου χωρίς να αυξήσεις την πληρωμή τους

Κεφάλαιο 12° .....72

Η σωστή ηγεσία

Κεφάλαιο 13° .....76

Αποφθέγματα περί υποκίνησης

Επίλογος.....80

Πηγές/ Βιβλιογραφία .....81

## Πρόλογος

Είναι γνωστό τις πάσι πως στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο είναι ο ισχυρότερος αυτός που επιβιώνει και ανέρχεται στην ιεραρχία της επαγγελματικής επιτυχίας. Κανένας ,ωστόσο επιχειρηματίας δεν αριστεύει σαν μονάδα ,αλλά σαν μια ομάδα από ανθρώπους που όλοι μαζί συνεργάζονται με ένα και μόνο στόχο, την διάκριση σε αυτό που επαγγέλλονται.

Επομένως, ευλόγως απορρέει το ακόλουθο συμπέρασμα. Όλοι οι επιχειρηματίες έχουν την ανάγκη να υποκινήσουν τους υπαλλήλους τους και η πλειοψηφία των υπαλλήλων χρήζουν υποκίνησης.

Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να ρίξει λίγο φώς στο περίπλοκο ζήτημα της υποκίνησης ,να διαλευκάνει κάποιες πτυχές του και να δώσει μερικές κατευθυντήριες γραμμές στον αναγνώστη-επιχειρηματία ο οποίος ενδιαφέρεται να διευρύνει τους πνευματικούς ορίζοντές του και να ενημερωθεί για τις νέες και ίσως πιο επαναστατικές μεθόδους υποκίνησης του προσωπικού του.

Με την παράθεση προσωπικών μας απόψεων επί του θέματος καθώς επίσης και απόψεις επαϊόντων ,έγινε μια προσπάθεια να παρατεθούν ορισμένες μόνο απο τις μεθόδους υποκίνησης και με τον τρόπο αυτό να βοηθηθούν όσοι τις χρειάζονται.

Το κύριο μέρος της εργασίας χωρίζεται σε 12 κεφάλαια, καθένα εκ των οποίων χωρίζεται σε επιμέρους ενότητες.

Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται ο ορισμός της έννοιας “υποκίνηση προσωπικού” σύμφωνα με το site “From Business: The Ultimate Resource “και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της υποκίνησης. Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρονται διάφοροι τρόποι υποκίνησης επιγραμματικά. Τα κεφάλαια 3 έως 12 αναφέρονται, κάποια επιγραμματικά και κάποια αναλυτικά στους διάφορους τρόπους υποκίνησης τους οποίους ένας επιχειρηματίας δύναται να μεταχειριστεί για να καταστήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων του όσο πιο βέλτιστη είναι εφικτό αυτή να καταστεί ,και το 13<sup>ο</sup> κεφάλαιο περιέχει μερικά αποφθέγματα περί υποκίνησης .

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αποδοθούν οι πρέπουσες ευχαριστίες σε όσους συνετέλεσαν δραστικά στην πραγμάτωση αυτής της εργασίας. Αυτοί είναι η κ.Λαζανά χωρίς την καθοδήγηση της οποίας η εργασία αυτή δεν θα ολοκληρωνόταν ποτέ .Μέσω των σημειώσεων που μας παρείχε μας άνοιξε κυριολεκτικά τα δρόμο πάνω στον οποίο στηριχθήκαμε για να πραγματοποιήσουμε αυτό το εγχείρημα .

Πολλές ευχαριστίες αρμόζουν και σε όλους όσους κατά καιρούς δημοσιεύουν στο Internet τις απόψεις τους καθώς επίσης και διάφορες άλλες χρήσιμες πληροφορίες περί υποκίνησης, χωρίς την ύπαρξη των οποίων δεν θα ήμασταν σε θέση να συγκεντρώσουμε αρκετό υλικό για την εργασία αυτή.

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

## Ορισμός της έννοιας “υποκίνηση προσωπικού” και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα υποκίνησης.

### 1.1.Ορισμός της έννοιας “υποκίνηση προσωπικού” σύμφωνα με το site “From business :The Ultimate Resource”.

Στον σημερινό αδυσώπητο και συχνά χαοτικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η εμπορική επιτυχία εξαρτάται από το κατά πόσο οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν όλο τους το ταλέντο. Ωστόσο, παρά τη μυριάδα από διαθέσιμες θεωρίες και πρακτικές, οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν την υποκίνηση σαν κάτι καλυμμένο από μυστήριο. Εν μέρει αυτό συμβαίνει επειδή τα άτομα υποκινούνται από διαφορετικά πράγματα και με διαφορετικούς τρόπους.

Κάθε επιχειρηματίας αντιμετωπίζει το δύσκολο, ωστόσο αναπόφευκτο καθήκον να μετατρέψει τους εργαζομένους του οι οποίοι έχουν χάσει την πρόθεση και τη διάθεσή τους να συνεισφέρουν θετικά στην επιχείρηση.

Ωστόσο, αντίθετα με ότι οι περισσότεροι πιστεύουν, η δουλειά ενός επιχειρηματία δεν είναι να δώσει κίνητρα στο προσωπικό του. Η παροχή κινήτρων θα πρέπει να είναι ενδογενής. Ο επιχειρηματίας είναι υπεύθυνος να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορέσουν να δώσουν οι ίδιοι κίνητρα στον εαυτό τους. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς τη στήριξη σε bonus και σε άλλες χρηματικές μεθόδους.

Η προαναφερθείσα αλήθεια είναι σημαντικό να κατανοηθεί πριν τεθεί σε εφαρμογή οποιαδήποτε μέθοδος υποκίνησης των εργαζομένων. Το μυστικό για



την επιτυχία της είναι να παρέχεται στο προσωπικό αυτό που πραγματικά χρειάζονται.

Μόνο μια τέτοια μέθοδος μπορεί να εγγυηθεί θετικά αποτελέσματα : παραγωγικότητα ,ισότητα και σωστές υπηρεσίες.

### **1.2.Πλεονεκτήματα της υποκίνησης**

Μια θετική φιλοσοφία και πρακτική υποκίνησης θα πρέπει να βελτιώσει την παραγωγικότητα ,την ποιότητα και την παροχή υπηρεσιών. Η υποκίνηση βοηθά τους ανθρώπους :

A. να πετύχουν στόχους.

B. να κερδίσουν μια θετική προοπτική.

Γ. να αποκτήσουν τη δύναμη να αλλάξουν.

Δ. να χτίσουν την αυτοεκτίμηση και τις ικανότητές τους και

E. να ελέγχουν την ίδια την ανάπτυξή τους και να βοηθούν και τους συναδέλφους τους επίσης.

### 1.3.Μειονεκτήματα υποκίνησης

Δεν υπάρχουν πραγματικά μειονεκτήματα στην επιτυχημένη υποκίνηση των εργαζομένων, ωστόσο υπάρχουν πολλά εμπόδια να υπερβληθούν. Αυτά ενδεχομένως να συμπεριλαμβάνουν ανίδεους διευθυντές, ακατάλληλα κτίρια, απαρχαιωμένο εξοπλισμό και “απαρχαιωμένες” νοοτροπίες. Παραδείγματος χάριν :

A. “Δεν πληρωνόμαστε παραπάνω για να δουλέψουμε σκληρότερα”

B. “Δεν μπορούμε να αλλάξουμε τις συνήθειές μας”

Γ. “Τα αφεντικά μας δεν έχουν ιδέα τι κάνουμε”

Δ. “Δεν προσλήφθηκα για να τα κάνω αυτά”

Ε. “Θα κάνω όσα λιγότερα μπορώ για να μη με απολύσουν”

Τέτοιου είδους απόψεις απαιτούν υπομονή και επιμονή για να κατανικηθούν.

# Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

## Τρόποι υποκίνησης

### 2.1.Ανοιχτή επικοινωνία

Οι περισσότερες εταιρίες προσκολλούνται στη φιλοσοφία της ‘‘λιγότερης επικοινωνίας ‘‘και όχι της διαχείρισης με ‘‘ανοιχτά βιβλία’’. Με άλλα λόγια ,η διοίκηση της εταιριών συχνά υποθέτει ότι όσο λιγότερα γνωρίζει το προσωπικό, τόσο το καλύτερο.

Ακόμη όμως και αν η διοίκηση είναι προσκολλημένη σε αυτό το πρότυπο της κλειστής επικοινωνίας, είναι ορθό να ασκείται η πρακτική της ανοιχτής διαχείρισης. Όποτε είναι δυνατό, θα ήταν επίσης ορθό να γίνεται έρευνα σχετικά με τους τρόπους διοίκησης της εταιρίας στο Internet, σε διάφορα sites όπως το Google.com.

Ένας επιχειρηματίας θα μπορούσε επίσης να στείλει έναν από τους υπαλλήλους του στη τοπική βιβλιοθήκη για να συλλέξει πληροφορίες εκ μέρους του όσον αφορά στην αποτελεσματικότερη διευθέτηση του πολύ σημαντικού θέματος της υποκίνησης του προσωπικού.

Όσο πιο σωστά και πολύπλευρα καταρτισμένος είναι ένας υπάλληλος για τις δυνατότητες και την συμβολή που μπορεί να έχει με σκοπό το απώτερο συμφέρον της εταιρίας,τόσο το καλύτερο. Η γνώση είναι δύναμη και η βιβλιοθήκες και το Internet είναι ο καλύτερες πηγές πληροφόρησης.

## **2.2. Αναγνώριση**

Μια από της πιο καίριας σημασίας κινήσεις που οφείλει ένας επιχειρηματίας να κάνει πράξη είναι η ένδειξη προς τους υπαλλήλους του ότι αναγνωρίζει και εκτιμά την συμβολή τους στη εταιρία του και ότι είναι ανά πάσα ώρα και στιγμή έτοιμος να τους συμπαρασταθεί υλικά και ψυχολογικά σε περίπτωση που τον χρειαστούν.

Καμιά επιχείρηση δεν νοείται να υφίσταται δίχως τους υπαλλήλους της και εξαιτίας αυτού του γεγονότος , κάθε επιχειρηματίας θα πρέπει να δείχνει πάντοτε την ευγνωμοσύνη του σε αυτούς που εργάζονται σκληρά για να ευημερεί η δική του επιχείρηση.

## **2.3. Δημιουργία αναπτυξιακού σχεδίου**

Κάθε επιχειρηματίας που σέβεται την επιχείρησή του και επιθυμεί να τη δει να προκόβει, θα πρέπει να δημιουργήσει , έστω και νοητά, ένα πλήρες σχέδιο ανάπτυξής της ,δεδομένου ότι χωρίς αυτό δεν θα είναι ξεκάθαρες οι κατευθυντήριες γραμμές τις οποίες η εταιρία του θα ακολουθεί και ως εκ τούτου κανείς δεν θα γνωρίζει με βεβαιότητα πια μέθοδο να ακολουθήσει για να βοηθήσει την εταιρία να προωθηθεί.

#### **2.4. Δυνατότητα δημιουργίας διαφοράς στον εργασιακό χώρο**

Ο εργασιακός χώρος κάθε υπαλλήλου είναι κάτι σαν το δεύτερο σπίτι του. Εκεί ξοδεύει τη μισή του ημέρα ,αγωνιά, χαίρεται, κοπιάζει και ανταμείβεται. Ως εκ τούτου , το εργασιακό περιβάλλον οφείλει να είναι τέτοιο ώστε να δημιουργεί στον κάθε υπάλληλο αισθήματα ευφορίας, αγαλλίασης και ηρεμίας έτσι ώστε να καθίσταται και αυτό αρωγός στην προσπάθεια του επιχειρηματία να υποκινήσει το προσωπικό του. Τα χρώματα στους τοίχους θα πρέπει να είναι φωτεινά ,ο χώρος θα πρέπει να αερίζεται επαρκώς και να είναι καθαρός .

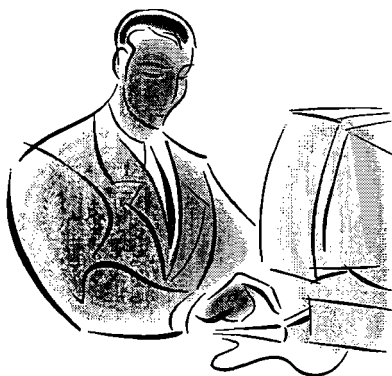
#### **2.5. Ηγεσία συμβουλίων προσωπικού.**

Θα ήταν πρόπον να οργανώνονται συμβούλια προσωπικού σε τακτά χρονικά διαστήματα για να συζητούνται και να διευθετούνται ζητήματα που αφορούν τη σωστή λειτουργία της εταιρίας. Σε αυτά τα συμβούλια θα μπορούσε επίσης ο επιχειρηματίας να κάνει μνεία και να επιστά την προσοχή των υπαλλήλων του σε θέματα που άπτονται των υποχρεώσεών τους .Επίσης θα μπορούσε να τους απευθύνει το λόγο και μέσα από έναν εποικοδομητικό διάλογο να βρίσκουν όλοι μαζί λύσεις.

#### **2.6. Εξωεργασιακά εκπαιδευτικά σεμινάρια**

Είναι γνωστό τοις πάσι ότι πολλοί υπάλληλοι εταιριών δεν εκπληρώνουν απόλυτα το όνειρό τους κατέχοντας τη θέση που κατέχουν. Ως εκ τούτου υπάρχει πιθανότητα να αισθάνονται απογοητευμένοι από τον τρόπο που εξελίσσεται η ζωή τους και γι' αυτό να μην αποδίδουν τα μέγιστα στη θέση την οποία κατέχουν.

Ο σωστός επιχειρηματίας θα μπορούσε να οργανώσει ενδοεργασιακά ή να χρηματοδοτήσει εξωτερικά σεμινάρια με σκοπό την περαιτέρω εκπαίδευση των υπαλλήλων του. Ακόμη και αν δεν είναι σε θέση να τους δώσει προαγωγή, αν αυτό επιθυμούν οι ίδιοι, θα τους παρέχει τουλάχιστον τη δυνατότητα να αισθανθούν ότι εξελίσσονται, μαθαίνουν και εν μέρει εκπληρώνουν το όνειρό τους.



## 2.7. Εργαλεία αυτοεκτίμησης

Είναι πρόπον για έναν επιχειρηματία να θυμάται ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να μάθουν, να συνεισφέρουν και να κάνουν τη διαφορά στον εργασιακό τους χώρο. Θα τα πραγματοποιήσουν όλα αυτά μόνο αν αισθάνονται μια άμεση σύνδεση με την εταιρία που ωφελεί την καριέρα τους. Θα ήταν σοφό αν ο επιχειρηματίας έδινε στους υπαλλήλους του την ευκαιρία να καταλάβουν πόσο η συμβολή τους επηρεάζει την εταιρία.. Επίσης θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα πίνακα που θα μοιράσει στους υπαλλήλους και θα αναγράφει τα εξής:

Παρελθόν :Τί έκανες τον τελευταίο χρόνο για να αυξηθούν τα κέρδη ,να μειωθούν τα έξοδα και να σωθεί χρόνος; Πώς έχεις εσύ ωφελήσει την εταιρία ; Πώς θα βαθμολογούσες τον εαυτό σου όσον αφορά στην αξιοπιστία σου , την ικανοποίηση των πελατών και την υπευθυνότητά σου ;

Παρόν: Τι χρειάζεσαι από εμένα ,ως διευθυντή σου ; Να σου παρέχω καλύτερη κατεύθυνσή και πληροφορίες για να κάνεις καλύτερα τη δουλειά σου και αναπτύξεις ευρύτερα τις δυνατότητές σου ; Ποιά είναι τα "εργαλεία "που χρειάζεσαι για να πετύχεις τόσο τους στόχους σου όσο και αυτούς της εταιρίας;

Μέλλον : Ποιοί είναι οι στόχοι σου όσον αφορά την εταιρία στο μέλλον ; Πώς σκοπεύεις να τους πετύχεις ; Ποιό νομίζεις ότι θα είναι το επόμενο αναπτυξιακό βήμα της εταιρίας και πόσο χρονικό διάστημα κρίνεις ότι θα απαιτηθεί ;

Αυτή είναι μια απλή άσκηση και για να μάθει ένας επιχειρηματίας τι είναι σημαντικό για τους ανθρώπους του. Ο επιχειρηματίας δεν μπορεί να χειριστεί τις καταστάσεις αποτελεσματικά αν δεν την εφαρμόσει. Και μέχρι να θέσει το παραπάνω ερωτηματολόγιο , δεν θα γνωρίζει πραγματικά. Αν και εφόσον ένας επιχειρηματίας είναι σε θέση να "χτίσει" ένα πρόγραμμα με μηδενικό ή ελάχιστο κόστος για να υποκινήσει το προσωπικό του, τότε θα ήταν πρόπον να πράξει ανάλογα.

Στο σημερινό ασταθές εργασιακό περιβάλλον, με το προαναφερθέν πρόγραμμα, ένας επιχειρηματίας μπορεί να αισθάνεται σίγουρος ότι θα έχει εφοδιάσει το προσωπικό του με τα σωστά στοιχεία "κλειδιά" που θα το καταστήσουν ήδη προετοιμασμένο ,όταν η αγορά ανοίξει ξανά, να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις όντας σωστά καταρτισμένο .

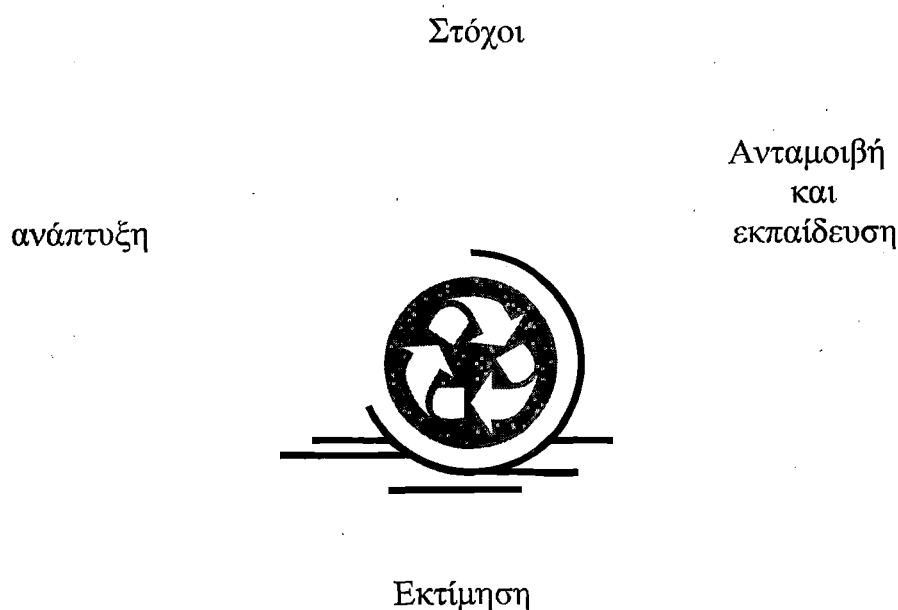
Τέλος , ο επιχειρηματίας θα έχει βαθιά αναβαθμίσει την εταιρία του και θα έχει κάνει τη ζωή του πολύ ευκολότερη !

## 2.8. Υποστήριξη απόδοσης

Η διευθέτηση της απόδοσης του προσωπικού έχει κατά βάσει να κάνει με τον κανονισμό του χρόνου ,του ταλέντου και της ενέργειας των ανθρώπων που απαρτίζουν το προσωπικό. Αν έχουν ταξινομηθεί και προσδιοριστεί σωστά οι στόχοι της επιχείρησης και έχει καταρτιστεί το προσωπικό σωστά για να τους πετύχει, τότε δεν αναμένεται τίποτα άλλο παρά η επιτυχία.

## 2.9. Ο κύκλος της απόδοσης

Η υποστήριξη της απόδοσης ενέχει ένα σύνολο από δραστηριότητες , όλες σχεδιασμένες για να βοηθήσουν το προσωπικό να επιτύχει τους στόχους του . Ένας τρόπος για να κατανοηθούν αυτές οι δραστηριότητες καλύτερα είναι ο παρακάτω κύκλος :





Για να δει πως λειτουργεί στη πράξη ο παραπάνω κύκλος ,ένας επιχειρηματίας μπορεί να ξεκινήσει με το να δουλέψει με το προσωπικό του για να θέσουν μαζί στόχους-ατομικά, σαν ομάδα ή και τα δύο μαζί. Αν οι στόχοι είναι φιλόδοξοι ,τότε το προσωπικό θα χρειαστεί περισσότερη καθοδήγηση και εκπαίδευση για να τους πετύχει. Καθώς το προσωπικό θα δουλεύει πάνω στην επίτευξη των στόχων ,ο επιχειρηματίας θα δουλεύει μαζί τους εκτιμώντας την πρόοδό τους.

Περνώντας στο τελικό στάδιο ,ο επιχειρηματίας θα συνδυάσει επιτυχώς την επίτευξη των στόχων μέσω των ανταμοιβών (πληρωμή, αναγνώριση, ευκαιρίες) που θα παρέχει.

### **2.10. Θέτοντας στόχους**

Σύμφωνα με μια έρευνα για τη συμπεριφορά των Αμερικανών εργαζομένων, μόνο οι μισοί περίπου ισχυρίζονται ότι καταλαβαίνουν πώς ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται αξιολογεί την απόδοσή τους . Η υποστήριξη της απόδοσης ενός υπαλλήλου ξεκινά αφού οι προσδοκίες του επιχειρηματία γίνουν ξεκάθαρες στον υπάλληλο. Χωρίς ξεκάθαρες προσδοκίες ,είναι ιδιαίτερα δύσκολο για το προσωπικό να κατανοήσει που να επικεντρώσει την ενέργεια του και πως να βελτιωθεί.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### Μερικοί αποτελεσματικότεροι τρόπους υποκίνησης προσωπικού.

*“ Αρχικά μια μεγάλη διαπίστωση –όλοι θέλουν να εμπνευστούν ,όμως οι περισσότεροι από εμάς δεν εμπνέουμε τους άλλους. “*

Άραγε πώς αισθάνεται ένας υπάλληλος ο οποίος δουλεύει για έναν επιχειρηματία που είναι πάντοτε συγκεντρωμένος σε κάτι άλλο και όχι στους ίδιους τους υπαλλήλους του, που διαρκώς εξισώνει τις προσπάθειες του υπαλλήλου του με το πόσα χρήματα του κοστίζει, που πάντοτε προσέχει τα λάθη του άλλα ξεχνά να πεί ένα απλό “ευχαριστώ” όταν κάτι γίνεται σωστά , που αλλάζει επιχειρηματική κατεύθυνση κάθε εβδομάδα ή που έχει την απαίτηση να δουλεύει τόσο σκληρά όσο αυτός για το ένα δέκατο του μισθού που αυτός κερδίζει.

Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων θεωρούν ότι οι υπάλληλοί τους είναι κλώνοι τους και ότι έχουν τα ίδια κίνητρα και τις ίδιες ανησυχίες για την επιχείρηση με αυτούς.

Ωστόσο η αλήθεια είναι πολύ διαφορετική. Οποιοσδήποτε υπάλληλος διέθετε αυτά τα προσόντα ,θα τρώμαζε παρά θα ευχαριστούσε έναν επιχειρηματία επειδή συνεχώς θα έκανε ερωτήσεις σχετικά με κάθε απόφαση για τις περαιτέρω κινήσεις της εταιρίας.

Κάθε επιχείρηση δεν είναι μια “λίγο” μεγάλη επιχείρηση. Λειτουργεί διαφορετικά και έχει διαφορετικούς σκοπούς. Ο εκάστοτε επιχειρηματίας δεν αποσκοπεί πάντα στο να ευχαριστήσει τους μετόχους του, αλλά τον εαυτό του, τη σύζυγό του ή τους συνεταιίρους του μέσω της επιτυχίας της εταιρίας του.

Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη ενός αρχηγού μέσα στην εταιρία, και ο αρχηγός δεν είναι άλλος από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη της. Αυτό επίσης συνεπάγεται ότι όλοι όσοι δουλεύουν γι' αυτόν είναι η ομάδα του και σαν τέτοια ,οφείλει να υπακούει σε ορισμένους πολύ σημαντικούς κανόνες που κάθε ομάδα θέτει έτσι ώστε να αξιοποιήσει στο έπακρο τις δυνατότητές της και να φτάσει στην επιτυχία.

Ο Peter Carruthers συγκρίνει τον επιχειρηματία και το προσωπικό του με τους παίχτες ενός ομαδικού αθλήματος και πάνω σε αυτό κάνει τις ακόλουθες διαπιστώσεις :

*Αν μια ομάδα θέλει να κερδίσει ,προσλαμβάνει έναν αρχηγό / καπετάνιο για το γήπεδο και έναν προπονητή εκτός γηπέδου. Μετά η ομάδα κάνει λίγη εξάσκηση και αυτό για να βεβαιώσει ότι κάθε παίχτης ξέρει τι πρέπει να κάνει. Κάθε παίχτης παίρνει μια συγκεκριμένη θέση , εξειδικεύεται σε αυτήν και αναπτύσσει σχέσεις με τους παίχτες σε κάθε πλευρά από τη δική του θέση.*

*Τι θα συνέβαινε αν η ομάδα ποτέ δεν έκανε εξάσκηση ;Τι θα συνέβαινε αν ο αρχηγός της συνεχώς άλλαζε τις θέσεις των παιχτών στη μέση του παιχνιδιού ;Τι θα συνέβαινε αν ο αρχηγός συνεχώς παραπονιόταν και ποτέ δεν επαίνουσε κανέναν ;Αν η ομάδα κέρδιζε και μόνο ο αρχηγός της έπαιρνε όλους τους επαίνους ;Αν ο αρχηγός έπαιρνε έναν καινούριο παίχτη ,που δεν είχε ποτέ πριν ξαναπαίξει το παιχνίδι, χωρίς να τον εκπαιδεύσει; Τι θα συνέβαινε αν ο αρχηγός έπαιρνε μυστικά χρήματα για να "πουλήσει" την ομάδα του ;Τι θα συνέβαινε αν ο αρχηγός σταματούσε να μιλάει με την ομάδα του ,αν δεν άκουγε τις προτάσεις των παιχτών του ή αν προσπαθούσε να παίξει μόνος του σε όλες τις θέσεις ;*

*Ωστόσο αυτό κάνουμε όλοι εμείς οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων! Η ομάδα σου χρειάζεται έναν αρχηγό και αυτός είσαι εσύ! Αλλά επίσης χρειάζεται να λειτουργεί και σαν ομάδα όσο παράξενο και αν είναι αυτό ορισμένες φορές. Έχω συχνά αναρωτηθεί πόσο δύσκολο είναι να κρατηθούν 15 άντρες γεμάτοι τεστοστερόνη συγκεντρωμένοι σε ένα στόχο! Ωστόσο αυτό ακριβώς πρέπει να πετύχει ο αρχηγός τους! Η δική μου εμπειρία μου έχει διδάξει ότι εμείς οι ιδιοκτήτες εταιριών αποτυγχάνουμε σε πολλές περιπτώσεις. Δεν είμαστε συνεπής.*

*Αλλάζουμε στόχους όποτε μια καινούρια ευκαιρία /πρόκληση προκύψει και αυτό μπορεί να ενοχλεί έντονα το προσωπικό μας. Σχεδόν πάντα επικεντρωνόμαστε στο σύνολο και αδιαφορούμε για τα επιμέρους στοιχεία που όμως κάνουν όλη τη διαφορά! Έχουμε την απαίτηση το προσωπικό μας να γνωρίζει τι θέλουμε χωρίς όμως να του*

εξηγήσουμε προσεκτικά. Πότε πλήρωσες τελευταία φορά για να εκπαιδευτεί το προσωπικό σου από επαγγελματίες ;

Η πραγματικότητα είναι ότι εμείς ,οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων δεν επενδύουμε σχεδόν τίποτα για να βελτιώσουμε τις ικανότητες του προσωπικού μας ,ενώ την ίδια στιγμή περιμένουμε θαύματα! Συνήθως θυμόμαστε να παραπονεθούμε αλλά συχνότερα ξεχνάμε να πούμε ευχαριστώ και να επαινέσουμε! Συνήθως δεν εμπνέουμε τους υπαλλήλους μας .Αν τους εμπνεύσουμε όμως θα μας ακολουθήσουν και στη "κόλαση"! Για την πλειοψηφία των περισσότερων από μας προς το παρόν οι υπάλληλοί μας είναι η κόλαση!

Ένα καλό αφεντικό είναι ένας κακός υπάλληλος και ένας καλός υπάλληλος είναι ένα κακό αφεντικό. Τα στοιχεία που σε κάνουν ένα "τόσο καλό αφεντικό" είναι αυτά που δεν θέλεις να έχει κανένας στο προσωπικό σου !

Έτσι λοιπόν ,την επόμενη φορά που κάποιος υπάλληλός κάνει κάτι πραγματικά χαζό, μέτρα μέχρι το 10 ,μπές στη θέση του ,σκέψου τη μέρα που πέρασαν μέχρι εκείνη τη στιγμή και ρώτα τον εαυτό σου ειλικρινά- εγώ θα τα είχα πάει καλύτερα υπό αυτές τις συνθήκες ; Και εγώ σηκώθηκε σήμερα το πρωί στις 4:30;

Τι θερμοκρασία είχε το δωμάτιό όταν ξύπνησα; Πόσοι άνθρωποι κοιμόντουσαν στο δωμάτιο μαζί μου ;Τι θερμοκρασία είχε το νερό στο μπάνιο; Οι βρύσες δούλευαν σωστά; Και εγώ ξόδεψα 2 ώρες σε τρένα και λεωφορεία για να φτάσω στη δουλειά;

Το πραγματικό μυστικό για να υποκινήσεις το προσωπικό σου είναι απλό – ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ- όσο πιο συχνά το λές ,τόσο πιο πολύ υποκινείται το προσωπικό σου !



## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### Σχέδιο κινήτρων,εργασιακό περιβάλλον και σεβασμός στον εργαζόμενο.

#### 4.1.Δημιουργία ενός σχεδίου κινήτρων που θα βοηθήσει τον επιχειρηματία ,τους εργαζόμενους και την εταιρία.

Το να υποκινούν το προσωπικό τους δεν είναι κάτι εύκολο για πολλούς εργοδότες. Ευτυχώς ,είναι μια ικανότητα που μπορεί κανείς να τη διδαχθεί με μια μικρή επένδυση υπομονής ,χρόνου και επιμονής. Όλα ξεκινούν με την μορφοποίηση ενός ισχυρού σχεδίου υποκίνησης.

#### **4.2. Δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους**

Η υποκίνηση ενός υπαλλήλου συχνά εξαρτάται από το εργασιακό περιβάλλον. Ένα φιλικό και ανοιχτό περιβάλλον οδηγεί σε καλύτερη παραγωγικότητα ενώ ένα αρνητικό περιβάλλον έχει ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα !

#### **4.3. Ένδειξη δέοντος σεβασμού**

Δείξε το δέοντα σεβασμό και την δέουσα εκτίμηση σε όλους όσους στηρίζουν και προωθούν την εταιρία σου. Η ένδειξη σεβασμού και η ρητή αλλά και υλική εξέφρασή του είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα στα χέρια κάθε εργοδότη ο οποίος επιθυμεί να εκφράσει την ευγνωμοσύνη του στους υπαλλήλους του που εργάζονται σκληρά για να αναπτυχθεί η εταιρία του. Ένα μεγάλο ευχαριστώ είναι πάντα ένα "φιλί ζωής" για την αναζωπύρωση της επιθυμίας ενός υπαλλήλου να εργαστεί σκληρότερα και με περισσότερο ζήλο !

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### Προτάσεις για την παροχή κινήτρων.

#### 5.1.Πως να δώσεις κίνητρα στο προσωπικό για τέλεια απόδοση.

Η βεβαιότητα ότι το προσωπικό δουλεύει όπως επιθυμεί ο επιχειρηματίας μπορεί να μην είναι και τόσο εύκολο. Η βεβαιότητα ότι θέλουν να δουλεύουν με αυτό τον τρόπο σίγουρα δεν είναι εύκολο ! Η υποκίνηση θα κάνει όλη τη διαφορά !

Ας γίνουμε σαφείς. Όταν οι άνθρωποι υποκινούνται σωστά, η παραγωγικότητα, η ικανότητα ,η αυτοσυγκέντρωση, ακόμη και η δημιουργικότητά τους αυξάνεται. Το αντίστροφο επίσης ισχύει . Αν οι άνθρωποι είναι αναστατωμένοι, αν και πολλές φορές για ασήμαντους λόγους, για τη δουλειά ή για το εργασιακό τους περιβάλλον, τότε η αποδοτικότητά τους μειώνεται. Τότε ο χρόνος και η ενέργεια που σπαταλιέται σε άλλα πράγματα, στον “κοινωνικό σχολιασμό “ και στα παιχνίδια στους υπολογιστές της εταιρίας αυξάνονται.

#### 5.2.Δεν υπάρχει μαγική φόρμουλα.

Δεν υπάρχει μια απλή πανάκεια εγγυημένη να υποκινήσει. Ούτε καν τα χρήματα. Ούτως ή άλλως ,θα έλεγε ποτέ κανείς ότι δεν επιθυμεί να κερδίσει

περισσότερα χρήματα? Πολλά πράγματα επηρεάζουν την υποκίνηση. Αυτά περιλαμβάνουν :

- Την κουλτούρα του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Το ενδιαφέρον που η εργασία παρέχει.
- Τους ανθρώπους (διευθυντές και συνάδελφοι).
- Την αίσθηση του κατορθώματος.

Ομοίως πολλά πράγματα μπορούν να την επηρεάσουν αρνητικά. Κάτι εντελώς ελάχιστο μπορεί να υπερκαλύψει όλα τα άλλα. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής ανακάλυψε ότι ένας υπαλλήλου η απόδοση είχε μειωθεί διότι ,ενώ είχε την ίδια θέση με έναν άλλο υπάλληλο ,ο “τίτλος” του άλλου υπαλλήλου είχε τη λέξη “διευθυντής “ μέσα ,ενώ ο δικός του όχι. Τα παραπάνω αποδεικνύει περίτρανα , πως ασήμαντα πράγματα όπως ο τίτλος μπορεί να έχει βαθιά επιρροή στην ψυχολογία ενός υπαλλήλου.

### **5.3.Πετυχαίνοντας το στόχο.**

Η υποκίνηση και η σωστή διατήρησή της απαιτεί τα εξής:

- Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου.
- Επιμονή και επιμονή.
- Σωστή αντιμετώπιση των υπαλλήλων βάσει της συνεισφοράς και του έργου τους υπέρ της εταιρίας.
- Σταθερότητα σε αξίες και τεχνικές υποκίνησης .



Η υποκίνηση είναι μια ισορροπία. Όλοι οι παράγοντες που προκαλούν όμορφα συναισθήματα θα πρέπει να μεγιστοποιηθούν. Οι παράγοντες που αποτελούν τροχοπέδη στην αποδοτικότητα του υπαλλήλου θα πρέπει να ελαχιστοποιηθούν. Η υποκίνηση δεν είναι κάτι απλό να επιτευχθεί. Ωστόσο με τη σωστή φιλοσοφία, ένας επιχειρηματίας μπορεί να τονώσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων του εκθαμβωτικά. Επομένως, ο χρόνος που θα απαιτηθεί για να καταστρωθεί το σωστό επιχειρηματικό σχέδιο, αξίζει τον κόπο!

#### **5.4.Μεγιστοποιώντας την επίδραση της υποκίνησης.**

##### *Η κατάσταση*

Ας δοθεί ένα παράδειγμα για το πώς ακριβώς λειτουργεί η υποκίνηση. Σε μια μεσαίου επιπέδου αλυσίδα ταξιδιωτικών πρακτόρων, οι πωλήσεις είχαν αισθητά μειωθεί παρά τις καλές συνθήκες στην αγορά.

##### *Η αντίδραση*

Ο διευθυντής διαφήμισης έλαβα την, κατά την άποψή του, τα σωστά μέτρα. Οι υπενθυμίσεις και τα e-mail βρίσκονταν παντού στα γραφεία, τα ποσά “κλειδιά” τονίστηκαν και τα αποτελέσματα της αποτυχίας μπήκαν σε κατάλογο.

##### *Το αποτέλεσμα*

Οι πωλήσεις παρέμειναν στατικές και το ηθικό έπεσε σαν πέτρα. Το προσωπικό αισθανόταν ακόμη πιο απογοητευμένο για την οργάνωση της επιχείρησης και τη δική τους. Ο διευθυντής υπαινισσόταν ότι για τα αρνητικά αποτελέσματα ήταν υπεύθυνο το προσωπικό. Τα έσοδα μειώνονταν σταδιακά και κανείς, ακόμη και το νεοπροσληφθέν προσωπικό αδυνατούσε να βελτιώσει την δυσμενή κατάσταση.

## *Η έκπληξη*

Μετά από ένα συνέδριο πωλήσεων προγραμματισμένο για όλο το προσωπικό, αποφασίστηκε να ακολουθηθεί μια διαφορετική στρατηγική. Η μεγάλη πτώση των εσόδων , διαμερίστηκε και διαιρέθηκε στα διάφορα υποκαταστήματα με αποτέλεσμα να φαίνεται πλέον πολύ μικρότερη και αντιμετωπίσιμη . Αφού εντοπίστηκε η μείωση εσόδων ανά υποκατάστημα, εντοπίστηκε και το ακριβές ποσό εσόδων από πωλήσεις που έπρεπε να συγκεντρωθεί για να εκπληρωθούν οι ετήσιοι στόχοι της επιχείρησης. Για παράδειγμα ,κάθε υποκατάστημα έπρεπε να πουλήσει δύο επιπλέον πακέτα διακοπών κάθε εβδομάδα. Τα ίδιες εργασίες έγιναν και για άλλες εκφάνσεις της επιχείρησης όπως οι επιπλέον πωλήσεις αεροπορικών εισιτηρίων.

Οι στόχοι κάθε υποκαταστήματος και τα μόνους συμφωνήθηκαν καθώς επίσης και επιπλέον επαφές μεταξύ υπαλλήλων για να σημειώνεται η πρόοδος τους.

Τα αποτελέσματα αυτή τη φορά ;Οι πωλήσεις σταδιακά αυξήθηκαν και τελικά ο απώτερος στόχος εκπληρώθηκε.

### **5.5.Ανθρωποκεντρική υποκίνηση.**

Γιατί η παραπάνω μέθοδος δούλεψε καλύτερα?

- Επειδή επικεντρώθηκε στο προσωπικό και αντιμετώπισε τη κατάσταση από τη δική τους οπτική γωνία.
- Προσέγγισε το πρόβλημα θετικά και όχι με κακή διάθεση και κατάθλιψη.
- Παρουσίασε το πρόβλημα ως αντιμετωπίσιμο. Πήρε τα κατάλληλα μέτρα και έκανε την λύση του προβλήματος να δείχνει εφικτή.

- Επικεντρώθηκε στην επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων για να έχουν πάντα ξεκάθαρη εικόνα πως προοδεύει η κατάσταση.
- Οι στόχοι που τέθηκαν για το προσωπικό ήταν ακριβώς αυτοί που ήταν απαραίτητοι για την παρούσα φάση και όχι άλλοι πολλοί μεγαλύτεροι και απαιτητικοί.
- Η επίτευξη των στόχων συνδέθηκε με τα ανάλογα μπόνους.(τα μπόνους δεν ήταν υπερβολικά , όμως έκαναν τους υπαλλήλους περισσότερο διαθέσιμους να δουλέψουν σκληρά για την επιχείρηση.

### **5.6.Διατήρηση των μεθόδων υποστήριξης**

Η ποικιλία κάνει την υποκίνηση πιο αποτελεσματική. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να κάνει χρήση όλων των αποθεμάτων έμπνευσης και εφευρετικότητας που διαθέτει για να δει αποτελέσματα. Πολλές φορές ένα τετράμηνο επιχειρηματικό σχέδιο ανάπτυξης δουλεύει καλύτερα από ένα ετήσιο.

### **5.7.Κατανόηση των σημείων ‘κλειδιών’**

Είναι πολύ σημαντικό για έναν επιχειρηματία να κατανοήσει εγκαίρως ότι οι δικές του προτιμήσεις μπορεί να μη φαίνονται ελκυστικές στο προσωπικό. Επομένως αν επιθυμεί να ανταμείβει το προσωπικό του θα πρέπει να μη σκεφτεί εγωκεντρικά , απεναντίας να βάλει τον εαυτό του στη θέση των υπαλλήλων του για να κατανοήσει τι είναι αυτό που ουσιαστικά τους λείπει και να τους το προσφέρει.

Υποκίνηση σημαίνει να μην υπάρχει ούτε μια ‘‘πέτρα που να μην γυριστεί’’. Ένας απλός τρόπος σκέψης μπορεί να βοηθήσει. Για παράδειγμα ,η θερμοκρασία ενός δωματίου μπορεί να επηρεαστεί από πολλά πράγματα-αν τα παράθυρα είναι κλειστά ή ανοιχτά ,αν η θέρμανση ή το air-condition είναι ανοιχτά και ποιος είναι ο αριθμός των ατόμων μέσα στο δωμάτιο.

Ομοίως , πολλά πράγματα επηρεάζουν το κλίμα υποκίνησης σε μια επιχείρηση, από το σύστημα διαχείρισης μέχρι και τον τεχνολογικό εξοπλισμό. (Τα laptop δίνουν μεγαλύτερη ευελιξία κινήσεων στο προσωπικό από έναν στατικό υπολογιστή).

Εν κατακλείδι , η υποκίνηση επηρεάζεται κυρίως από το στυλ και τις πρακτικές που υιοθετεί κάθε διευθυντής προς το προσωπικό του ,δηλαδή τον τρόπο που τους συμπεριφέρεται.

#### **5.8.Ποιες μέθοδοι πρέπει να ακολουθηθούν και ποιες να αποφευχθούν κατά την προσπάθεια υποκίνησης.**

- Ξεκαθάρισε στο προσωπικό σου τι είναι αυτό που προσπαθούν να πετύχουν με ξεκάθαρους στόχους ,σκοπούς κτλ.
- Αναγνώρισε και εκτίμησε μια προσεγμένη δουλειά .
- Κάνε τη δουλειά όσο πιο ενδιαφέρουσα και άξια προσοχής σου είναι δυνατόν.
- Δώσε στους ανθρώπους πραγματικά προσωπικές ευθύνες και ελευθερία κινήσεων.
- Επέτρεψε και ενθάρρυνε τη πρόοδο μέσα στον εργασιακό χώρο με νέα καθήκοντα και νέους τρόπους εργασίας ,με σκοπό να κάνεις τις ίδιες εργασίες να φαίνονται καινούριες και πιο ενδιαφέρουσες.

- Κατανόησε ότι οι άνθρωποι που εργάζονται τώρα για εσένα ,ίσως να καταλάβουν μια πολύ καλύτερη θέση ,με περισσότερες ευθύνες αλλά και αποδοχές στο μέλλον ,και εσύ θα πρέπει ,σαν πρώην εργοδότης τους, να τους έχεις δώσει τις ευκαιρίες για εκπαίδευση και εμπειρία που χρειάζονται.
- Υιοθέτησε ένα σχέδιο υποκίνησης –γίνε προσβάσιμος , συμβούλεψε και κατεύθυνε τους υπαλλήλους σου. Να είσαι αποφασιστικός και πάντα δίκαιος!
- Επικοινωνήσε τακτικά και πληροφοριακά. Να είσαι ανοιχτός και ευθύς.
- Μην είσαι μυστικοπαθής.
- Δώσε προσοχή στην σύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή. Αν η προσωπική ζωή ενός υπαλλήλου είναι φορτισμένη εξαιτίας της πίεσης που του ασκείται στον εργασιακό του χώρο, τότε και η υποκίνησή του θα βρίσκεται σε πολύ χαμηλό στάδιο.
- Απαλλάξου από απαρχαιωμένες πρακτικές συμπεριφοράς στο προσωπικό που μόνο κακό μπορούν να κάνουν στην επιχείρηση.
- Να αποφεύγεις να αναμειγνύσαι ενοχλητικά στην εργασία των υπαλλήλων και ποτέ να μη δείχνεις έλλειψη σεβασμού.
- Να καθιστάς τις συνθήκες εργασίας δύσκολες επειδή αυτό εμποδίζει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων.
- Μην είσαι σίγουρος ότι τα χρηματικά μόνους θα αποτελούν πάντα θέλγητρο αποδοτικότητας για τους υπαλλήλους. Ένα πιο ολοκληρωμένο σχέδιο κινήτρων θα λειτουργήσει καλύτερα μακροπρόθεσμα και είναι και φθηνότερο από οποιοδήποτε χρηματικό “δώρο”.
- Μην ανέχεσαι να έχουν λογομαχίες οι υπάλληλοι σου ,τις οποίες ως “team” που είσαι θα κλιθείς να διευθετήσεις. Προσπάθησε να

αναγνωρίσεις και να λύσεις τέτοιου είδους ζητήματα όσο πιο γρήγορα γίνεται.

- Πάντα να θυμάσαι ότι υπάρχουν και οι μη υλικοί στόχοι που έχουν πολύ μεγάλη σημασία για τους υπαλλήλους όπως το status και το prestige τους ή ο τίτλος και η θέση που έχουν μέσα στην επιχείρηση.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>

### Προτάσεις για την παροχή κινήτρων.

Τρόποι για να υποκινηθεί το προσωπικό μιας επιχείρησης υπάρχουν αμέτρητοι. Ωστόσο, η ουσία βρίσκεται σε κάποιες πολύ απλές πρακτικές που δεν προϋποθέτουν ιδιαίτερη προσπάθεια. Το μόνο στοιχείο που απαιτούν να διαθέτει ο εκάστοτε επιχειρηματίας είναι έντονο ζήλο, προσήλωση στο στόχο του και υπομονή σε περίπτωση δυσκολιών.

Οι μακροσκελείς αναφορές στις μεθόδους που ένας επιχειρηματίας μπορεί να καταφύγει είναι μεν χρήσιμη, αλλά εν μέρει μόνο. Η αλήθεια είναι ότι ζούμε στην κοινωνία της πληροφορίας και της ταχύτητας. Αυτό σημαίνει ότι επιθυμούμε μεν να πληροφορούμαστε για ό,τι μας απασχολεί, αλλά ταυτόχρονα αποζητούμε την ταχύτητα, δεδομένου ότι δεν έχουμε τη πολυτέλεια του άπλετου χρόνου ο οποίος μας δίνει τη δυνατότητα να αναλύσουμε σε βάθος όσα μαθαίνουμε. Θέλουμε επομένως να μπαίνουμε απευθείας στην ουσία των πραγμάτων και των καταστάσεων, χωρίς φλυαρίες και κουραστικές λεπτομέρειες.

Επομένως, απορρέει εύλογα το συμπέρασμα ότι και ο σύγχρονος επιχειρηματίας θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ουσία του θέματος της υποκίνησης και να μην καταναλώνει τον πολύτιμο κατά τα άλλα χρόνο του σε πράγματα που πιθανόν να μη του φανούν ποτέ χρήσιμα επειδή βασίζονται σε μακροσκελείς αναλύσεις που αποπροσανατολίζουν και δεν φέρνουν τελικά τα ποθητά αποτελέσματα.

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια να παρατεθούν επιγραμματικά μεν, ουσιαστικά δε, οι πιο βασικές και αποτελεσματικές μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν εύκολα και γρήγορα από τον επιχειρηματία και να τον βοηθήσουν να επιτελέσει μέσω αυτών το έργο του, το οποίο κατά βάσει είναι εύκολο, ωστόσο απαιτεί πολύ μεγάλη προσοχή. Οι βασικές αυτές μέθοδοι είναι οι εξής:

1. Ανταμοιβή. Αν θέλεις το προσωπικό σου να προσφέρει τα μέγιστα, δώσε τις σωστές ανταμοιβές.
2. Διασκέδαση. Πέρα από την πληρωμή, να παρέχεις επιπλέον πράγματα τα οποία θα κάνουν τη δουλειά πιο διασκεδαστική.
3. Επικοινωνία. Δεν μπορείς να υποκινήσεις αν δεν επικοινωνήσεις
4. Αναγνώριση. Η καλύτερη υποκινητική τεχνική είναι να πεις “Μπράβο και σ’ ευχαριστώ ”
5. Πίστη. Αν θέλεις πίστη από το προσωπικό σου ,πρέπει να τους τη προσφέρεις και εσύ.

Τελικά ,η υποκίνηση των ανθρώπων έχει να κάνει με το να τους νιώθεις , να τους νοιάζεσαι και να βρίσκεις τρόπους και μεθόδους για να τους κάνεις να σηκώνονται από το κρεβάτι για να έρθουν στη δουλειά σου όχι επειδή πρέπει ,αλλά επειδή το θέλουν !



## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>

### Παροχή κινήτρων σε εργαζόμενους μικρομεσαίων επιχειρήσεων .

#### Τρόποι ανάπτυξης συνεργασίας μεταξύ Επιχειρηματία-Διοικητικού στελέχους.

Έχει ήδη γίνει μνεία για τις σχέσεις –υποχρεώσεις του διοικητικού στελέχους προς την επιχείρηση και τον ιδιοκτήτη της. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούμε στις σχέσεις επιχειρηματία προς το διοικητικό στέλεχος προκειμένου να επιτευχθεί μια ισορροπία στις σχέσεις μεταξύ των δύο συντελεστών διοίκησης της οικονομικής μονάδας.

Ο ιδιοκτήτης –επιχειρηματίας οφείλει να αντιμετωπίζει τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης όχι απλά σα μηχανές παραγωγής στοιχείων και προτάσεων – λύσεων για συγκεκριμένα θέματα αλλά και σαν ανθρώπινα όντα τα οποία προσφέρουν στο χώρο της εργασίας τους ένα μεγάλο κομμάτι του ίδιου του εαυτού τους. Για την προσφορά τους αυτή, έχουν ανάγκη ειδικής ανθρώπινης μεταχείρισης πέρα από τα στενά οικονομικά πλαίσια του μισθού. Θα μπορούσαμε να μιλούσαμε για ένα κοινωνικό μισθό τον οποίο ο ιδιοκτήτης-επιχειρηματίας μπορεί και πρέπει να προσφέρει με μηδενικό οικονομικό κόστος. Ο κοινωνικός αυτός μισθός θα μπορούσε να κωδικοποιηθεί στις επόμενες έξι φράσεις:

1. Ο ιδιοκτήτης –επιχειρηματίας οφείλει να εμπιστεύεται τους συνεργάτες του-διοικητικά στελέχη. Γιατί αν κλονιστεί αυτή η εμπιστοσύνη ή αν δεν δημιουργηθεί από την αρχή, όλο το οικοδόμημα της οικονομικής μονάδας θα παρουσιάζεται σαν χάρτινος πύργος. Είναι προτιμότερο να απομακρυνθεί το διοικητικό στέλεχος από την επιχείρηση αν πάψει ο επιχειρηματίας να το εμπιστεύεται σαν άνθρωπο και σαν γνώμη, παρά να το διατηρεί στην οικονομική μονάδα χωρίς ουσιαστικά να εκμεταλλεύεται τη γνώμη του λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης.

Αλλά πέρα από τις έσω-υπηρεσιακές ανάγκες δημιουργούνται και έξω-υπηρεσιακά θέματα που επιτείνουν την ανάγκη για μεγαλύτερους δεσμούς εμπιστοσύνης προς τους συνεργάτες της επιχείρησης.

Α. Πληροφόρηση και χρήση Η/Υ είναι ένας από τους παράγοντες που αναγκάζουν τον επιχειρηματία να εμπιστευτεί ακόμη περισσότερο τα στελέχη της επιχείρησης του. Και αυτό γιατί η έγκαιρη διάγνωση των προβλημάτων της οικονομικής μονάδας όπως αυτά παρουσιάζονται με τη χρήση της πληροφορικής απαιτούν άμεση και έγκαιρη λύση από ανθρώπους με εξειδικευμένες γνώσεις στους διάφορους τομείς δραστηριοτήτων της επιχείρησης.



Β. Κάθε μεγάλη απόφαση της οικονομικής μονάδας και ιδιαίτερα στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, περικλείει πέρα από οικονομικές επιβαρύνσεις στην επιχείρηση και κοινωνικές επαφές με τρίτους, οι οποίες θα πρέπει να αξιολογούνται με την ίδια σοβαρότητα όπως οι οικονομικές. Η λογιστική, η οποία παρουσιάζει τη "γυμνή" οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, έχει προβλέψει και περικλείει ένα λογαριασμό "Φήμη και Πελατεία" ο οποίος από διοικητικής πλευράς περιέχει τόσο τη φερεγγυότητα της επιχείρησης προς τρίτους όσο και την εγγύηση των παραγομένων προϊόντων προς τους πελάτες-καταναλωτές.

Στη διαμόρφωση αυτού του λογαριασμού σοβαρό ρόλο θα διαδραματίσουν οι συνεργάτες –διοικητικά στελέχη της επιχείρησης οι οποίοι ερχόμενοι σε επαφή με τρίτους όπως προαναφέρθηκε ,θα δημιουργήσουν μια εικόνα για την όλη οικονομική μονάδα.

Γ. Ο κοινωνικός σκοπός της επιχείρησης παραμένει ένα βασικό στοιχείο για την καταξίωση της στη συνείδηση του κοινωνικού συνόλου και κατ' επέκταση στη συνείδηση των καταναλωτών.

Θα ξεγελούσαμε τους εαυτούς μας αν δεν αντιμετωπίζαμε με σοβαρότητα το φαινόμενο αυτό του καιρού μας ,καθώς και τις επιπτώσεις του στην όλη δομή της οικονομικής μονάδας.

Ο σκοπός αυτός παρουσιάζεται στο κοινωνικό σύνολο μέσω των διοικητικών στελεχών και των πράξεών τους ,στις συναλλαγές του τόσο με τους καταναλωτές (με τη μορφή εξυπηρέτησης μετά την πώληση )όσο και με τους προμηθευτές αλλά και γενικότερα με τους συναλλασσόμενους άμεσα ή έμμεσα με την επιχείρηση.

2. Ο ιδιοκτήτης –επιχειρηματίας οφείλει να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις με τα στελέχη της επιχείρησης και έξω από το χώρο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό θα γνωρίσει καλύτερα τους συνεργάτες του, τόσο από πλευράς ανθρώπινης συμπεριφοράς και υπόβαθρου ,όσο και από πλευράς ανθρώπινων αναγκών.

Πολλές φορές επιχειρηματικά προβλήματα λύνονται ευκολότερα σε έξω-υπηρεσιακούς χώρους και κοινωνικές συναντήσεις παρά μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Αν δε, λάβουμε υπόψη και την ιδιοσυγκρασία του Έλληνα εργαζομένου ,ο οποίος μεταφέρει τα προσωπικά προβλήματα στο χώρο εργασίας του ,καθώς και αυτά που προέρχονται από την εργασία του στην ιδιωτική του ζωή, τότε η κοινωνική συναναστροφή μεταξύ ιδιοκτήτη-επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους αποκτά ιδιαίτερη σημασία και αξία.



3. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θα πρέπει να “πιέζει” τους συνεργάτες του. Από τη μια πλευρά θα πρέπει να τους υποβοηθά περιβάλλοντάς τους με τη συνεργασία του και από την άλλη θα πρέπει να τους θέτει “στόχους προκλήσεις” για νέες προσπάθειες ποιοτικής βελτίωσης της εργασίας τους η οποία θα πρέπει να διαχωριστεί από την ποσοτική εργασία. Η ποσοτική εργασία μπορεί εύκολα να μετρηθεί με βάση το χρόνο ή άλλα συγκεκριμένα κριτήρια.

Η ποιοτική εργασία είναι πολύ δύσκολο να εκτιμηθεί προϋπολογιστικά, ενώ απολογιστικά παρουσιάζεται κρινόμενη από τα αποτελέσματα των επιχειρηματικών αποφάσεων. Η πίεση που μπορεί να εξασκηθεί για ποιοτική βελτίωση της εργασίας είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της αναγνώρισης του διοικητικού στελέχους και της καταξίωσης του στην επιχειρηματική μονάδα.

4. Ο επιχειρηματίας –ιδιοκτήτης οφείλει να είναι “δημοκρατικός” στις σχέσεις του με τα στελέχη –συνεργάτες της οικονομικής μονάδας. Η συλλογική δημοκρατία δεν είναι μια θεωρητική έννοια. Είναι ένας συγκεκριμένος τρόπος διοίκησης της επιχείρησης. Η έννοια της δημοκρατίας για να έχει πραγματική σημασία θα πρέπει να εφαρμόζεται στις κοινωνικές σχέσεις των πολιτών και να είναι τρόπος ζωής ο σεβασμός προς τη γνώμη κάποιου.

Οι επιδράσεις είναι άμεσες στη ψυχοσύνθεση του εργαζομένου και η απόδοσή του μεγαλώνει κάτω από το συναίσθημα ότι διαθέτει γνώμη η οποία είναι σεβαστή από τη διοίκηση της εταιρίας . Με την έννοια της δημοκρατικότητας δηλαδή της αποδοχής γνώμων –γνώσεων και θέσεων του εργαζομένου στη επιχείρηση δεν διατρέχει κίνδυνο η επιχείρηση από ‘επαναστάσεις των εργαζομένων’ όπως της χρήσεις των έσχατων μέτρων από πλευράς τους δηλαδή απεργιακών κινητοποιήσεων και καταλήψεων του χώρου εργασίας. Απεναντίας δημιουργείται το συναίσθημα της ευθύνης και της αλλαγής νοοτροπίας ‘κεφάλαιο-εργαζόμενοι’ δύο αντικρουόμενες ομάδες σε νοοτροπία ‘επιχείρηση –εργαζόμενοι ‘η άνοδος της μιας επιφέρει άνοδο του βιοτικό επιπέδου της άλλης ομάδας.

Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι πως βαδίζουν τον ίδιο δρόμο με την επιχείρηση σε μακροχρόνια βάση. Έτσι θα νιώσουν ασφάλεια και θα δουν την επιχείρηση σαν τη δικιά τους εργασία.

5.Ο επιχειρηματίας οφείλει ν’ αναγνωρίζει τη συμβολή της μονάδας του στην ανάπτυξη της Εθνικής Οικονομίας και να ‘ξαναχτίσει’ την επιχείρησή του με γνώμονα ιδιωτικό-οικονομικά κριτήρια τα οποία εντάσσονται μέσα σε ένα γενικότερο πλέγμα της οικονομικής ανάπτυξης.

Είναι πολύ κοινή η κριτική που γίνεται από τους ίδιους τους επιχειρηματίες – ιδιοκτήτες όταν παραλαμβάνουν πρώτες ύλες με νέες τιμές υψηλότερες από τις προηγούμενες που είχαν προμηθευτεί. Τότε θυμούνται τον πληθωρισμό και τις καταστροφικές συνέπειες που έχει στην οικονομική σταθερότητα της χώρας.

Όταν όμως καθορίζουν τις τιμές πώλησης των δικών τους προϊόντων το κριτήριο που χρησιμοποιούν είναι η μεγιστοποίηση των κερδών σε βραχυχρόνια βάση. Πράγμα που ανακυκλώνει τις πληθωριστικές πιέσεις της αγοράς. Θα πρέπει κάποτε να αντιληφθούμε ότι η οικονομική πορεία της χώρας δεν είναι αποκλειστικό ‘προνόμιο’ των κυβερνώντων αλλά πρωταρχικό καθήκον των κυβερνωμένων .

Ο κάθε εργαζόμενος ,ο κάθε επιχειρηματίας μπορεί να συμβάλει με τις προσωπικές του επιλογές στην οικονομική σταθερότητα της χώρας με το να φροντίζει και να προβληματίζεται πως θα μειώσει το κόστος παραγωγής αυξάνοντας τη παραγωγικότητα της εργασίας και την παραγωγή ,επιμερίζοντας τα γενικά έξοδα διοίκησης ,κοστολογώντας τα προϊόντα με επιστημονικό τρόπο και παραμερίζοντας μη αναγκαία έξοδα.

6. Τέλος θα πρέπει να τονιστεί ότι ο επιχειρηματίας –ιδιοκτήτης δεν πρέπει να αγνοεί τους συνεργάτες του.

Η επιχειρηματική μονάδα δεν αποτελεί πλέον έναν κλειστό οργανισμό αποκλειστικά για τον ιδιοκτήτη. Είναι υπόθεση όλων των εργαζομένων σ' αυτήν και ιδιαίτερα των διοικητικών στελεχών της.

Αλλαγές πιθανόν να χρειάζονται να γίνουν ,θα πρέπει όμως να πραγματοποιούνται με προσοχή έτσι ώστε να μη χειροτερεύει η υπάρχουσα κατάσταση αλλά να βελτιώνεται σε σχέση με την παρούσα οικονομική θέση της επιχείρησης.

Με τις παραπάνω μεθόδους θα αναπτυχθεί ένα πνεύμα συνεργασίας μεταξύ ιδιοκτήτη-επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους. Έτσι άστε να υπάρχει μια ισορροπημένη σχέση μεταξύ τους για την άνοδο της ίδιας της επιχείρησης.



## Κεφάλαιο 8°

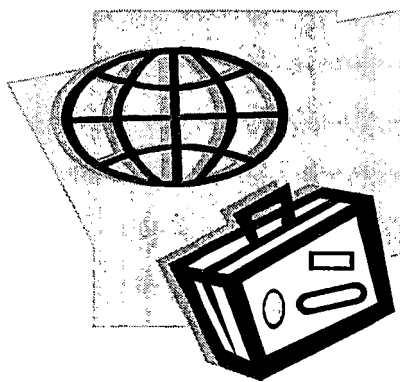
### Οργάνωση ταξιδιών κινήτρων.

#### A. Η ιστορία των ταξιδιών κινήτρων

Το 1906 μια εταιρία που κατασκεύαζε ταμειακές μηχανές στο Ντάιτον του Οχάιο πρόσφερε στους 70 καλύτερους πωλητές της από μία διαμαντένια καρφίτσα και ένα ταξίδι στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας .

Πέντε χρόνια αργότερα οι καλύτεροι πωλητές κέρδισαν ένα ταξίδι στη Νέα Υόρκη.

Σήμερα αυτή η τεχνική ενίσχυσης της παραγωγικότητας των στελεχών επιχειρήσεων και η επιβράβευση των καλύτερων εξ αυτών με πολυτελή ταξίδια έχει εξελιχθεί και αποτελεί ένα επικερδή τομέα του τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο.



#### B. Τι είναι το ταξίδι κινήτρων

Το ταξίδι κινήτρων δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί σαν όρος επειδή αφ εαυτού του ενέχει μια αντίφαση. Είναι καταρχάς ένα φυσιολογικό ταξίδι όπως αυτά που ήδη γνωρίζουμε με τη διαφορά ,ωστόσο ,ότι είναι ένα υπερπολυτελές

ταξίδι που οι περισσότεροι άνθρωποι δεν έχουν ποτέ στη ζωή τους τη δυνατότητα να το βιώσουν. Το ταξίδι λοιπόν είναι κάτι υλικό, μια ανθρώπινη ενέργεια που στηρίζεται σε υλικές απολαβές. Το συγκεκριμένο όμως ταξίδι, πέραν της πολυτέλειάς του έχει ακόμη ένα πολύ ουσιαστικό χαρακτηριστικό. Είναι ένα ταξίδι παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους. Ξεφεύγει επομένως από την “ύλη” και περνά στην ουσία. Τα ταξίδια αυτά διοργανώνονται με απώτερο σκοπό να παραχθούν στους εργαζόμενους τα κίνητρα που χρειάζονται για να συνεχίσουν την προσπάθεια που ξεκίνησαν και η οποία τους χάρισε και αυτό το ταξίδι. Είναι ο λόγος για να γίνουν ακόμη πιο παραγωγικοί και χρήσιμοι στο χώρο εργασίας τους.

### **Για ποιους λόγους διοργανώνονται τα ταξίδια κινήτρων:**

- Το ταξίδι αυτό είναι κάτι μοναδικό που δεν μπορεί κανείς να το σβήσει από τη μνήμη του επειδή δεν είναι μόνο κάτι υλικό, αλλά και ψυχικό, ηθικό και ασύγκριτο με οτιδήποτε άλλο μπορεί ένας εργαζόμενος να βιώσει στα πλαίσια της εργασιακής του ζωής.
- Ο εργαζόμενος που κερδίζει το συγκεκριμένο ταξίδι δίνει το καλό παράδειγμα στους συναδέλφους του οι οποίοι προσπαθώντας να τον μιμηθούν κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν για να πετύχουν και το στόχο της επιχείρησης, την άνοδό της, αλλά και τον δικό του στόχο, να κερδίσει δηλαδή το ταξίδι.
- Το εισόδημα του μέσου υπαλλήλου δεν του επιτρέπει να οργανώνει τόσο ακριβά και ιδιαίτερα ταξίδια. Σε ένα τόσο πολυτελές ταξίδι οι εμπειρίες που αποκομίζει ο εργαζόμενος βελτιώνουν τη προσωπικότητα και τη κοινωνική του θέση και τον κάνουν να νιώθει υπερήφανος για την απόδοσή του.





- Για να κερδίσει κανείς ένα τέτοιο ταξίδι συνεπάγεται πολλές ώρες σκληρής δουλειάς μακριά από το σπίτι και την οικογένειά του. Βραβεύοντας λοιπόν τους καλύτερους υπαλλήλους με ένα ταξίδι στο οποίο μπορούν να παρευρεθούν οι σύζυγοι ή σύντροφοί τους ,το οικογενειακό περιβάλλον δείχνει μεγαλύτερη ανοχή και κατανόηση για τις υπερωρίες και τις συνεχείς απουσίες από το σπίτι τους.
- Το ταξίδι κινήτρων είναι μια ευκαιρία κοινωνικοποίησης δεδομένου ότι οι υπάλληλοι που το κερδίζουν γνωρίζονται περισσότερο μεταξύ τους, ανταλλάσσουν απόψεις ,μοιράζονται τα όνειρα και τις επιθυμίες τους και γίνονται φίλοι. Επομένως οι ίδιοι άνθρωποι που ήταν πρίν ξένοι, τώρα δίνονται φίλοι και μαζί προσπαθούν για το καλύτερο της επιχείρησης.

## ΑΤΟΜΙΚΟ ΤΑΞΙΔΙ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

- Επειδή οι νικητές είναι κατά κανόνα και οι καλύτεροι υπάλληλοι της εταιρίας , όταν φεύγουν όλοι συγχρόνως για το ταξίδι ,τότε η επιχείρηση υπολειτουργεί, αφού τα ικανότερα στελέχη της απουσιάζουν. Αντίθετα το ατομικό ταξίδι κινήτρων δεν παρεμποδίζει τη λειτουργία της εταιρίας.
- Από οργανωτικής πλευράς είναι σαφώς δύσκολο να στηθεί και να συντονιστεί ένα ομαδικό πρόγραμμα στο οποίο επιτρέπεται η συμμετοχή μικρών παιδιών. Αντίθετα στη περίπτωση ενός ατομικού ταξιδιού κινήτρων, εάν ο νικητής επιθυμεί να πάρει μαζί του τα παιδιά του, τότε ο οργανωτής έχει μεγαλύτερη ευελιξία στη διαμόρφωση του προγράμματος. Συγχρόνως ,το στέλεχος μένει ικανοποιημένο αφού μπορεί να απολαύσει οικογενειακές διακοπές.
- Ορισμένες φορές η ημερομηνία εκτέλεσης του ταξιδιού ενδέχεται να μην εξυπηρετεί για διάφορους λόγους όλους τους υπαλλήλους, με συνέπεια να μην αυξάνεται η αποδοτικότητά τους, αφού δεν ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν στο συγκεκριμένο πρόγραμμα κινήτρων. Αντίθετα ,όταν το έπαθλο είναι ατομικό προσαρμόζεται ευκολότερα στην ημερομηνία που εξυπηρετεί το βραβευμένο υπάλληλο.
- Συχνά οι νικητές είναι υπάλληλοι με πολυετή πείρα ,προϋπηρεσία και υψηλή απόδοση στις πωλήσεις .Αυτά τα στελέχη συνήθως προτιμούν να λειτουργούν αυτόνομα, με το δικό τους τρόπο και ρυθμό και να μην εξαρτώνται από την απόδοση των συναδέλφων τους. Επίσης ,έχει παρατηρηθεί ότι προτιμούν να απολαμβάνουν το έπαθλο με οικεία τους πρόσωπα και όχι με κάποιον από το χώρο εργασίας τους.

## Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup>

### Ιεράρχηση αναγκών και περαιτέρω τρόποι υποκίνησης

Από “το Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία “ παρατίθενται τα εξής :

Στην καθημερινή μας ζωή όλοι έχουμε ακούσει ή πει κοινότητες εκφράσεις πάνω στο βασικό θέμα “οι άνθρωποι είναι ο πιο σημαντικός μας πόρος” ή διάφορες παραλλαγές του.

Η πραγματική αναγνώριση ,όμως, ότι οι άνθρωποι είναι πολύ πιο σημαντικοί από τα κτίρια ,τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τα κομπιούτερ ,τα εμπορεύματα,τα συστήματα και τις μεθόδους , καθιστά επείγουσα την ανάγκη να επανεξετάσουμε τη στάση μας απέναντι στον πιο αξιόλογο πόρο που διαθέτουμε ,τους ανθρώπους που στελεχώνουν την επιχείρησή μας, αφού σε αυτούς στηρίζουμε την επιβίωση και την ανάπτυξή της.

Κάθε επιχειρηματίας έχει ανάγκη να απαντήσει ικανοποιητικά στα ερωτήματα “τι είναι αυτό που ενθαρρύνει το προσωπικό μας να κατευθύνει την ενέργειά του προς την ικανοποίηση των επιχειρηματικών μας στόχων? Τι είναι εκείνο που μας εμπνέει για δουλειά και δημιουργία? “

Σε μια μικρή επιχείρηση που δεν διαθέτει κατά κανόνα ,Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, η ικανότητα υποκίνησης προσωπικού είναι ένα από τα βασικά ηγετικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο ιδιοκτήτης/ διευθυντής.

Κατ’ αρχάς τι εννοούμε όταν λέμε ” υποκίνηση “? Αναφερόμαστε στους τρόπους και τα μέσα που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για να παροτρύνουμε και να παρακινήσουμε το προσωπικό μας να εργασθεί με μεγαλύτερη όρεξη , με περισσότερο ζήλο και υπευθυνότητα , ώστε να αποδίδει καλύτερα στη δουλειά του .

Όμως όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο ,δουλεύουμε με ζήλο και ενθουσιασμό όταν μας αρέσει αυτό που κάνουμε και όταν νιώθουμε καλά με τον εαυτό μας ,αλλά και μέσα στο περιβάλλον εργασίας μας. Οι προσπάθειες υποκίνησης του προσωπικού πρέπει να ,επομένως ,να λαμβάνουν αυτά τα στοιχεία υπόψη τους και να μπορούν να συνδέσουν τις ανάγκες των εργαζομένων με τα μέσα υποκίνησής τους.

## Η υποκίνηση του ατόμου

### Η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών

Η γνωστή θεωρία του καθηγητή Maslow του πανεπιστημίου Μπραντάης μας βοηθά να κατανοήσουμε τους διάφορους παράγοντες προσωπικής υποκίνησης βασισμένοι στη πινακίδα των ανθρώπινων αναγκών. Αυτό σημαίνει πως ορισμένες από τις ανάγκες μας λειτουργούν σαν υποκινητικοί παράγοντες, μονάχα όταν έχουν ικανοποιηθεί άλλες ανάγκες, σε χαμηλότερο επίπεδο της ιεράρχησης, κατά το μεγαλύτερο μέρος τους.

Ανάγκες αυτοολοκλήρωσης  
Ανάγκες του εγώ  
Κοινωνικές ανάγκες  
Ανάγκες ασφάλειας  
Φυσικές ανάγκες

Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσικές ανάγκες και στη κορυφή οι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η τάση της βελτίωσης της ζωής και η διεκδίκηση είναι η φύση του ανθρώπου. Μόλις ικανοποιηθεί μια από τις ανάγκες του, εμφανίζεται άλλη στη θέση της. Αυτή η διαδικασία δεν έχει τέλος. Συνεχίζεται από τη γέννηση ως το θάνατο. Ο άνθρωπος συνεχώς προσπαθεί, συνεχώς αγωνίζεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

- Φυσικές Ανάγκες. Ανάγκες όπως φαγητό, νερό, οξυγόνο. Οι βασικές αυτές ανάγκες βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο ιεράρχησης και αποκτούν κρίσιμη σημασία, αν εμποδιστεί η ικανοποίησή τους. Οι

ανάγκες στη υψηλότερη κλίμακα της ιεράρχησης δεν μας υποκινούν, αν πρώτα δεν ικανοποιηθούν οι φυσικές ανάγκες.

- **Ανάγκες Ασφάλειας.** Ανάγκες για ασφάλεια, για προστασία από τον κίνδυνο, τον φόβο και τη στέρηση. Στον χώρο της εργασίας, η ανάγκη αυτή εκφράζεται ως φόβος αυθαίρετης απόλυσης ή άδικης μεταχείρισης.
- **Κοινωνικές Ανάγκες.** Επιθυμία να δημιουργήσουμε παρέες και φιλίες, να διευρύνουμε τον κύκλο των γνωριμιών μας και να ανήκουμε σε συλλόγους και άλλες κοινωνικές ομάδες.
- **Ανάγκες του “εγώ”** .Ανάγκες που αφορούν στο αίσθημα αυτοσεβασμού, αυτοπεποίθησης, ελευθερίας, προσωπικής επιτυχίας και γνώσης. Επίσης, ανάγκες που αφορούν στο καλό μας όνομα, στη φήμη μας, στη κοινωνική μας θέση και στο σεβασμό από τους συνανθρώπους και τους συνεργάτες μας.
- **Ανάγκες αυτοολοκλήρωσης.** Ανάγκες του ανθρώπου να εκπληρώσει προσωπικά του όνειρα, πόθους και προσδοκίες για αξιοποίηση των δυνατοτήτων του, για προσωπική ανάπτυξη και δημιουργικότητα.

Έχοντας αυτά υπόψη μας, μπορούμε να κατανοήσουμε πως η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων αποτελεί εργαλείο υποκίνησης στα χέρια του ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης. Δυστυχώς, παρά τη γενική παραδοχή αυτής της αλήθειας, σπάνια γίνεται από την ηγεσία των επιχειρήσεων συνειδητή προσπάθεια εξακρίβωσης του επιπέδου των επειγουσών αναγκών που έχουν οι εργαζόμενοι.

Με βάση τα προσωπικά μας βιώματα, συχνά κάνουμε υποθέσεις, συνήθως λανθασμένες, σύμφωνα με τις οποίες προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες των εργαζομένων μας που, είτε έχουν ήδη ικανοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό ή δεν έχουν επείγοντα χαρακτήρα, γιατί δεν έχουν ακόμη ικανοποιηθεί ανάγκες κατώτερου επιπέδου.

Έτσι, οι προσπάθειες που κάνουμε με σκοπό την υποκίνηση του προσωπικού πέφτουν στο κενό. Η σωστή διάγνωση των αναγκών των

εργαζομένων αποτελεί ,επομένως, σημαντικό πρώτο βήμα για την αποτελεσματική υποκίνησή τους.

## Τρόποι υποκίνησης προσωπικού

Ποιές είναι επομένως οι ενέργειες που μπορούν να υποκινήσουν τους εργαζομένους μιας επιχείρησης;

Βάση της πυραμίδας των αναγκών, μπορούμε να πούμε πως στο εργασιακό περιβάλλον και για την ικανοποίηση διαφορετικών αναγκών ,ο εργαζόμενος πρέπει να μπορεί να έχει τα εξής :

- Ικανοποιητικό μισθό και ημερομίσθιο (καλύπτονται οι φυσικές ανάγκες). Η δίκαιη αμοιβή των υπηρεσιών που μας προσφέρει ο υπάλληλος αποτελεί τον πιο εμφανή τρόπο αναγνώρισης της προσφοράς του και ανταμοιβής του γι' αυτήν. Όμως δεν πρέπει να θεωρούμε ,όπως συνηθίζεται στις επιχειρήσεις, πως η αύξηση στις οικονομικές παροχές αποτελεί ,σε κάθε περίπτωση ,το πιο επιτυχημένο μέσο για την αύξηση της αποδοτικότητάς του ενός υπαλλήλου. Πολύ συχνά, αυτή η τακτική καταλήγει σε αδιέξοδο, γιατί οι εργαζόμενοι δεν γίνονται παραγωγικότεροι εξαιτίας της προσφοράς αυξήσεων . Αν ένας εργαζόμενος βρίσκεται μισθολογικά κάτω από το επίπεδο βασικής διαβίωσης ,η υποκίνησή του σχετίζεται περισσότερο με τις βασικές του ανάγκες.
- Καλές συνθήκες εργασίας (καλύπτονται κατά κύριο λόγο ανάγκες ασφαλείας) .Αυτές δεν αναφέρονται μόνο στο φυσικό περιβάλλον εργασίας (ευχάριστο περιβάλλον, τεχνολογικός εξοπλισμός, αναγκαίο υλικό, κτλ.) ,αλλά και στο κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας και ανάμεσα στον ιδιοκτήτη-διευθυντή και στους εργαζόμενους. Είναι σημαντικό κατ' αρχάς να καλλιεργήσουμε κλίμα εμπιστοσύνης στις σχέσεις μας με τους εργαζόμενους, αλλά

και στις μεταξύ τους σχέσεις, το οποίο είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένο με την ύπαρξη ειλικρίνειας και δικαιοσύνης, ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα δυσπιστίας , αλληλουπονόμευσης και αποστασιοποίησης εκ μέρους των εργαζομένων. Το στιλ διοίκησης της επιχείρησής μας( αυταρχικό, δημοκρατικό, πατερναλιστικό) επηρεάζει άμεσα και τις σχέσεις μας με τους εργαζομένους.

Έτσι, η βελτίωση στο δικό μας τρόπο διοίκησης και στο τρόπο που χειριζόμαστε και επικοινωνούμε με τους ανθρώπους μας είναι απαραίτητη για την ύπαρξη καλού εργασιακού κλίματος στην επιχείρησή μας. Οι εργαζόμενοι ακολουθούν το παράδειγμά μας, οπότε δεν έχει νόημα να τους ζητάμε ,για παράδειγμα, να είναι ευγενικοί με τους πελάτες ή τυπικοί σε θέματα εμφάνισης αν εμείς είμαστε αγενείς ή ατημέλητοι.

Η καλή επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση αποτελεί το κλειδί για την ύπαρξη υγιών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, αλλά και των εργαζομένων μεταξύ τους και απαραίτητη προϋπόθεση για την καλή συνεργασία και τη καλλιέργεια πνεύματος ομαδικότητας και συλλογικότητας , όπου όλοι εργάζονται για ένα κοινό σκοπό, χωρίς να υπάρχει κάποια κρυμμένη ατζέντα. Λέγοντας καλή επικοινωνία εννοούμε την ενημέρωση του προσωπικού για τη πορεία της επιχείρησης , τα μελλοντικά μας σχέδια, αλλά και τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ,η οποία αναλύεται παρακάτω .

- Σεβασμό στην προσωπικότητα του (καλύπτονται ανάγκες ασφάλειας). Η σωστή συμπεριφορά απέναντι στον εργαζόμενο, σε συνδυασμό με τις καλές συνθήκες εργασίας αποτελούν σημαντικό παράγοντα υποκίνησής του, όχι μόνο σε σχέση με την απόδοσή του αλλά και σε σχέση με τη διάθεσή του να παραμείνει στη δούλεψή μας , επειδή είμαστε “καλοί εργοδότες” .Επομένως ο σεβασμός που δείχνουμε στον εργαζόμενο και οι συνθήκες εργασίας που του προσφέρουμε επηρεάζουν σημαντικά τη κινητικότητα του από επιχείρηση σε επιχείρηση.



- Συμπαράσταση σε ατομικά προβλήματα (καλύπτονται ανάγκες ασφάλειας και κοινωνικές ανάγκες ). Ο εργαζόμενος εκτιμά το ενδιαφέρον μας για την προσωπική και οικογενειακή του κατάσταση και πιθανά ατομικά προβλήματα, στην επίλυση των οποίων μπορούμε και θέλουμε να συμβάλουμε. Η συμπαράσταση, την οποία εκφράζουμε ενεργά, λειτουργεί ως μέσο ψυχολογικής υποστήριξης και ενισχύει το αίσθημα ασφάλειας , αλλά και συμμετοχής σε μια επιχειρηματική ομάδα , μέσω της οποίας ικανοποιείται μέρος των κοινωνικών του αναγκών.
- Συμμετοχή στις λειτουργίες λήψης αποφάσεων (καλύπτονται ανάγκες του "εγώ" και κοινωνικές ανάγκες) .Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αμελούν να περιλάβουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων εκείνα τα άτομα που γνωρίζουν καλύτερα τα προβλήματα :τα στελέχη και τους εργαζομένους ερήμην τους και να τους "επιβάλλονται" άνωθεν , πράγμα που, όπως είναι λογικό , οδηγεί σε έλλειψη δέσμευσης και ταύτισης με τις αποφάσεις που αυτοί καλούνται να εκτελέσουν .

Όταν παραγκωνίζουμε ανθρώπους που είναι σε θέση να προσφέρουν σημαντικά στη λήψη μιας σωστής απόφασης και τους αφήνουμε έξω από αυτή τη διαδικασία, αυτοί τείνουν να αντιδρούν και μπορεί να φτάσουν , μάλιστα, συνειδητά ή υποσυνείδητα ,στο σημείο να προσπαθήσουν να υπονομεύσουν την υλοποίηση της απόφασης αυτής.

Αντίθετα ,η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων που θα κλιθούν να υλοποιήσουν αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό τρόπο δέσμευσής τους για την υλοποίηση της απόφασης και την επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί. Όταν νιώθουμε πως οι γνώσεις μας και οι απόψεις μας λαμβάνονται υπόψη , κυρίως σε πράγματα που αφορούν στην καθημερινή μας εργασία ,είμαστε πολύ πιο πρόθυμοι να εργαστούμε σκληρά για να επιτύχουμε στόχους που από κοινού διαμορφώσαμε.

- Πλήρη αναγνώριση της προσφοράς του (καλύπτονται ανάγκες ασφάλειας και ανάγκες του “εγώ”). Η επιβράβευση του προσωπικού είναι ένα από τα πιο σημαντικά χρέη του ιδιοκτήτη-διευθυντή μιας επιχείρησης . Μη ξεχνάτε να εγκωμιάζετε τους ανθρώπους σας αναγνωρίζοντας τα επιτεύγματά τους. Ο αυτοσεβασμός ,η αυτοπεποίθηση , τα επιτεύγματα , η καλή φήμη ,το κύρος και η απόδοση της οφειλόμενης αναγνώρισης από τους άλλους είναι ισχυροί παράγοντες υποκίνησης . Σε άμεση συνάρτηση με αυτό ,είναι η ανάγκη να βρισκόμαστε κοντά στους ανθρώπους μας .

Αυτό εξ’ ορισμού είναι πιο εύκολο ,αν όχι αναπόφευκτο, στις μικρές επιχειρήσεις , όπου το “’ορατό μάνατζμεντ” ,δηλαδή η καθημερινή επαφή μεταξύ του ιδιοκτήτη και του εργαζομένου είναι ο κανόνας. Αυτή η επαφή επιβάλλεται, αφού έτσι ,ο ιδιοκτήτης-διευθυντής είναι καλύτερα πληροφορημένος και έχει τη δυνατότητα να εμπνεύσει και να υποκινήσει άμεσα το προσωπικό του.

- Προαγωγή και ανάπτυξη στα πλαίσια της δουλειάς (καλύπτονται ανάγκες του “εγώ” αλλά και ανάγκες ασφάλειας). Έχοντας ήδη αναφέρει ότι η υποκίνηση ενός υπαλλήλου ξεκινά από την πρόσληψή του ,δεν πρέπει να ξεχνάμε τη σημασία της ανόδου και της ανάπτυξης στα πλαίσια της δουλειάς ως υποκινητικού παράγοντα. Για παράδειγμα, είναι σημαντικό ,όταν ψάχνουμε για νέο προσωπικό, να μην παραλείπουμε να δίνουμε ευκαιρίες στους ήδη εργαζόμενους στην επιχείρησή μας, οι οποίοι μπορεί να διαθέτουν τα προσόντα και τις ικανότητες για να καλύψουν το κενό ή τη νέα θέση που δημιουργήθηκε.

Ένας σοβαρός υποκινητικός παράγοντας για το προσωπικό μιας επιχείρησης είναι η σιγουριά που τους δίνει η γνώση πως δεν θα αγνοηθούν τα ταλέντα τους και προσφορά τους.

Θα πρέπει ,επομένως, να έχουμε υπόψη μας πως κάθε φορά που προσλαμβάνουμε έναν “ξένο” για τέτοια θέση αντί να προάγουμε εκ

των έσω (εφόσον βέβαια υπάρχουν τα ζητούμενα προσόντα και ικανότητες) ,υπονομεύουμε το ηθικό των στελεχών μας. Και αν το κάνουμε συχνά, φλερτάρουμε με προβλήματα.

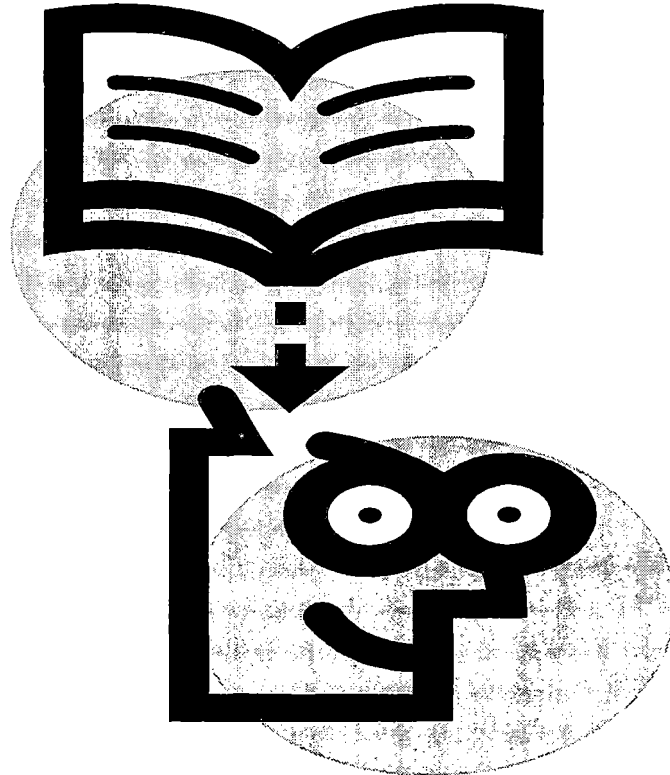
Φροντίζοντας για την εκπαίδευση των υπαλλήλων και των στελεχών μας ,τους δείχνουμε έμπρακτα το ενδιαφέρον μας για την προσωπική τους βελτίωση και ανάπτυξη και την επιθυμία μας να συμβάλουμε ενεργά σε αυτήν, επενδύοντας σε εκείνους. Το κεφάλαιο που ξοδεύουμε για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων μας είναι η καλύτερη μακροχρόνια επένδυση που μπορούμε να κάνουμε.

Εδώ εντάσσεται και η προσπάθεια να βοηθήσουμε το προσωπικό μας, και ιδιαίτερα μεγαλύτερους σε ηλικία υπαλλήλους ή στελέχη, να προσαρμοστεί στη χρήση των νέων τεχνολογιών που βρίσκονται πλέον στη διάθεσή μας (υπολογιστές, Διαδίκτυο , συστήματα μηχανογράφησης, κτλ.) ,ώστε να μη νιώθουν ότι έχουν απαξιωθεί τεχνολογικά και ότι δεν μπορούν να προσφέρουν εξίσου με πιο νέους και πιο εξειδικευμένους εργαζόμενους.

Δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για να μεταδώσουμε σε έναν εργαζόμενο το μήνυμα ότι η επιχείρηση νοιάζεται , πράγματι, για το μέλλον του από την ένταξή του σε προγράμματα εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης . Είναι σίγουρο πως στελέχη και υπάλληλοι στα οποία προσφέρονται τέτοια προγράμματα σε συνεχή βάση , νιώθουν πιο αφοσιωμένοι ,πιο πιστοί ,πιο ασφαλείς και κατά συνέπεια ,πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί.

- Ενδιαφέρουσα εργασία (καλύπτονται ανάγκες του “εγώ” ).

Θα επαναλάβουμε για άλλη μια φορά τη σημασία που έχει για την απόδοσή μας το ενδιαφέρον και η αγάπη για το αντικείμενο της εργασίας μας ,που συνδέεται με την ικανοποίηση των αναγκών του “εγώ” που αναφέρθηκαν παραπάνω. Οι ιδιοκτήτες και οι διοικήσεις των επιχειρήσεων συχνά πιστεύουν πως με τη παροχή αυξήσεων ικανοποιούνται οι ανάγκες του “εγώ” του προσωπικού. Όλες ,όμως , σχεδόν οι έρευνες που έγιναν τα τελευταία χρόνια κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το κλειδί της ικανοποίησης των αναγκών του “εγώ” βρίσκεται στην επανεξέταση του περιεχομένου της ίδιας της δουλειάς.



- Παροχή της ευκαιρίας να αξιοποιήσει τα δημιουργικά του ταλέντα ,να μορφωθεί περισσότερο και να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο (καλύπτονται ανάγκες αυτοβελτίωσης) . Έχει ήδη γίνει αναφορά στη σημασία που έχει η εκπαίδευση και η συνεχής επιμόρφωση για την αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησής μας. Εδώ θα πρέπει απλώς να επισημάνουμε για άλλη μια φορά τη σημασία της εκπαίδευσης ως υποκινητικού παράγοντα για το προσωπικό μας. Ειδικά στις μικρές επιχειρήσεις έχουμε τονίσει πως ο μάνατζερ πρέπει να είναι και

εκπαιδευτής , κάνοντας το λειτουργικό μάνατζμεντ σε όλα τα επίπεδα αναπόσπαστο μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

## Κεφάλαιο 10<sup>ο</sup>

### Η σημασία της υποκίνησης

Η υποκίνηση δεν είναι μια απλή υπόθεση που μπορεί οποιοσδήποτε να διαχειριστεί. Απαιτεί υπομονή και επιμονή ,δυναμικότητα και ενεργητικότητα ,καθώς επίσης και την ψυχική ρώμη να αντεπεξέλθεις στις δυσκολίες που αναμφισβήτητα θα προκύψουν ,χωρίς να δειλιάσεις ,να κάνεις έστω και ένα βήμα πίσω και να μη μείνεις προσηλωμένος στον ένα και μόνο στόχο σου. Να προάγεις την επιχείρηση και να γευστείς μαζί με το προσωπικό σου τους καρπούς των κόπων σας.

Αν κάποιος δεν είναι πραγματικά διατεθειμένος να παρέχει στον εαυτό του πρώτα και στους υπαλλήλους του δευτερευόντως ,τα εχέγγυα για την επιτυχία τους ,τότε η αποτυχία θα είναι μόνο ένα βήμα μακριά.

Κανείς ποτέ δεν πέτυχε οποιοδήποτε στόχο και αν έθεσε χωρίς να κοπιάσει “Ψυχή τε και σώματι” και πόσο μάλλον στον σημερινό σκληρό επιχειρηματικό κόσμο όπου μόνο ο ισχυρός υπερισχύει των υπολοίπων και φτάνει στο απόγειό της επιχειρηματικής του καριέρας. Και για να γίνει κανείς “ισχυρός” πρέπει να το επιθυμεί διακαώς. Όμως ακόμη και ο διακαής πόθος δεν είναι αρκετός όταν μιλάμε για ανταγωνισμό και υπερίσχυση του δυνατότερου και εξυπνότερου επιχειρηματία σε έναν επιχειρηματικό κόσμο που στην εποχή μας είναι περισσότερο δυσμενής από ποτέ.

Η επιτυχία μπορεί να φτάσει γρήγορα στα σκαλιά της επιχείρησης, αλλά η διατήρησή της εκεί είναι ένα μείζον ζήτημα .Απαιτεί χρόνο, κόπο και ταλέντο .Και είναι όντως ταλέντο το να μπορείς να υποκινείς ,να ενθαρρύνεις και να εμπνυχώνεις το ανθρώπινο δυναμικό σου .Είναι όντως ταλέντο να είσαι πρότυπο υποκίνησης και υποστήριξης. Να δίνεις το φωτεινό παράδειγμα και να προχωράς μπροστά ακόμη και αν τα πράγματα δεν δείχνουν και τόσο ευοίωνα μπροστά σου.

Κανένας υπάλληλος δεν θα υποτιμούσε ποτέ ένα τέτοιο “αφεντικό”. Αφεντικό με την πραγματική έννοια του όρου. Ένας άνθρωπος ο οποίος δύναται να διαφεντεύει τη ζωή του και την πορεία της επιχείρησής του, που να μπορεί να τη σώσει και να της δώσει το κύρος και την επιτυχία που της αξίζει. Που να είναι παρόν όχι μόνο στα εύκολα αλλά και στα δύσκολα και που δεν θα ξεχνά ποτέ να εξαίρει τους υπαλλήλους του για την αμέριστη συμβολή τους στον αγώνα που όλοι μαζί δίνουν για να ευημερήσει η επιχείρηση .

## **Ο έπαινος και η σπουδαιότητά του**

Ο έπαινος είναι καίριας σημασίας επειδή υποδηλώνει ότι ο επιχειρηματίας επιθυμεί να δημιουργήσει μια βαθύτερη και ουσιαστικότερη σχέση με τους υπαλλήλους του και όχι μια επιπόλαιη “συναλλαγή” στην οποία απλά με ένα χρηματικό μόνονους ,και χωρίς πολλές οικειότητες ,σώζει τον εαυτό του από τον κόπο του διαλόγου με τον υπάλληλό του ,της ανταλλαγής απόψεων και της ένδειξης από το μέρος του ότι εκτιμά αυτό που του προσφέρεται και δεν διστάζει να εκφράσει την εκτίμησή του.

Άραγε υπάρχει άνθρωπος ο οποίος δεν χαίρεται όταν ξέρει ότι τον εκτιμούν και τον σέβονται; Και πόσο μάλλον ένας υπάλληλος που έχει ήδη προσφέρει τις υπηρεσίες του εποικοδομητικά σε μια επιχείρηση.

## Παράγοντες υποκίνησης και παράγοντες υγιεινής εργασίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg ,η οποία λειτουργεί συμπληρωματικά με την προηγούμενη , η ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow ,δεν λειτουργεί υποκινητικά , αλλά απλώς ,όταν δεν υπάρχει , λειτουργεί αρνητικά για την απόδοση του εργαζομένου.

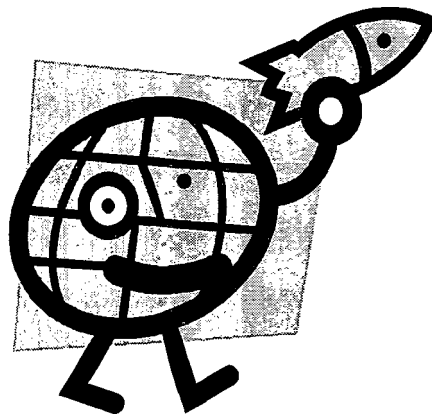
Οι παράγοντες αυτοί ,επομένως, ονομάζονται παράγοντες υγιεινής εργασίας και αφορούν σε μισθούς, ημερομίσθια, συνθήκες εργασίας , διαπροσωπικές σχέσεις, επίβλεψη εργαζομένων και κανονισμούς. Αυτοί οι παράγοντες βοηθούν στην πρόληψη της δυσαρέσκειας ,αλλά δεν αποτελούν αποτελεσματικά κίνητρα : π.χ. ,οι μη ικανοποιητικοί μισθοί προκαλούν δυσφορία ,αλλά η αύξησή τους δεν συνεπάγεται, από μόνη της ,αύξηση του ζήλου για δουλειά.

Αντίθετα ,η ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται πιο ψηλά στη πυραμίδα λειτουργεί πολύ πιο υποκινητικά, καθώς η ικανοποίησή τους έχει σαν αποτέλεσμα να αντλεί ο εργαζόμενος ευχαρίστηση από τη δουλειά του και να έχει διάθεση να αποδώσει περισσότερο και να δώσει τον καλύτερο εαυτό του ,γι' αυτό και ονομάζονται παράγοντες υποκίνησης . Τέτοιοι παράγοντες είναι η ευκαιρία για άνοδο στην επιχείρηση , η αναγνώριση της απόδοσης, τα επιτεύγματα πάνω στη δουλειά, η παραχώρηση αρμοδιότητας , η ανάθεση ευθύνης ,η φύση και το περιεχόμενο της δουλειάς.

Σημαντικοί παράγοντες υποκίνησης είναι επίσης η πλάτυνση και ο εμπλουτισμός της δουλειάς .Δουλειές χειρονακτικές ,μονότονες , παρέχουν ελάχιστες δυνατότητες ικανοποίησης της ανάγκης για



αναγνώριση , σεβασμό και αίσθημα επιτυχίας . Σε τέτοιες περιπτώσεις είναι σημαντικό να γίνει μια πλήρης επανεξέταση του περιεχομένου της δουλειάς και, όπου το επιτρέπουν οι συνθήκες , να υπάρξει πλάτυνση της εργασίας , ώστε σε αντιδιαστολή με την υπερβολική εξειδίκευση ,να υπάρχει αρκετή ποικιλία και να καταπολεμηθεί με αυτό τον τρόπο η πλήξη.



Έχει αρχίσει πια να γίνεται συνείδηση ότι η υπερβολική εξειδίκευση έχει σαν αποτέλεσμα το στένεμα του ορίζοντα του εργαζομένου , που γίνεται έτσι επέκταση και εξάρτημα ενός συστήματος που τον αλλοτριώνει και τον εξουθενώνει ψυχικά και πνευματικά.

Εκτός από την πλάτυνση ,θα πρέπει να προσπαθούμε να επιτύχουμε και τον εμπλουτισμό της εργασίας , ο οποίος αφορά κυρίως την ύπαρξη μεγαλύτερων υπευθυνοτήτων για τον εργαζόμενο.

Ο εμπλουτισμός του περιεχομένου της δουλειάς , με τρόπο που να δίνεται στον εργαζόμενο μεγαλύτερη ευθύνη αλλά και μεγαλύτερη πρωτοβουλία , για να διαμορφώσει τον προγραμματισμό ,την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς του και να παίρνει τις σχετικές αποφάσεις , είναι η αντανάκλαση του αιτήματος των εργαζομένων να συμμετέχουν στις διαδικασίες της διοίκησης και στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν στη δουλειά τους .

Είναι ανάγκη ,επομένως ,να συνειδητοποιήσουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων ότι η ικανοποιητική αμοιβή των εργαζομένων και το αίσθημα ασφάλειας πάνω στη δουλειά είναι απαραίτητες ,αλλά όχι επαρκείς, προϋποθέσεις για την υποκίνησή τους να συμμετάσχουν δημιουργικά στη παραγωγική διαδικασία.

Χρειάζεται επίσης να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις , ώστε να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των ανώτερων επιπέδων (ανάγκες κοινωνικές , του “εγώ” και αυτοολοκλήρωσης ) ,με τους τρόπους που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Συνοπτικά ,λοιπόν ,μπορούμε να πούμε πως οι μισθοί και τα ημερομίσθια , οι συνθήκες εργασίας ,οι διαπροσωπικές σχέσεις , η επίβλεψη των εργαζομένων και οι κανονισμοί αποτελούν παράγοντες υγιεινής εργασίας , αλλά πιο σημαντικοί υποκινητικοί παράγοντες είναι η ευκαιρία για άνοδο στην επιχείρηση , η αναγνώριση της απόδοσης ,τα επιτεύγματα πάνω στη δουλειά , η ανάθεση ευθύνης ,η φύση και το περιεχόμενο της ίδιας της δουλειάς .

### **Υποκίνηση μέσα από την ομαδικότητα**

Οι σύγχρονοι οργανισμοί , των οποίων οι στόχοι και οι δομές γίνονται ολοένα και πιο πολύπλοκοι , κατ’ ανάγκη βασίζονται στην αποτελεσματικότητα ομάδων καθώς και ατόμων για την επίτευξη των αντικειμενικών τους σκοπών . Για τούτο, η επιτυχία ή η αποτυχία μιας επιχείρησης επηρεάζεται συχνά από την ικανότητα των ατόμων που αποτελούν τις ομάδες της να συνεργάζονται στενά και αρμονικά.

Επίσης ,δεν πρέπει να αγνοούμε ότι, πλέον ,επικρατεί η τάση της επιδίωξης επιχειρηματικών στόχων με βάση την ομαδικότητα , με τη δημοκρατική συμμετοχή των στελεχών και υπαλλήλων σε ένα όλο και πιο ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και λειτουργιών.

Για τη μικρή και μεσαία επιχείρηση ,στην οποία ,εξ αντικειμένου ,δεν μπορεί να υπάρξει μεγάλη εξειδίκευση ρόλων , η ανάγκη της ομαδικότητας και της στενής συνεργασίας μεταξύ των μελών της,συνήθως μικρής ομάδας ,γίνεται ακόμη πιο επιτακτική.

Μέχρι τώρα κάναμε αναφορά στην υποκίνηση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση και στους τρόπους με τους οποίους αυτή μπορεί να επιτευχθεί. Ωστόσο, στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι δεν λειτουργούν μόνοι τους , αλλά σε συνεργασία με άλλα άτομα στην επιχείρηση ,στα πλαίσια μιας ομάδας (είτε πρόκειται για μόνιμη εργασία είτε για μια ομάδα προσωρινά διαμορφωμένη μέχρι την επίτευξη κάποιου στόχου), δεν μιλάμε πια για υποκίνηση του ατόμου μόνο ,αλλά και της ομάδας ολόκληρης και των ατόμων μέσα στην ομάδα , ώστε να λειτουργήσει αυτή σωστά και αποτελεσματικά.

Η πολύχρονη πείρα έχει αποδείξει την ικανότητα των ομάδων ,που είναι οργανωμένες και λειτουργούν σωστά, να ανεβάζουν ποιοτικά και ποσοτικά την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Στο κείμενο αυτό θα προσπαθήσουμε να σκιαγραφήσουμε τις γενικές αρχές που διέπουν τη δυναμική της ομάδας και να εξετάσουμε κάποιες βασικές μεθόδους για την υποκίνηση των ατόμων μέσα στην ομαδικότητα , η οποία θα συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους.

Έρευνες ,που έχουν γίνει πάνω σε αποτελεσματικές και σε μη αποτελεσματικές ομάδες, έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα πως ορισμένα χαρακτηριστικά παρατηρούνται συνεχώς σε αποτελεσματικές ομάδες ,ενώ απουσιάζουν τελείως ή παρατηρούνται σπάνια και σε μικρό βαθμό σε μη αποτελεσματικές ομάδες . Αυτά τα χαρακτηριστικά δεν είναι πάντα εντελώς παρόντα ή εντελώς απόντα. Η παρουσία τους όμως ,ή η απουσία τους , επιτρέπει ορισμένες γενικεύσεις και εκτιμήσεις , η αξιοποίηση των οποίων οδηγεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων.

Ποιά είναι λοιπόν ,τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων?  
Ας τα δούμε συνοπτικά:

- Στόχοι της ομάδας.

Πολύ σημαντική είναι η ανάπτυξη στόχων που είναι κοινά κατανοητοί και κοινά αποδεκτοί από τα μέλη, καθώς και η ικανότητα της ομάδας να μην αποσπάται από την επίτευξη του στόχου της. Επίσης σημαντική είναι η ικανότητα της ομάδας να τροποποιεί τους στόχους της κάτω από το φως νέων στοιχείων και νέων αντιλήψεων, να επιδεικνύει δηλαδή ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

- Διαδικασίες .

Η απόδοση της ομάδας επηρεάζεται και από την ικανότητά της να επιλέγει σωστές μεθόδους και διαδικασίες ,αλλά και την ικανότητα των μελών της να κάνουν αυτοκριτική ως προς τις διαδικασίες και την αποδοτικότητά τους και να προκαθορίζουν το ανεκτό κατώτατο όριο αποτελεσματικότητας. Είναι επίσης σημαντικό να μπορεί η ομάδα να εντοπίζει και να τροποποιεί ,όταν χρειάζεται, το σύστημα ‘‘νορμών’’ που αναπτύσσεται μέσα της.

- Επικοινωνία.

Η ικανότητα των μελών της ομάδας να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά μεταξύ τους είναι βασικό χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ομάδων. Μέσα από την αποτελεσματική επικοινωνία, η ομάδα καταφέρνει να εξασφαλίζει τη συνοχή και να αξιοποιεί τα προσόντα και τις γνώσεις των μελών της, καθώς και να εξασφαλίζει την ικανοποίηση όλων των αναγκών της σε στελεχιακό δυναμικό.

- Ικανοποίηση αναγκών των μελών.

Η ικανότητα της ομάδας να εναρμονίζει ατομικές και ομαδικές ανάγκες μπορεί να μοιάζει αντιφατική ή περιττή μερικές φορές, όμως, στη ουσία αποτελεί τρόπο υποκίνησης των μελών της ομάδας να εργασθούν πιο αποτελεσματικά και πιο αποδοτικά για την επίτευξη των κοινών στόχων.

Μέσα από αυτή τη διαδικασία, η ομάδα καταφέρνει επομένως να αναπτύσσει αυξημένη υπευθυνότητα στα μέλη της και να τα δεσμεύει για την υλοποίηση των ομαδικών στόχων.

Σε πολλούς επιχειρηματίες επικρατεί η λανθασμένη άποψη ότι, πολλές φορές, η ικανοποίηση των ατομικών αναγκών των εργαζομένων μελών της ομάδας είναι ασυμβίβαστη με την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Η πείρα έχει αποδείξει ότι τα δύο αυτά, όχι μόνο δεν αποκλείονται αμοιβαίως, αλλά αντίθετα συνεργούν.

Βεβαίως ,υπάρχουν περιπτώσεις υπαλλήλων με παράλογες και μη ικανοποιήσιμες αξιώσεις .Το φαινόμενο όμως πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένα πρόβλημα που ζητάει λύση. Διαφορετικά ,υπονομεύεται η συνοχή της ομάδας και το καλό εργασιακό κλίμα που είναι προϋπόθεση για την επιδίωξη των επιχειρηματικών στόχων. Με καλή θέληση και καλή επικοινωνία βρίσκονται λύσεις.

Αυτές οι δυσκολίες μπορούν να καταστήσουν τη λειτουργία της ομάδας αδύνατη. Επομένως ,για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική και αποδοτική ,απαιτείται σκληρή δουλειά από τα μέλη της ,όχι μόνο αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που αυτή θέτει ,αλλά και αναφορικά με τη συντήρησή της ,η οποία εξαρτάται άμεσα από τις σχέσεις μεταξύ των μελών και από τη διάθεση για συνεργασία που αυτά επιδεικνύουν.

## Κεφάλαιο 11<sup>ο</sup>

### 18 τρόποι για να υποκινήσεις το προσωπικό σου χωρίς να αυξήσεις την πληρωμή τους

Είναι ένα δαπανηρό λάθος να χαθείς στην λανθασμένη εκτίμηση ότι τα περισσότερα χρήματα ισοδυναμούν με πιο ευτυχισμένους υπαλλήλους. Τα μετρητά είναι πάντα ένας πολύ βασικός παράγοντας υποκίνησης των ανθρώπων ,αλλά το "κλειδί" είναι ότι τα επιπρόσθετα μετρητά δεν είναι πάντα η απάντηση στα προβλήματα ενός ιδιοκτήτη.

Ο υπάλληλος θα πρέπει να εργάζεται σε ένα περιβάλλον όπου κυριαρχεί η γενική νοοτροπία ότι με σκοπό κανείς να κερδίσει περισσότερα θα πρέπει να φτάσει στο έπακρο των δυνατοτήτων του .Είναι λάθος να αντιλαμβάνεται κανείς ότι οι επιπρόσθετες αμοιβές του είναι αποτέλεσμα τακτικής του επιχειρηματία για να τον υποκινήσει να δουλέψει και όχι άμεση ανταμοιβή των κόπων του.

## Οι τρόποι υποκίνησης προσωπικού που προτείνονται είναι οι εξής :

### 1.Αναγνώριση / προσοχή

Όποτε οι υπάλληλοί σου κατορθώνουν κάτι ,δείξε τους ότι αναγνωρίζεις τη μεγάλη τους προσπάθεια και σέβεσαι τον μόχθο και τον κόπο σου. Η αναγνώριση της προσφοράς και η δέουσα προσοχή στους ανθρώπους που την κατέβαλαν ,είναι πρώτον, δωρεάν και δεύτερον αποτελεί κλειδί για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης δεδομένου ότι ο εκάστοτε υπάλληλος θα αισθάνεται ``προστατευμένος`` ηθικά σε ένα περιβάλλον που αφουγκράζονται τον μόχθο του και σέβονται την ατομική του προσπάθεια.

### 2.Χειροκρότημα

Ναι ,είναι γεγονός ότι αυτή η σωματική ένδειξη ευγνωμοσύνης και θαυμασμού είναι καίριας σημασίας και συνεισφέρει τα μέγιστα στην καλή ψυχοσύνθεση του επαλλήλου και επομένως στην μεγαλύτερη αποδοτικότητά του. Έτσι λοιπόν, στο επόμενο meeting ,μη ξεχάσεις να χειροκροτήσεις τον υπάλληλό σου όταν θα σου προσφέρει καλά τις υπηρεσίες του και θα έχει κοπιάσει για το κοινό σας συμφέρον.

### 3.Εκπαίδευση προσωπικού

Οι υπάλληλοί σου γνωρίζουν ότι ξέρεις πολλά περισσότερα από αυτούς για την επιχείρηση ,αλλά μόνο όταν ξεκινήσεις να τους καθοδηγείς σωστά για να



μάθουν και αυτοί περισσότερα ,θα δείς ότι πραγματικά εκτιμούν τις γνώσεις και δεν νιώθουν ότι είσαι διαφορετικός από αυτούς, άρα ξένος και μερικές φορές με πολύ μεγάλη ιδέα για τον εαυτό σου. Δείξε στους υπαλλήλους σου ότι νοιάζεσαι για την πρόδοό τους μέσα στην επιχείρησή σου.

#### **4.Συνολική εκπαίδευση υπαλλήλων.**

Θα ήταν πρόπον οι εργοδότες να μη βλέπουν τους υπαλλήλους τους σαν μηχανές παραγωγής που προσφέρουν μόνο τώρα και μόνο σε αυτούς ,αλλά σαν διαρκώς εκπαιδευόμενους ανθρώπους οι οποίοι μπορεί στο μέλλον να εργασθούν σε μια διαφορετική επιχείρηση ,οπότε η προηγούμενη εμπειρία τους και οι καινούριες γνώσεις που θα έχουν αποκομίσει θα τους είναι πολύτιμες. Ο ρόλος του "εκπαιδευτή" λοιπόν είναι στα δικά σου χέρια αφού εσύ είσαι ο καλύτερος γνώστης και ο άνθρωπος που κινεί τα νήματα.

#### **5. Πρόγραμμα καριέρας**

Οι υπάλληλοί σου θα πρέπει να γνωρίζουν τι βρίσκεται μπροστά τους, ποια είναι τα επόμενα βήματα της επιχείρησης και πως η συνεισφορά τους θα παίξει καταλυτικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό οι υπάλληλοι θα έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα για το πώς θα προσφέρουν περισσότερο και καλύτερα και δεν θα είναι χαμένοι σε λανθασμένες εντυπώσεις για την επιχείρηση που λογικά θα τους οδηγούν και σε λανθασμένες τακτικές.

## **6. Τίτλοι εργασίας**

Είναι ουσιώδους σημασίας οι υπάλληλοί σου να ξέρουν ότι κατέχουν ένα συγκεκριμένο τίτλο-θέση μέσα στην επιχείρηση και ότι επομένως έχουν και συγκεκριμένα καθήκοντα που γίνονται γνωστά στους ίδιους αλλά και σε όλους τους άλλους υπαλλήλους μέσω του τίτλου που τους έχει δοθεί. Στις περισσότερες περιπτώσεις ένας υπάλληλος αποκτά τον τίτλο του σύμφωνα με την συνολική του προσφορά και τη σπουδαιότητα αυτής. Επομένως , όταν για παράδειγμα , ανακοινώσεις τον τίτλο ενός υπαλλήλου σου παρουσία και άλλων, τότε θα δείς αν ο υπάλληλος αυτός αισθανθεί περηφάνια για τον τίτλο που με κόπο κατέλαβε ή στην αντίθετη περίπτωση απογοήτευση και ίσως ντροπή επειδή δεν προσπάθησε αρκετά άρα δεν ανταμείφθηκε αρκετά.

## **7. Καλό περιβάλλον εργασίας**

Σε μια πρόσφατη έρευνα σε μια επιχείρηση , οι εργοδότες αρχικά κλίθηκαν να απαντήσουν στο ερώτημα τι είναι αυτό που κατά την άποψή τους δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους του . Αργότερα οι υπάλληλοι κλίθηκαν να απαντήσουν στο ερώτημα τι είναι αυτό που πραγματικά τους δίνει κίνητρα . Ποια ήταν τα αποτελέσματα της έρευνας? Οι απόψεις των εργοδοτών ήταν εκ διαμέτρου αντίθετες από αυτές των υπαλλήλων τους.

Οι εργοδότες όπως ήταν λογικό επικεντρώθηκαν γύρω από τον οικονομικό παράγοντα ,ενώ οι υπάλληλοι έβαλαν σε δεύτερη μοίρα τις αποδοχές τους και εκθείασαν ζητήματα όπως το όμορφο και ευχάριστο περιβάλλον. Αυτό συνέβη επειδή οι υπάλληλοι είναι ιδιαίτερα δεμένη με τον χώρο στον οποίο εργάζονται ,πράγμα απόλυτα λογικό αφού εκεί ξοδεύουν τον περισσότερο χρόνο της ζωής τους. Επομένως ένα άσχημο περιβάλλον, χωρίς αρκετά φως ,σωστή διακόσμηση ,μη ευάερο και καθαρό, είναι κατασταλακτικός παράγοντας για την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και τη θετική ψυχολογία τους.

## **8. Άμεσος έπαινος των υπαλλήλων**

Ποτέ μην αναβάλεις να επαινέσεις τους υπαλλήλους σου όποτε πραγματικά το αξίζουν .Ο ετεροχρονισμένος έπαινος δεν έχει τα ίδια αποτελέσματα με αυτόν που έρχεται τη κατάλληλη στιγμή. Δεν μπορείς να διανοηθείς όλα τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να φέρει ο σωστός έπαινος στη σωστή στιγμή.

## **9.Ρόλοι ηγεσίας**

Δώσε στους υπαλλήλους σου ρόλους ηγεσίας και κάνε τους σαφές και ξεκάθαρο ότι δεν είσαι ο μόνος που κινεί τα νήματα μέσα στην επιχείρηση .Εξήγησέ τους ότι όλοι σας τοποθετείτε ένα θεμέλιο λίθο στην πρόοδο της επιχείρησης και ότι η ηγεσία μπορεί τυπικά να ανήκει σε αυτούς αλλά ουσιαστικά όλοι συνεισφέρουν και έχουν ευθύνες αλλά και δικαιώματα μέσα στην επιχείρηση.

## **10. Ομαδικό πνεύμα**

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να ευημερήσει αν κάθε ένας από τους υπαλλήλους της λειτουργεί ατομικά και κάποιες φορές εγωκεντρικά . Το ομαδικό πνεύμα είναι ουσιώδες για μια επιχείρηση που σέβεται τη σπουδαιότετη συμβολή της ομαδικότητας για την ορθότερη λειτουργία της .

Κάθε υπάλληλος θα πρέπει να προσφέρει όσα περισσότερα μπορεί, αν εργάζεται έχοντας την ομάδα κατά νου και όχι μόνο τον εαυτό του, τότε τα θετικά αποτελέσματα είναι κάτι παραπάνω από βέβαια. Η ευημερία μιας επιχείρησης είναι ζήτημα της ομάδας των ανθρώπων που την απαρτίζουν και όχι μόνο ενός ανθρώπου που όσο και αν προσπαθήσει δεν θα κατορθώσει να γευτεί τους καρπούς της επιτυχίας. Κάτι τέτοιο θα συμβεί μόνο όταν δουλέψει ομαδικά και με γνώμονα την συμβολή ολόκληρης της ομάδας θα κατορθώσει να δει τα ποθητά αποτελέσματα.

### **11. Ανάγνωση από ένα στέλεχος**

Έχει ήδη γίνει αναφορά στη σπουδαιότητα που έχει η ένδειξη αναγνώρισης της συνεισφοράς ενός υπαλλήλου. Σε αυτό το σημείο θα εκθειαστεί η σπουδαιότητα του να επαινείται κανείς και από κάποιο στέλεχος που θα επισκεφτεί ο ίδιος προσωπικά τον υπάλληλο που διέπρεψε και θα τον συγχαρεί γι' αυτό. Το στέλεχος θα είναι απεσταλμένο από τον επιχειρηματία φυσικά. Με τον τρόπο αυτό, ο υπάλληλος θα καταλάβει ότι η προσφορά του εκτιμάται από τον ανωτέρω του και γίνεται θέμα συζήτησης μεταξύ τους. Επομένως το ηθικό του θα ανυψωθεί, θα νιώσει χρήσιμος για την εταιρία και θα κάνει το καλύτερο δυνατό για να συνεχίσει να δέχεται επαίνους.

### **12. Κοινωνικές συναθροίσεις**

Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό όν και σαν τέτοιο επιζητά την κοινωνική συνεύρεση και διαλλαγή με τον υπόλοιπο κόσμο, και όταν ο υπόλοιπος αυτός κόσμος είναι οι συνάδελφοί του από την εταιρία και ο ή οι εργοδότες του, η κοινωνική συνεύρεση αποκτά αυτόματα μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Λίγοι εργαζόμενοι γνωρίζουν πραγματικά πως είναι σαν χαρακτήρες οι συνάδελφοι και οι εργοδότες τους.

Ωστόσο ,σε αυτές τις κοινωνικές συναθροίσεις ,οι άνθρωποι , εργαζόμενοι και εργοδότες ,έρχονται πιο κοντά, μαθαίνουν πράγματα ο ένας για τον άλλο ,συμμερίζονται προβλήματα και ανησυχίες αλλά και χαρές που τους κάνουν να έρθουν πιο κοντά ,να καταλάβουν ο ένας τον άλλο και επομένως όταν μεταφερθεί το σκηνικό στον εργασιακό χώρο, να έχουν καλύτερη και αποδοτικότερη συνεργασία άρα και καλύτερα αποτελέσματα προς όφελος δικό τους αλλά και της επιχείρησης.

### **13. Ημέρα ανεπίσημης ενδυμασίας**

Καθιέρωσε μια ημέρα ανεπίσημης ενδυμασίας για τους υπαλλήλους σου και εσένα αν η καθημερινή σας ενδυμασία πρέπει να είναι επίσημη .Αυτή η μέρα θα ήταν ορθότερο να καθιερωθεί για τους υπαλλήλους σου πριν το σαββατοκύριακο ή τις διακοπές τους .

Με αυτό τον τρόπο το προσωπικό σου θα αισθάνεται άνετα λίγο πριν τις επίσημες διακοπές του ή αν η μέρα έχει καθιερωθεί όχι σε συνάρτηση με τα σαββατοκύριακα ή τις διακοπές και απλά είναι κανονισμένο να συμβαίνει μια συγκεκριμένη μέρα της εβδομάδας, τότε οι υπάλληλοι θα νιώθουν προσμονή για τη συγκεκριμένη μέρα κατά την οποία είναι πολύ πιθανό να προσφέρουν και καλύτερα τις υπηρεσίες τους αφού θα αισθάνονται πιο χαλαροί και με λιγότερο άγχος.

### **14.Περισσότερες άδειες**

Διοργάνωσε διαγωνισμούς που έχουν σαν έπαθλο περισσότερες από τις επιτρεπόμενες μέρες άδειας. Συνδύασε τες και με μεγαλύτερη αποδοτικότητα και προσφορά στην επιχείρηση και τα αποτελέσματα θα είναι σίγουρα εκθαμβωτικά .

Οι επιπρόσθετες ημέρες άδειας θα είναι σαν ένα θείο δώρο για τους υπαλλήλους που χρειάζονται περισσότερο χρόνο για τον εαυτό τους και την οικογένειά τους και έτσι θα δουλέψουν σκληρότερα για να "βραβευτούν" και αυτοί με το δώρο αυτό.

### **15. Εξωεργασιακά σεμινάρια.**

Κανόνισε ένας ή δύο υπάλληλοι σου να αμειφθούν για τις υπηρεσίες σου μέσω ενός σεμιναρίου. Όταν το σεμινάριο ολοκληρωθεί, διοργάνωσε ένα ενδοεργασιακό σεμινάριο στο οποίο ο ή οι υπάλληλοι που παρακολούθησαν το εξωεργασιακό να εκπαιδεύσουν τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Έτσι θα έχεις εκπαιδεύσει όλους τους υπαλλήλους σου και θα έχεις πληρώσει μόνο για την εκπαίδευση ενός εξ αυτών.

### **16. Επιπρόσθετες ευθύνες.**

Μη αφήνεις τους υπαλλήλους σου να νομίζουν ότι εσύ είσαι ο μόνος που έχει όλες τις ευθύνες πάνω του για λογαριασμό της επιχείρησης. Κάνε τους κατανοητό ότι το μερίδιο των ευθυνών είναι ισάξια καταμερισμένο και ότι δεν βαραίνει μόνο ένα ή δύο άτομα.

Ο ανάθεση ευθυνών έχει θετικά αποτελέσματα αφού δημιουργεί ένα κλίμα ευθύνης και σοβαρότερης αντιμετώπισης των ζητημάτων της επιχείρησης.

Όταν ένας υπάλληλος αισθάνεται ότι τον αντιμετωπίζουν σαν ένα ισάξιο μέλος της επιχείρησης δίνοντας του ευθύνες και καθιστώντας τον ισότιμο υπεύθυνο τόσο για την επιτυχία της εταιρίας όσο και για την αποτυχία της, είναι σίγουρο ότι θα αισθανθεί πως οφείλει να προσφέρει τα μέγιστα στην εταιρία και να γίνεις και ο ίδιος ενεργό και χρήσιμο μέλος αυτής.

### 17. Διοργάνωση διαγωνισμών.

Οι διάφοροι διαγωνισμοί που μπορούν να διοργανωθούν από τον εργοδότη ερεθίζουν το ενδιαφέρον του εργαζόμενου ο οποίος κοπιάζει περισσότερο για να είναι αυτός που θα κερδίσει στο διαγωνισμό παραγωγικότητας μιας και ο θεμιτός ανταγωνισμός βρίσκεται μέσα στη φύση των ανθρώπων. Κανείς δεν θα ήθελε να είναι ο χαμένος του διαγωνισμού και γι' αυτό θα κοπιάσει, θα δουλέψει σκληρότερα και θα προσπαθήσει όσο περισσότερο μπορεί να είναι αυτός ο νικητής .

Η προσπάθειά του αυτή δεν θα του αποφέρει μόνο μια νίκη στον διαγωνισμό ,αλλά μια γενικότερη αλλαγή νοοτροπίας . Πλέον θα ενδιαφέρεται πολύ περισσότερο για τα κακώς κείμενα της επιχείρησης και θα μοχθεί για να τα μετατρέψει σε καλώς κείμενα.

### 18. Έλεγχος του άγχους

Όποτε είναι δυνατόν οργάνωσε σεμινάρια ελέγχου του άγχους των υπαλλήλων σου. Η γνώση αν το άγχος ενός ανθρώπου έχει ξεπεράσει τα λογικά όρια είναι ουσιώδεις και ζωτικής σημασίας διότι σε ορισμένες περιπτώσεις το υπέρμετρο άγχος μπορεί να αποβεί μοιραίο. Αλλά και όταν ακόμη μιλάμε για φυσιολογικό άγχος, είναι ορθό αυτό να ελέγχεται και να διοχετεύεται σε περισσότερη αποδοτικότητα.

## Κεφάλαιο 12<sup>ο</sup>

### Η σωστή ηγεσία

Στην εποχή που διανύουμε οι διευθυντές οφείλουν να παίρνουν σωστές αποφάσεις για πολύ σοβαρά θέματα σε μικρό χρονικό διάστημα και με πληροφορίες ,πολλές φορές ,λίγες ή ανύπαρκτες.

Η σωστή ηγεσία δεν είναι ένα απλό και εύκολο θέμα που μπορεί να αντιμετωπιστεί με ελαφρότητα και απερισκεψία . Για να γίνει κανείς σωστός ηγέτης απαιτείται αποφασιστικότητα ,δύναμη και πολύς αγώνας.

Είναι αναντίρρητο γεγονός ότι μόνο ένας καλός ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει εργατικότητα και αφοσίωση στην επιχείρηση στους υπαλλήλους του. Ένας κακός ηγέτης εν αντιθέσει δεν εμπνέει κανέναν και δεν καθιστά τους υπαλλήλους του αρωγούς στην προσπάθεια του να αναβαθμίσει την επιχείρησή του και να τη δει να ευημερεί.

Αν ένας ηγέτης έχει έλλειψη τέτοιων ιδιοτήτων όπως η ικανότητα να εμπνέει εργατικότητα , πίστη στο στόχο , αφοσίωση και υπευθυνότητα , τότε έχει αποτύχει ως ηγετική προσωπικότητα και δεν είναι σε θέση να προσφέρει απολύτως τίποτα στους υπαλλήλους του.

Πώς μπορεί να ευημερήσει μια επιχείρηση όταν αυτός που την κατευθύνει και κινεί τα νήματά της είναι κενός ηγετικής ικανότητας και πρωτοβουλίας ; Φυσικά δεν μπορεί! Η επιχείρηση είναι μια μικρή κοινωνία ανθρώπων όπου όλοι συμβιώνουν με τον ίδιο σκοπό και στόχο . Και όπως κάθε άλλη κοινωνία ,έτσι και αυτή έχει ανάγκη έναν χαρισματικό ηγέτη που να υποκινεί και εμπνέει τους υφιστάμενους του.



Βεβαίως και οι ίδιοι οι υπάλληλοι (μέλη της κοινότητας ),πρέπει να επιτελούν σωστά τα καθήκοντά τους ,εφόσον έχουν και την κατάλληλη ηγεσία .Η σχέση μεταξύ ηγέτη (επιχειρηματία) και υπαλλήλων είναι μια αμφίδρομη σχέση δούναι και λαβείν. Επομένως θα πρέπει και οι υπάλληλοι να “κινούν” τα νήματα της επιχείρησης αποδοτικά και παραγωγικά.

Δίχως αυτούς ,η επιχείρηση δεν δύναται να προκόψει . Με την αρωγή τους όλα μπαίνουν στον ίδιο δρόμο της ανόδου και της καλυτέρευσης .Και όταν υπάρχει στο προσκήνιο και ένας σωστός ηγετικά επιχειρηματίας ,τότε η επιχείρηση δεν έχει άλλη πορεία παρά μόνο ανοδική.

## Οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρηματίες πρέπει να είναι ηγέτες

1) Με την έννοια του ηγέτη εννοείται η ικανότητα επίδρασης των εργαζομένων στην επιχείρηση ώστε να ακολουθούν το διοικητικό στέλεχος στο ρυθμό εργασίας τόσο ποιοτικό όσο και ποσοτικό εκτελώντας την προκαθορισμένη εργασία τους παρακινούμενοι από τη δική τους εσωτερική δύναμη η οποία περιλαμβάνει την έννοια του καταναγκασμού.

2) Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει ευαισθησία στις κοινωνικές και πολιτικές δυνάμεις που επιδρούν στην επιχείρηση. Οφείλει να αναγνωρίσει ότι το περιβάλλον διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και γι' αυτό θα πρέπει να κάνει μια ανάλυση των κερδών και ζημιών που θα προκύψουν από την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης πολιτικής στην επιχείρηση η οποία πολλές φορές έχει να επιδείξει περιορισμένες, αλλά καθοριστικές για το μέλλον πολιτικές.

3) Το διοικητικό στέλεχος οφείλει να διαθέτει μια "αθροιστική" προσωπικότητα από υπευθυνότητα, ενεργητικότητα και τρόπους επικοινωνίας με τους έξω-επιχειρησιακούς παράγοντες γιατί δεσμεύει την επιχείρηση με τρίτους καθώς και λόγω της μοναδικότητάς του, πολλές φορές μέσα στην επιχείρηση.

4) "Το λακωνίζειν εστί φιλοσοφείν" διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο όχι μόνο στην προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους αλλά σ' αυτήν την επιχείρηση.

5) Ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα που πρέπει να διαθέτει το διοικητικό στέλεχος είναι η τεχνική της πετυχημένης επικοινωνίας του με τρίτους. Οφείλει μέσα στην επιχείρηση να ανταλλάσσει ιδέες, να περιγράφει γεγονότα και να δίνει εξήγηση σε αυτά, καθώς και να παρουσιάζει τις ιδέες του κατά

τρόπο πειστικό ,αλλά όχι καταπιεστικό , τόσο για τον επιχειρηματία όσο και με άλλα διοικητικά στελέχη καθώς και με το σύνολο των εργαζομένων.

6)Η σωστή επικοινωνία είναι γνώρισμα του ηγέτη της επιχειρηματικής μονάδας , με το να πληροφορεί και να πείθει τους συνεργάτες του με τη χρήση του διαλόγου.

7)Ένας επιχειρηματίας οφείλει να διαθέτει τον περισσότερο χρόνο του στην κατάστροση ενός στρατηγικού πλάνου και στην παρακολούθηση της εφαρμογής του παρά σε “εκτέλεση γραφειοκρατικών “διαδικασιών

8)Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά ενός καλού επιχειρηματία-ηγέτη είναι η ικανότητά του να προσδίδει υψηλό ήθος στην επιχείρηση προκειμένου να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα τόσο μέσα στον εργασιακό χώρο ώστε να αναπτυχθούν οι ανθρώπινες σχέσεις .

## Κεφάλαιο 13<sup>ο</sup>

### Αποφθέγματα περί υποκίνησης

“Δεν μπορούμε να λύσουμε τα προβλήματά μας με το ίδιο σκεπτικό που τα δημιούργησε.”

(Albert Einstein)

“Είναι τρομερό πόσα πράγματα μπορούν να επιτευχθούν αν δεν ενδιαφέρεσαι ποιος θα πάρει τον έπαινο.”

(President Harry S Truman)

“Στην μέση του χειμώνα ,ανακάλυψα ότι μέσα μου υπάρχει ένα αόρατο καλοκαίρι.”

(Albert Camus)

“Αν δεν είσαι μέρος της λύσης ,τότε θα πρέπει να είσαι μέρος του προβλήματος”

(Eldridge Cleaver)

“Ένα όνειρο είναι μόνο ένα όνειρο . Ένας στόχος είναι ένα όνειρο με σχέδιο και προθεσμίες.”  
(Harvey Mackey)

“Έχω μάθει ότι η επιτυχία πρέπει να μετριέται όχι τόσο από τη θέση που κάποιος έχει καταλάβει στη ζωή ,αλλά από τα εμπόδια που ξεπέρασε ενώ προσπαθούσε να πετύχει.”  
(Booker T Washington)

“Οι περισσότεροι άνθρωποι πετούν μόνο με το ένα τους φτερό ! Χρησιμοποίησε και τα δύο σου φτερά και θα εκπλαγείς από το πόση ενέργεια θα βγει από μέσα σου.”  
(William James)

“Οτιδήποτε μπορείς να κάνεις ή ονειρεύεσαι ότι μπορείς ,ξεκίνησέ το ! Η τόλμη έχει εξυπνάδα ,δύναμη και μαγεία μέσα της.”  
(Johann Wolfgang von Goethe)

“Ένας νάνος που στέκεται στους ώμους ενός γίγαντα μπορεί να δει μακρύτερα από τον γίγαντα.”  
(Didacus Stella)

**“Αν έχω δει πιο μπροστά είναι επειδή στέκομαι στους ώμους γιγάντων.”**  
**(Sir Isaac Newton)**

**“Το πιο σημαντικό πράγμα στη ζωή δεν είναι να μετράς τις επιτυχίες σου, αλλά να επωφελείσαι από τα λάθη σου.”**  
**(William Bolitho)**

**“Διοίκηση σημαίνει να κάνεις τους ανθρώπους να βγάλουν τα καλύτερα από μέσα τους, όχι να οργανώνεις άψυχα αντικείμενα.”**  
**(Lauren Appley)**

**“Ο κόσμος διαιρείται σε ανθρώπους που κάνουν πράγματα και σε αυτούς που παίρνουν όλο τον έπαινο. Προσπάθησε ,αν μπορείς, να ανήκεις στη πρώτη κατηγορία .Υπάρχει πολύ λιγότερος ανταγωνισμός!**  
**(Dwight Morrow)**

**“Ότι δε με καταστρέφει με κάνει πιο δυνατό.”**  
**(Friedrich Nietzsche)**

**“Μια ζωή που ξοδεύεται κάνοντας λάθη είναι πολύ πιο αξιέπαινη από μια ζωή που ξοδεύεται κάνοντας τίποτα.”  
(George Bernard Shaw)**

**“Έπαινώ μεγαλόφωνα , κατηγορώ χαμηλόφωνα!”  
(Catherine the Great)**

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι απόψεις που εκφράστηκαν παραπάνω, προσωπικές και μη , είναι ακόμη μια “γέφυρα” που προσβλέπει να καταστεί αρωγός στην προσπάθεια γεφύρωσης του χάσματος που υπάρχει ανάμεσα στις ασκούμενες μεθόδους υποκίνησης και σε αυτές που θα έπρεπε πραγματικά να ασκούνται από τους επιχειρηματίες. Η υποκίνηση είναι ένα φλέγον ζήτημα ,ιδιαίτερα στον σύγχρονο και πολλές φορές αδυσώπητο επιχειρηματικό κόσμο.



# Πηγές/Βιβλιογραφία

## Πηγές

### **Internet.**

Site: [www.google.com](http://www.google.com)

Ways of motivating staff.

From business .The ultimate resource.

- [www.Biztrain.com](http://www.Biztrain.com)
- [www.Businessballs.com](http://www.Businessballs.com)
- [www.Talent pool.com](http://www.Talentpool.com)(Frederick Hertzberg, Abraham Maslow, Richer)
- [www.TechRepublic.com](http://www.TechRepublic.com)

## Βιβλιογραφία

Κυριαζόπουλος Παν.Γ., Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων(σελ.55-59), Σύγχρονη Εκδοτική

Λαζανά Φ.,(2003), Εισαγωγή στον επαγγελματικό τουρισμό, Αθήνα, Interbooks

Σκουλάς Ν.,(2002), Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα