

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ
ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2007

ISSN: 1791-0064

Έκδοση: ΔΡ.Α.Τ.Τ.Ε.

Ινστιτούτο Τουριστικών Μελετών και Ερευνών
Ζωοδόχου Πηγής 2-4, 10678 Αθήνα
Τηλ: 210 3806877
Φαξ: 210 3808302
URL: www.dratte.gr
Email: info@dratte.gr

Σύνταξη:

Υπεύθυνος Σύνταξης:
Σύμβουλος έκδοσης:
Υπεύθυνος ύλης:

Μανούσου Μαργαρίτα
Σαραντοπούλου Ιωάννα
Παπαδογούλας Γεώργιος

Επιμέλεια:

Επιστημονικός υπεύθυνος:
Επιστημονικός σύμβουλος:
Επιστημονικός σύμβουλος:

Λαλούμης Δημήτρης
Καραγιάννης Στέφανος
Λούπα Χάϊδω

Επιστημονική Επιτροπή:

Αγιομυριανάκης Γεώργιος
Αραμπατζής Γεώργιος
Βαρβαρέσσος Στέλιος
Γαργαλιάνος Δημήτριος
Ευθυμιάτου Αντωνία
Καραγιάννης Στέφανος
Καραμέρης Αθανάσιος

Λαλούμης Δημήτρης
Παπαδογιαννάκης Νικόλαος
Παπασταύρου Αναστάσιος
Πριτανάκη Ρία
Ταμπάκης Σταύρος
Τσαντόπουλος Γεώργιος
Τσαχαλίδης Ευστάθιος

Γραμματειακή υποστήριξη:

Χαραλαμπίδης Κυριάκος
Καρρά Φανή
Παπαπέτρου Σταυρούλα
Ρέκκα Ξανθίππη

**ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΓΓΡΑΦΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΡΟΣ
ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ**

Στα Τουριστικά Θέματα δημοσιεύονται πρωτότυπα άρθρα και πρωτογενείς ερευνητικές μελέτες. Τα άρθρα και οι μελέτες δεν πρέπει να έχουν δημοσιευτεί ποτέ ξανά.

Κάθε επιστημονική εργασία δεν πρέπει να ξεπερνά τις 8000 λέξεις. Αποστέλλεται σε ηλεκτρονική μορφή στη διεύθυνση info@dratte.gr και είναι γραμμένη σε σελίδα A4, με γραμματοσειρά Arial μέγεθος 10, διάστημα μονό.

Οι εργασίες μπορούν να είναι γραμμένες στην Ελληνική, Αγγλική, Γαλλική ή Γερμανική γλώσσα. Σε κάθε περίπτωση όμως κάθε εργασία συνοδεύεται από περίληψη 100 περίπου λέξεων στην Αγγλική γλώσσα. Το κείμενο της περίληψης δεν επιτρέπεται να αποτελεί τμήμα της εργασίας. Επίσης ο συγγραφέας πρέπει να προτείνει 4 λέξεις κλειδιά που συνδέονται με τα κυριότερα πεδία που εξετάζει η εργασία.

Οι υποσημειώσεις παρατίθενται στο κάτω μέρος της σελίδας στην οποία αφορούν και η βιβλιογραφία καταχωρείται στο τέλος της εργασίας. Οι φωτογραφίες και τα διαγράμματα πρέπει να εμφανίζονται σε αποχρώσεις του γκρι.

Κάθε εργασία κρίνεται από τριμελή επιστημονική επιτροπή τα μέλη της οποίας καλύπτουν συναφές γνωστικό πεδίο με το αντικείμενο της εργασίας. Οι εγκρινόμενες εργασίες δημοσιεύονται κατά χρονική σειρά προτεραιότητας.

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ανδρεόπουλος Ζ.Σ., Θεοχαρόπουλος Δ.Γ., Παπασταύρου Κ.Α.	Το διαδίκτυο στην τουριστική ανάδειξη ορεινών περιοχών	6
Φραιδάκη Μαρία	<i>Οικονομικές Επιπτώσεις του Οικοτουρισμού</i>	19
Dimitris N. Kanellopoulos	eTourism services and technologies: Current issues and trends	28
Karagiannis Stefanos	Tourism and Ecological Problems - The case of Crete	43
Λαλούμης Δημήτρης	Κίνητρα αποδοτικότητας της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις	61
Πρινανάκη Ελευθερία & Λούπα Πάττυ	Κοινωνική αποτελεσματικότητα τριτοβάθμιας τουριστικής εκπαίδευσης και ολική ποιότητα	84
Ρίγγας Χρήστος	Alternativer Tourismus	119
Σωπασή Ειρήνη	Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη Στην Περιφέρεια Κρήτης	132
Stergiou D. & Benetatos Th.	“Sustainable What?” Sustainable Tourism Development in Greek Tertiary Curricula	143

ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Λαλούμης Δημήτρης⁴⁰

ΠΕΡΙΛΗΨΗ: Οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση ενεργοποιούνται από ένα σύστημα εσωτερικών (βιογενών) και εξωτερικών (κοινωνιογενών) κινήτρων, το οποίο επηρεάζει καθοριστικά την ποσότητα και ποιότητα του εργασιακού αποτελέσματος. Τα κίνητρα ενεργοποιούνται συνειδητά ή ασυνείδητα, αλληλεπιδρούν και ενίοτε συγκρούονται μεταξύ τους. Η γνώση των κινήτρων αυτών και του τρόπου που λειτουργούν, δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση μίας τουριστικής επιχείρησης να διαχειρίζεται με επιτυχία την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: Κίνητρα, υποκίνηση, τουριστική επιχείρηση, εργασία

ABSTRACT: The employees working in an enterprise are lead to act in certain ways, by a system of internal (physical) and external (social) motivators. This system of motivators, have a considerable effect on the labor's quantity, quality and efficiency. These motivators are activated either consciously or unconsciously, are affecting each other and sometimes they quarrel among them. The knowledge of those motivators and their function provides the management of the tourism enterprise with the ability to manipulate efficiently the employees' performance.

Key words: Motivators, motivation, tourism enterprise/business, labor/work

Εισαγωγή

Η αποδοτικότητα των εργαζόμενων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ορισμένοι από τους παράγοντες αποδοτικότητας αφορούν στις συνθήκες εργασίας (μισθός, αντιμετώπιση, περιβάλλον εργασίας⁴¹ κλπ), ενώ ορισμένοι άλλοι στον ίδιο τον εργαζόμενο (ικανότητες, γνώσεις, προσδοκίες, φιλοδοξία κλπ).

Μία επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά τις συνθήκες εργασίας, αλλά και πολλούς από τους παράγοντες αποδοτικότητας που αφορούν στα ψυχικά και πνευματικά στοιχεία του εργαζόμενου. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις γνώσεις των εργαζόμενων με προγράμματα εκπαίδευσης, να προσφέρουν επιπλέον αμοιβή για να αυξήσουν οι εργαζόμενοι την προσπάθειά τους, να προσφέρουν δυνατότητες εξέλιξης των εργαζόμενων ώστε να αυξηθεί το ενδιαφέρον τους για την εργασία κλπ.

Όταν ένας διευθυντής αντιμετωπίζει μη αναμενόμενη συμπεριφορά ενός εργαζόμενου, αναρωτιέται αν πρέπει να αντιδράσει απέναντι στη συγκεκριμένη συμπεριφορά, ή απέναντι στην αιτία που την προκάλεσε. Για το λόγο αυτό, είναι

⁴⁰ Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων Τ.Ε.Ι. Αθήνας

⁴¹ Αναστασίου Αναστάσιος «Οργάνωση – περιβάλλον οργάνωσης. Ένα μοντέλο ενιαιοποίησης» Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 17, Μάιος 2000. Σελ. 91-111

χρήσιμο για ένα διευθυντή, να γνωρίζει τα αίτια της ανθρώπινης συμπεριφοράς που ωθούν το άτομο σε δράση και λέγονται κίνητρα.

Τουριστικές είναι εκείνες οι επιχειρήσεις, που εξυπηρετούν κύρια τουρίστες. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν ορισμένες ιδιαιτερότητες, από τις οποίες η κυριότερη είναι, ότι οι πελάτες καταναλώνουν το προϊόν τη στιγμή που παράγεται, με αποτέλεσμα την συνεχή αλληλεπίδραση εργαζόμενων και πελατών.

Αποδοτικότητα της εργασίας είναι η ποσότητα και η ποιότητα του έργου που παράγει ο εργαζόμενος. Η αποδοτικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις αποτελεί μία εκτεταμένη έννοια, δεδομένου ότι συνδέεται με έννοιες όπως η ευγένεια, η προθυμία, η ευχάριστη συμπεριφορά κλπ. Έννοιες που κάνουν αναγκαία τη γνώση των αιτιών που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, ώστε αυτοί πέρα από το τεχνικό έργο που προσφέρουν, να αντιμετωπίζουν θετικά την πελατεία.

Μία ακόμη ιδιαιτερότητα των τουριστικών επιχειρήσεων, είναι ότι υπάρχουν διακυμάνσεις στη ροή των εργασιών, δηλαδή η εργασία παρουσιάζει εντάσεις και υφέσεις. Στις εντάσεις οι εργαζόμενοι πιέζονται από τις απαιτήσεις της εργασίας για παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων έργου, χωρίς να μειώνεται η ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος.

Όταν η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει τα κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζόμενων, μπορεί να βελτιώσει την πολιτική προσωπικού, να βελτιώσει τις μεθόδους επιλογής του κατάλληλου ατόμου για την επιτέλεση ενός έργου ανάλογα με το βαθμό δυσκολίας του έργου αυτού, ακόμη και να επέμβει στα κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζόμενων⁴² ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους.

Τα κίνητρα

Από την αρχαιότητα τέθηκε το ερώτημα αν επιλέγουμε τη συμπεριφορά μας, ή αν είμαστε έρμαια των κινήτρων μας, δηλαδή των αναγκών μας. Ο Αριστοτέλης πίστευε στην αιτιοκρατία, δηλαδή ότι πίσω από την ανθρώπινη συμπεριφορά κρύβεται πάντα κάποια αιτία και ότι η αιτία της συνολικής συμπεριφοράς, δηλαδή ο τελικός στόχος της ζωής, είναι η ευτυχία. Ο Πλάτωνας πίστευε ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου καθορίζεται από τα σωματικά κίνητρα (τα πάθη) και από τα ψυχικά (τη γνώση).

Νεώτερες αντιαιτιοκρατικές θεωρίες⁴³ υποστήριξαν ότι δεν υπάρχουν κρυμμένες αιτίες συμπεριφοράς, αλλά ο άνθρωπος αποφασίζει ο ίδιος για τις πράξεις του, αφού προβληματιστεί για το αν θα πράξει το πρότερον και λογικό ή αν θα παρασυρθεί από τα συναισθήματά του.

Η ψυχολογία⁴⁴ στις αρχές του αιώνα υποστήριξε ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται από εγγενείς ορμές που αρχικά ονομάστηκαν ένστικτα. Από το 1960 και μετά παρουσιάστηκαν πολλές ψυχολογικές θεωρίες σχετικά με τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι οποίες εντόπισαν ότι τα κίνητρα μπορούν να είναι εσωτερικά ή εξωτερικά, να είναι συναισθήματα ή ιδέες, να είναι αποτελέσματα γνώσεων ή βούλησης.

Τα κίνητρα είναι δυνάμεις που ωθούν το άτομο σε δραστηριότητα για την ικανοποίηση κάποιου στόχου. Η ώθηση αυτή δημιουργεί κάποια διέγερση στον οργανισμό, η οποία διαταράσσει την κατάσταση ισορροπίας του ατόμου, το

⁴² Τα κίνητρα αυτά μπορεί να αφορούν σε ένα εργαζόμενο ή σε ομάδες εργαζόμενων

⁴³ Όπως η φιλοσοφία της Χριστιανικής θρησκείας, αλλά και άλλων θρησκειών

⁴⁴ Mc Dougall (*Introduction to Social Psychology* 1908), Freud, Young (*Motivation and Behavior* 1936)

οποίο δραστηριοποιείται για την αποκατάσταση της ισορροπίας αυτής. Η διέγερση αυτή μειώνεται όταν ο στόχος επιτυγχάνεται⁴⁵ ή εγκαταλείπεται.

Τα κίνητρα μπορούν να έχουν αφητηρία τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου ή τον εξωτερικό. Για παράδειγμα, ένα άτομο σε μία δεδομένη στιγμή αισθάνεται πείνα και η αίσθηση αυτή (που έχει αφητηρία τη διατάραξη της φυσιολογικής ισορροπίας) ωθεί το άτομο προς εξασφάλιση τροφής. Το άτομο πηγαίνει προς την κουζίνα, όπου πάνω στο τραπέζι βρίσκεται ένα γλυκό, με το οποίο το άτομο ικανοποιεί την ανάγκη της πείνας. Ας σκεφτούμε όμως μία άλλη περίπτωση. Το άτομο δεν αισθάνεται πείνα, αλλά βλέπει πάνω στο τραπέζι το γλυκό, το οποίο του δημιουργεί την επιθυμία της θρέψης. Στην πρώτη περίπτωση το κίνητρο ήταν εσωτερικό ενώ στη δεύτερη εξωτερικό.

Ορισμένα κίνητρα, (όπως της πείνας, της δίψας, του ύπνου κλπ.), έχουν κατά κανόνα μικρή διάρκεια, διότι ικανοποιούνται άμεσα όταν εμφανίζονται. Ορισμένα άλλα, (όπως της επαγγελματικής επιτυχίας, του γοήτρου κλπ.), έχουν μεγάλη διάρκεια, διότι η ικανοποίησή τους διέρχεται διάφορα χρονοβόρα στάδια.

Ένστικτα ή ορμές

Ο άνθρωπος αποκτά πολλά από τα κίνητρα που οδηγούν την συμπεριφορά του, τη στιγμή της γέννησής του μέσω της κληρονομικότητας. Τα κίνητρα αυτά ονομάζονται ένστικτα. Πρόκειται για εγγενείς μηχανισμούς οι οποίοι συνήθως οδηγούν σε συγκεκριμένη και μη μεταβαλλόμενη (στερεότυπη) συμπεριφορά, ή ακολουθίες συμπεριφορών. Ένστικτα είναι η αναπνοή, η πείνα, η δίψα, ο ύπνος, το σεξ κλπ

Τα ένστικτα αρχικά παρατηρήθηκαν στα ζώα. Για το λόγο αυτό, για το ανθρώπινο ένστικτο χρησιμοποιούνται άλλες υποκατάστατες λέξεις όπως ορμή, ανάγκη, εσωτερικό κίνητρο κλπ. Οι ορμές διακρίνονται στις βιογενείς (εξυπηρετούν βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου) και τις κοινωνιογενείς (εξυπηρετούν ανάγκες που προκύπτουν από την συμβίωση του ανθρώπου με τους συνανθρώπους του). Οι κυριότερες βιογενείς είναι η ορμή της πείνας, της δίψας και της αναπαραγωγής (ή σεξουαλική). Οι ορμές αυτές παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανθρώπινη συμπεριφορά και ο άνθρωπος (μετά από κατάλληλο σχεδιασμό), βρίσκει πολλούς τρόπους για την ικανοποίησή τους. Επόμενης σημασίας βιολογικές ορμές είναι αυτές του ύπνου και της αυτοπροστασίας, απέναντι στις οποίες ο άνθρωπος συμπεριφέρεται περισσότερο άκαμπτα και απαιτητικά, της συμβίωσης (ή κοινωνική ορμή⁴⁶), η κινητική ορμή (που αφορά στη διάθεση αλλαγής της κατάστασης που βρίσκεται ένα άτομο), η ορμή της περιέργειας και άλλες.

Κοινωνιογενείς ορμές είναι της κτήσης, της δύναμης, του γοήτρου, της φιλοδοξίας, κλπ. Οι ορμές αυτές έχουν μεγάλη διάρκεια και για το λόγο αυτό ονομάζονται και τάσεις.

Συνειδητή και ασυνειδητή συμπεριφορά

Τα άτομα δεν αντιλαμβάνονται πάντα τα κίνητρα που τα ωθούν σε δράση⁴⁷. Συχνά ωθούνται από ασυνειδήτες⁴⁸ ορμές και προβαίνουν σε διάφορες

⁴⁵ Παπαδόπουλος Νίκος «Ψυχολογία» Αθήνα 1997

⁴⁶ Η ορμή αυτή συνδέεται με τη σεξουαλική, διότι μέσω της συμβίωσης έρχεται σε επαφή το άτομο με τον σεξουαλικό του σύντροφο

⁴⁷ Freud "Instincts and their Vicissitudes" 1915

ενέργειες αυτόματα, χωρίς προηγούμενα να σκεφθούν και να εκτιμούν τα αποτελέσματα των ενεργειών αυτών. Ασυνείδητες, είναι οι ορμές που δεν φτάνουν στο κόσμο της αυτογνωσίας και ωθούν το άτομο σε ασυνείδητη συμπεριφορά, δηλαδή σε πράξεις που δεν ελέγχονται από τον ανθρώπινο νου.

Οι ασυνείδητες ορμές απελευθερώνουν ενέργεια προκειμένου να εκφραστούν. Η ενέργεια αυτή είναι συνήθως πολύ μεγάλη και παρωθεί το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά ικανοποίησης της ορμής. Ορισμένες φορές όμως, πριν κάποιος αναλάβει δράση, η συνείδηση που περιορίζεται από τον κόσμο της πραγματικότητας, παρεμβαίνει για να εγκρίνει ή να απορρίψει την αυθόρμητη ανάληψη δράσης. Για παράδειγμα ένας σερβιτόρος τη στιγμή που σερβίρει αισθάνεται πείνα. Θα μπορούσε αυθόρμητα να πάρει φαγητό από το πιάτο ενός πελάτη, αλλά η συνείδησή του επεμβαίνει και αναστέλλει αυτή τη συμπεριφορά, προειδοποιώντας για τις επιπτώσεις που θα την ακολουθήσουν.

Οι ορμές έχουν βιολογική σκοπιμότητα, που αναφέρεται στην προστασία και συντήρηση του οργανισμού. Οδηγούν όμως τον άνθρωπο σε τυφλή και άκαμπτη συμπεριφορά, η οποία μπορεί να είναι επιβλαβής σε πολλές περιπτώσεις. Για το λόγο αυτό, συνήθως (όχι πάντα) επεμβαίνει η λογική η οποία απαγορεύει την άμεση ικανοποίηση της ορμής και οργανώνει ένα σχέδιο για την ικανοποίησή της. Όταν για παράδειγμα πεινάμε, συνήθως δεν τρώμε ότι βρούμε μπροστά μας, αλλά όταν εντοπίσουμε την ανάγκη προβληματιζόμαστε και επιλέγουμε που, πότε και με ποιο τρόπο θα την ικανοποιήσουμε. Δηλαδή κατά κάποιο τρόπο αναστέλλουμε την ορμή και οργανωνόμαστε για την ικανοποίησή της, φροντίζοντας ταυτόχρονα αυτό να μας προσφέρει το μεγαλύτερο όφελος (νόστιμη και επαρκής τροφή, άνεση χρόνου στο γεύμα, κλπ), με το ελάχιστο κόστος (σε χρήμα, διαδικασίες, κλπ).

Ορισμένες φορές λοιπόν, η συνείδηση, μετά από λογική επεξεργασία δίνει σχήμα στη δράση που ικανοποιεί την ορμή. Άλλες φορές όμως η συνείδηση αναστέλλει τη δράση και η ορμή δεν ικανοποιείται. Η ορμή αυτή ενεδρεύει στο ασυνείδητο και πιέζει για να εκφραστεί. Μπορεί όμως να εκτονωθεί πλάγια, με φαντασιώσεις, ή με άρνηση της πραγματικότητας, η ακόμη και με οργανικές παθήσεις.

Αρκετές φορές ένας διευθυντής αντιμετωπίζει την παράλογη και επίμονη συμπεριφορά ενός εργαζόμενου, ή την εμμονή του σε συμπεριφορές που δεν συνηθίζονται στους επαγγελματικούς χώρους. Τότε ο διευθυντής πρέπει να

⁴⁸ Ένα μεγάλο τμήμα της ψυχικής μας ζωής, σύμφωνα με την ψυχαναλυτική θεωρία, δεν έχει τη δυνατότητα να ξαναγίνει συνειδητό (αντιληπτό), όσο κι αν προσπαθήσουμε. Το τμήμα αυτό ονομάζεται «ασυνείδητο». Πολλά βιώματα, για λόγους «οικονομίας» του ψυχικού μηχανισμού, ρέουν συνεχώς έξω από το συνειδητό. Τα βιώματα αυτά συνωθούνται στην περιοχή του ασυνείδητου, από όπου εξακολουθούν, έστω και αφανή, να επηρεάζουν τη συμπεριφορά μας, γιατί ποτέ δεν παύουν να αποτελούν συστατικά στοιχεία της προσωπικότητάς μας. Άλλα πάλι γεγονότα δεν έχουν τη δυνατότητα να γίνουν συνειδητά, γιατί όταν εντυπώθηκαν η προσοχή μας είχε συγκεντρωθεί σε άλλα ερεθίσματα. Υπάρχουν επίσης βιώματα που δεν είναι δυνατό να ανακληθούν, γιατί το άτομο τα έζησε σε εποχή που δεν διέθετε τις γλωσσικές έννοιες για τη συνειδητοποίησή τους. Στην περιοχή τέλους του ασυνείδητου απωθούνται γεγονότα, σκέψεις, ιδέες, ορμές, που έρχονται σε σύγκρουση με ηθικές κοινωνικές ή άλλες απαγορεύσεις και διαταράσσουν με τον τρόπο αυτό την προσαρμογή μας, δημιουργώντας συναισθήματα ενοχής ή άλλες δυσάρεστες καταστάσεις. Η ψυχαναλυτική θεωρία υποστηρίζει ότι κάθε αυτόματη ενέργεια πηγάζει από το ασυνείδητο, το οποίο αποτελεί το μέρος του παγόβουνου που βρίσκεται κάτω από το νερό, διαθέτει επαπλάσιο όγκο από το τμήμα που βρίσκεται πάνω από το νερό, κι ενώ δεν είναι ορατό, αυτό οδηγεί το παγόβουνο στο σύνολό του.

κατανοήσει την ύπαρξη ασυνείδητων ορμών, που η εκδήλωσή τους εμποδίζεται από τη συνείδηση. Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι που συζητούν επίμονα κάποιο θέμα, εκφράζουν κάποιο ασυνείδητο πρόβλημα που αφορά στο θέμα αυτό. Τα άτομα επίσης που λένε ανέκδοτα ή ιστορίες, προσπαθούν με τον τρόπο αυτό να εκφράσουν ασυνείδητες επιθυμίες τους⁴⁹. Οι παράλογες αντιρρήσεις ορισμένων εργαζομένων σχετικά με το έργο που τους ανατίθεται, εκφράζουν υποσυνείδητη αντίθεση προς το έργο αυτό, η προς τη διαδικασία ανάθεσης. Η υπερβολική συμπεριφορά ή οι υστερίες εργαζομένων, εκφράζουν την προσπάθειά τους να αποκτήσουν τον έλεγχο ασυνείδητων ορμών τους. Οι πληροφορίες που μπορεί να πάρει ένας διευθυντής από τις ασυνείδητες ορμές και τάσεις των εργαζομένων, μπορούν να εξυπηρετήσουν την επιλογή του κατάλληλου εργαζομένου για την ανάθεση κάποιας εργασίας, αλλά και την επιλογή του κατάλληλου είδους αμοιβής για τον κάθε ένα.

Ορισμένα άτομα προτιμούν να αντιμετωπίσουν τις υποσυνείδητες ορμές τους. Τα άτομα αυτά επιτρέπουν στις ορμές τους να εκφραστούν στη συνείδηση και μεθοδεύουν την ικανοποίηση των ορμών αυτών. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από τις συνεχείς δραστηριότητες που αναλαμβάνουν (και την ενέργεια που δαπανούν⁵⁰) και από την ρεαλιστική αντιμετώπιση των καταστάσεων.

Ορισμένα όμως άτομα παραιτούνται εύκολα από την ικανοποίηση των ορμών τους. Τα άτομα αυτά παρουσιάζουν μία τάση προς οκνηρία και ταυτόχρονα διάθεση πλάγιας εκτόνωσης της ορμής, με απώθηση (λησμονιά), ή διαστρέβλωση της πραγματικότητας. Η πρώτη περίπτωση αφορά σε άτομα κατάλληλα για ανάληψη σημαντικών έργων, που απαιτούν προσπάθεια, συνέπεια και ρεαλισμό. Η δεύτερη αφορά σε άτομα που προτιμούν τις επαναλαμβανόμενες αυτοματοποιημένες εργασίες και αποφεύγουν τα δύσκολα έργα και την ανάληψη πρωτοβουλιών.

Βιογενείς ορμές

Οι βιογενείς ορμές ωθούν τον άνθρωπο στην ικανοποίηση των βιολογικών αναγκών του, δηλαδή της πείνας, της δίψας, του ύπνου κ.α.. Με την ικανοποίηση των ορμών αυτών, είναι άμεσα συνδεδεμένη η χρηματική αμοιβή, που αποτελεί και το βασικό ζητούμενο της εργασίας. Πέρα όμως από την ποσοτική ικανοποίηση αυτών των βασικών αναγκών του ανθρώπου, από το ύψος της χρηματικής αμοιβής εξαρτάται και η κάλυψη της ποιοτικής πλευράς τους. Δηλαδή πέρα από τις ανάγκες του ζειν, η αμοιβή εξυπηρετεί ανάγκες του ευ ζειν, όπως ποιοτική τροφή, οικία σε μία αξιόλογη περιοχή, ποιοτική ενδυμασία, ασφαλές αυτοκίνητο, κλπ. Η αμοιβή επίσης, εκτός από την ικανοποίηση βιογενών αναγκών, συνδέεται και με την ικανοποίηση πολλών κοινωνιογενών ορμών του ανθρώπου.

Μία ορμή που καθορίζει τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, είναι αυτή της οικονομικότητας, που ωθεί τα άτομα να επιζητούν το μέγιστο όφελος με αντάλλαγμα τις λιγότερες θυσίες. Αρχικά, η ορμή αυτή, όπως όλες οι ορμές, ωθεί το άτομο ασυνείδητα σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Στη συνέχεια όμως, προ της ιδιαιτερότητας των καταστάσεων, το άτομο χρησιμοποιεί τη συνείδηση για να οργανώσει τη δράση του. Κατά συνέπεια κάθε εργαζόμενος επιζητεί τη μέγιστη (υλική και άυλη) αμοιβή, επιδιώκοντας να ελαχιστοποιήσει την

⁴⁹ Weiner B. "Human Motivation" Springer Verlag, N.Y. 1985

⁵⁰ Αυξημένη κινητική ορμή

προσφορά του, τόσο σε χρόνο όσο και κόπο. Για το σκοπό αυτό μεθοδεύει ανάλογα τις καταστάσεις στο χώρο εργασίας του.

Η τάση του ανθρώπου να κερδίσει τα μέγιστα με τις ελάχιστες θυσίες, οδηγεί σε συμβιβαστική συμπεριφορά ανάμεσα σε δύο αντίθετους άξονες. Ο ένας αφορά στη δράση για επιτυχία ενός σκοπού και ο άλλος στη μη δράση προς εξοικονόμηση δυνάμεων. Η ορμή της επιβίωσης δίνει προτεραιότητα στον άξονα εξασφάλισης οφέλους, οπότε το άτομο αρχικά αναπτύσσει δράση προς το κέρδος (εξασφαλίζει εργασία που προσφέρει τα μέγιστα) και στη συνέχεια η τάση ελαχιστοποίησης των θυσιών λειτουργεί σαν αντίδραση (προσπαθεί να προσφέρει τα ελάχιστα). Κατά συνέπεια όταν η αμοιβή συνδέεται με το αποτέλεσμα της εργασίας, ο εργαζόμενος αυξάνει την προσπάθειά του. Ο εργαζόμενος προσπαθεί να αυξήσει την (υλική κυρίως) αμοιβή του με διάφορους τρόπους, όπως η επίσημη αναγνώριση της προσφοράς του από τη διοίκηση της επιχείρησης, μεγιστοποίηση των εσόδων του από φιλοδωρήματα και επιπλέον ειδικές αμοιβές⁵¹, αλλά μερικές φορές και με ανέντιμες μεθοδεύσεις⁵².

Ταυτόχρονα ο εργαζόμενος παρουσιάζει τάσεις ελαχιστοποίησης του παραγόμενου έργου, εφόσον δεν οδηγούν σε αρνητικές επιπτώσεις. Για παράδειγμα, μία καμαριέρα έχει τη διάθεση να ελαχιστοποιήσει την ποσότητα και ποιότητα του έργου που παράγει, εφόσον δεν κινδυνεύει να τιμωρηθεί για αυτό. Κατά συνέπεια η επιχείρηση έχει τρεις δυνατότητες για να βελτιώσει την αποδοτικότητα του εργαζόμενου. Τον έλεγχο του εργαζόμενου κατά την άσκηση των καθηκόντων του, την εξάρτηση της αμοιβής από την αποτελεσματικότητα και την ενεργοποίηση των κινήτρων που ωθούν τον εργαζόμενο σε θετική αντιμετώπιση της εργασίας του. Τα κίνητρα αυτά αφορούν στην ικανοποίηση ενός μεγάλου πλέγματος αναγκών του εργαζόμενου, όπως ο θετικός ετεροπροσδιορισμός, η αναγνώριση της αξίας του ατόμου, η φιλική σχέση με τους συναδέλφους του, η ασφάλεια σχέσης με την επιχείρηση, η δυνατότητα εξέλιξης στην ιεραρχία, κλπ.

Μία ακόμη σημαντική ορμή που ωθεί τους εργαζόμενους σε συγκεκριμένες συμπεριφορές ακόμη και στο χώρο εργασίας, είναι η σεξουαλική, η οποία επηρεάζεται κατά πολύ από παράγοντες του περιβάλλοντος. Οι αποδεκτές μορφές σεξουαλικής συμπεριφοράς αλλά και του σεξουαλικού προτύπου εξαρτώνται από τις πολιτιστικές συνθήκες⁵³ της εκάστοτε κοινωνικής οργάνωσης.

Η δύναμη της σεξουαλικής ορμής συχνά δημιουργεί προβλήματα στις τουριστικές επιχειρήσεις. Τόσο πελάτες όσο και εργαζόμενοι, υπερβάλλουν στη συμπεριφορά τους όταν σε αυτή εμπλέκεται η σεξουαλική πρόκληση, δεδομένου ότι όταν η σχέση ολοκληρώνεται χάνει την έντασή της.

Ο έρωτας είναι η έλξη προς ένα άτομο, δημιουργεί έντονα αισθήματα ευφορίας, αλλά επίσης εξιδανίκευση και διάθεση προσκόλλησης στο άτομο αυτό. Αυτό το στάδιο διαρκεί δύο με τρία χρόνια. Τα ζευγάρια που κάνουν περισσότερο μακρόχρονους δεσμούς, οφείλουν τη σχέση τους στα κοινά ενδιαφέροντα, τους κοινούς στόχους και την αλληλο-προσφορά τους στα κοινά. Κατά συνέπεια στις

⁵¹ Προμήθεια από την πώληση εκδρομών, συναλλαγματικές διαφορές κλπ.

⁵² Συχνά οι καμαριέρες υπεξαιρούν τσιγάρα και αρώματα από τις αποσκευές των πελατών και οι μπάρμენ εισπράττουν πωλούμενα ποτά, χωρίς να αποδίδουν τα έσοδα στην επιχείρηση.

⁵³ Αναστασίου Αναστάσιος «Πνευματικός πολιτισμός που αφορά στην ηγεσία προσωπικού» Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 13, Ιανουάριος 1999. Σελ. 114-125

περιπτώσεις που σε μία τουριστική επιχείρηση εργάζονται ερωτευμένα ή παντρεμένα ζευγάρια, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η σχέση αυτή, η οποία μπορεί να επηρεάσει ανεπίσημα την ιεραρχία της επιχείρησης. Δηλαδή, ένας υπάλληλος μπορεί να μην εκτελέσει τις οδηγίες του ιεραρχικά ανώτερου του, αλλά τις αντίθετες οδηγίες της/του παντελώς αναρμόδιας/ου συζύγου του.

Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι απαγορεύσεις κάθε ερωτικής ή σεξουαλικής σχέσης των εργαζομένων με πελάτες, αποτελούν λύση στα συχνά εμφανιζόμενα σχετικά προβλήματα. Οι επιχειρήσεις όμως αυτές δεν λαμβάνουν υπόψη τους τη δύναμη της σεξουαλικής ορμής. Κάθε ορμή (ή ένστικτο), όταν ενεργοποιείται, απελευθερώνει την ειδική ενέργεια που προορίζεται για την εκδήλωση της ορμής αυτής⁵⁴. Η απελευθέρωση των ειδικών συμπεριφορών που περιλαμβάνει το σεξουαλικό ένστικτο παίρνουν μεγάλη προτεραιότητα στις επιλογές του ατόμου. Αποτέλεσμα είναι να μην λαμβάνονται συνήθως υπόψη οι περιορισμοί και απαγορεύσεις των επιχειρήσεων, οι οποίες επιλέγουν τελικά την πολιτική του «συμβιβασμού» ή την πολιτική των «κλειστών ματιών», δηλαδή τη στρατηγική της μη στρατηγικής.

Η ορμή της αυτοπροστασίας ωθεί τους εργαζόμενους που αισθάνονται ότι απειλούνται, σε αμυντική⁵⁵ ή επιθετική συμπεριφορά. Με επιθετικότητα εκδηλώνονται μερικές φορές οι εργαζόμενοι που βιώνουν πιεστικά ανταγωνιστικές καταστάσεις, ή αντιμετωπίζουν προβλήματα πολύ μειωμένων αμοιβών. Τα άτομα που είναι ευκαιριακά επιθετικά δεν είναι κατάλληλα για εργασίες που τα φέρνουν σε επαφή με πελάτες, ενώ τα άτομα που είναι μόνιμα επιθετικά, συχνά δημιουργούν προβλήματα, τόσο στις σχέσεις τους με τους πελάτες, όσο και με τους συναδέλφους τους⁵⁶.

Η τάση του ανθρώπου να συμβιώνει με τους ομοίους του, εκφράζει την κοινωνική ορμή, και παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις. Ορισμένα άτομα αισθάνονται περισσότερο έντονα την ορμή αυτή. Αυτά τα άτομα αρέσκονται στο να επικοινωνούν με άλλους ανθρώπους και είναι αποτελεσματικά σε επαγγέλματα που έχουν επαφή με τους πελάτες, όπως του *barman*, του συνοδού τουριστών, κλπ. Ορισμένα άλλα άτομα δεν αισθάνονται την τάση αυτή, και κατά συνέπεια είναι κατάλληλα για εργασίες των γραφείων που δεν έχουν επαφή με τους πελάτες, όπως λογιστηρίου, προμηθειών, ελέγχου, κλπ.

Η ορμή της κίνησης αφορά στην ανθρώπινη ανάγκη να δραστηριοποιείται, διότι η δράση δίνει νόημα στη ζωή. Ορισμένα άτομα είναι ιδιαίτερα ενεργητικά και κατά συνέπεια κατάλληλα για να αναλάβουν παραγωγή έργων όπως σερβίρισμα πελατών, τακτοποίηση αποθηκών, εξωτερικές εργασίες κλπ.

Η ορμή (τάση) της περιέργειας αφορά στην ανάγκη του ανθρώπου να εξερευνά τον κόσμο. Όταν η περιέργεια συνοδεύεται από αδιακρισία, τότε δημιουργούνται προβλήματα στο χώρο εργασίας των τουριστικών επιχειρήσεων, όπου υπάρχει η ιδιαιτερότητα οι πελάτες να συμβιώνουν για ημέρες με το προσωπικό της επιχείρησης. Ιδιαίτερη διακριτικότητα⁵⁷ απαιτείται σε θέσεις εργασίας όπως του μπάρμαν, όπου οι πελάτες υπό την επήρεια οινοπνευματωδών ποτών, αδιάστακτα εξομολογούνται στοιχεία της προσωπικής τους ζωής.

⁵⁴ Evans P. "Motivation" Methuen, London, 1975

⁵⁵ Που εκδηλώνεται με κινήσεις απομάκρυνσης

⁵⁶ Τα άτομα αυτά είναι ακατάλληλα για τουριστικές επιχειρήσεις

⁵⁷ Περιορισμός εκδήλωσης της περιέργειας

Κοινωνιογενείς ορμές ή τάσεις

Οι κοινωνιογενείς ορμές ή τάσεις, έχουν στόχο να καλύψουν ανάγκες που έχουν μόνιμη χροιά και έμμεσα εξυπηρετούν τις βιολογικές. Οι τάσεις αυτές είναι απόρροια της συμβίωσης του ανθρώπου με ομοίους του και αφορούν στις σχέσεις του με αυτούς.

Η τάση της κτήσης, συνδέεται άμεσα με την ανάγκη εξασφάλισης των αναγκαίων υλικών αγαθών για την κάλυψη των βιολογικών αναγκών. Σήμερα πλέον στην εποχή της υπερκατανάλωσης, η ανάγκη κτήσης περνά τα όρια των πραγματικών αναγκών και αποτελεί αυτοσκοπό, δηλαδή θέλουμε να έχουμε για να έχουμε.

Τα άτομα, λιγότερο ή περισσότερο, επηρεάζονται από το κίνητρο για εξουσία. Η τάση αυτή εκφράζει τη διάθεση του ατόμου να ελέγχει το περιβάλλον του⁵⁸ και εκδηλώνεται με πολλούς τρόπους στους χώρους εργασίας, όπου ορισμένοι εργαζόμενοι δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εξασφάλιση εξουσίας και ελέγχου άλλων εργαζόμενων. Στο βαθμό που αυτό αποτελεί καθήκον εξαιτίας της θέσης εργασίας στην ιεραρχία, θεωρείται λογικό (ο *maitre* οφείλει να ελέγχει τους σερβιτόρους). Συχνά όμως παρατηρείται ότι η τάση αυτή αναπτύσσεται από άτομα τα οποία δεν έχουν διοικητικό δικαίωμα να ζητούν σχέση ελέγχου άλλων εργαζόμενων (ο προϊστάμενος λογιστηρίου ελέγχει τους σερβιτόρους). Στις περιπτώσεις αυτές παραβιάζεται η ιεραρχική δομή της επιχείρησης με αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων, διότι ο έλεγχός τους από αναρμόδιους εμποδίζει τον έλεγχό τους από αρμόδιους, με αποτέλεσμα την περιπτωσιακή αναρχία.

Η τάση για φιλοδοξία συνδέεται με την τάση προσωπικής αξίας και εξουσίας. Ορισμένα άτομα έχουν αυξημένη τάση φιλοδοξίας, ώστε αποκτούν μία μανία καριέρας. Τα άτομα αυτά δεν προσπαθούν να βελτιώσουν τη θέση τους με τις ικανότητες και την προσπάθειά τους, αλλά με την υποτίμηση και υποταγή των άλλων. Τα άτομα αυτά αποτελούν κίνδυνο των εργασιακών χώρων. Χρησιμοποιούν την κολακεία για να κερδίσουν τη συμπάθεια των ανωτέρων τους όπως και τις συκοφαντίες εναντίον των άλλων για να αναδειχθούν και κερδίσουν οι ίδιοι. Αποτέλεσμα είναι η αποδιοργάνωση της δομής της επιχείρησης και της ενότητας των εργασιακών ομάδων.

Η τάση γοήτρου αφορά στην ανάγκη που έχει ο άνθρωπος να αναγνωρίζεται η αξία του. Η τάση αυτή επηρεάζει τους εργαζόμενους, διότι η εκτίμηση των άλλων αυξάνει τόσο τις ευκαιρίες όσο και την αυτοεκτίμηση, η οποία βελτιώνει τις ικανότητες και πολλαπλασιάζει τα αποτελέσματα⁵⁹. Ορισμένα άτομα επιζητούν την αύξηση της προσωπικής τους αξίας, ιδιαίτερα στις σύγχρονες οικονομικά ανεπτυγμένες κοινωνίες, με την επίδειξη πλούτου (μίξη τάσεων κτήσης και γοήτρου). Αυτό οδηγεί τους εργαζόμενους στην τάση διεκδίκησης διαρκώς μεγαλύτερων υλικών αμοιβών, για αύξηση του γοήτρου τους μέσω συμβόλων⁶⁰. Το ανθρώπινο είδος διακρίνεται για τις πολιτιστικές του τάσεις, δηλαδή την τάση για δικαιοσύνη, για αλήθεια, για γνώση, για ηθική ικανοποίηση, για αποφυγή

⁵⁸ Winter D. G. "The Power Motive" The Free Press, N.Y. 1973

⁵⁹ Με τα παραπάνω συμφωνεί η θεωρία «χ και ψ» του Douglas Mc Gregor, όπου η θεωρία χ υποστηρίζει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν τεμπέληδες, ανεύθυνοι, εγωιστές και αδιάφοροι, τότε θα συμπεριφέρονται και σαν τέτοιοι, ενώ η θεωρία ψ υποστηρίζει ότι αν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν υπεύθυνοι, σαν άνθρωποι που νοιώθουν ευχαρίστηση να εργάζονται και να συνεργάζονται, τότε εμφανίζονται αυτά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

⁶⁰ Σύμβολα είναι τα ακριβά και επώνυμα προϊόντα όπως ενδύματα, ρολόγια, αυτοκίνητα, ο ελιτίστικος τόπος κατοικίας, κλπ

ενοχών, για αισθητική απόλαυση, κ.α. Η ανάπτυξη των πολιτιστικών τάσεων είναι σημαντική για όλες τις θέσεις εργασίας, και ιδιαίτερα για ορισμένες που έχουν άμεση και διαρκή επαφή με τους πελάτες, όπως του barman, του σερβιτόρου, του συνοδού τουριστών, κλπ. διότι η ανθρωπίνη επικοινωνία είναι ευχάριστη και αποδοτική, όταν τα άτομα που επικοινωνούν έχουν κοινό πολιτιστικό επίπεδο. Ιδιαίτερα καλλιεργημένοι πολιτιστικά πρέπει να είναι οι διευθυντές της επιχείρησης, διότι μόνο τότε είναι σε θέση να αντιληφθούν τις πολιτιστικές ανάγκες της πελατείας.

Η δικαιοσύνη αποτελεί κάτι περισσότερο από μία πολιτιστική τάση. Είναι μία αξία και επηρεάζει καθοριστικά της αποδοτικότητα των εργαζόμενων. Η δικαιοσύνη αφορά στην αναγνώριση και αμοιβή της αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων. Όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει επί μακρόν δίκαια και με ειλικρίνεια τους εργαζόμενους, τότε δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης⁶¹, τους οδηγεί σε σταθερά υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Η ηθική ικανοποίηση αποτελεί ένα είδος αμοιβής της εργασίας και συνδέεται με την αναγνώριση του «ορθώς ενεργείν». Οι εργαζόμενοι αναζητούν αναγνώριση της αποδοτικότητάς τους στην εργασία, ειδικά όταν η προσφορά τους είναι σημαντική. Αποδεικτικό όμως σημείο της αναγνώρισης είναι ξανά η χρηματική αμοιβή, διότι ο εργαζόμενος δεν πειθεται ότι η προσφορά του αναγνωρίζεται, όταν δεν αμείβεται υλικά για αυτή.

Η δύναμη της συνήθειας

Ορισμένες φορές, οι ορμές μπορούν να είναι αποτέλεσμα μάθησης και έχουν την μορφή της συνήθειας. Τα άτομα δημιουργούν ένα σύστημα συνθηκών (αντιδράσεων), οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά ανάλογα με τα εκάστοτε γεγονότα. Οι εργαζόμενοι επιλέγουν από αυτό το σύνολο αντιδράσεων, αυτή που επιφέρει τα περισσότερο ευχάριστα αποτελέσματα (την περισσότερο ικανοποιητική αμοιβή), δηλαδή αυτή που ικανοποιεί με τον καλύτερο τρόπο την ορμή. Όσο περισσότερο ικανοποιείται η ορμή, τόσο μεγαλύτερη είναι η αμοιβή και τόσο περισσότερο ενισχύεται η επανεμφάνιση της συνήθειας.

Οι εξωτερικές συνθήκες οδηγούν το άτομο να επιλέξει την μία ή την άλλη συνήθεια για αντιμετώπιση της εκάστοτε κατάστασης. Αυτό είναι γνωστό στους χώρους εργασίας. Οι διοικούντες συνήθως γνωρίζουν εκ των προτέρων τον τρόπο αντίδρασης των εργαζόμενων σε διάφορες εντολές, από τον τρόπο που συνήθως αυτοί αντέδρασαν στο παρελθόν σε παρόμοιες περιστάσεις. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος αντιδρά πρόθυμα στις εντολές του προϊσταμένου του αλλά παράγει χαμηλής ποιότητας έργο, ένας άλλος εργαζόμενος αποδέχεται πρόθυμα τις εντολές αλλά σπάνια τις εκτελεί, κλπ.

Τα κίνητρα συμπεριφοράς εξαρτώνται από τον συνδυασμό ορμής και συνήθειας. Δηλαδή όσο περισσότερο έντονη είναι η ορμή, τόσο περισσότερο έντονα εκδηλώνεται η συνήθεια⁶². Για παράδειγμα, αν ένας εργαζόμενος που έχει συνήθισει να αποδέχεται τις υπερωριακές απασχολήσεις (συνήθεια) ταυτόχρονα έχει μεγάλη ανάγκη χρημάτων (ορμή), όταν του προταθεί ένα επιπλέον αμειβόμενο έργο θα το αποδεχθεί με ενθουσιασμό. Όσο δε περισσότερο εξαρτάται η αμοιβή από την αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου, τόσο περισσότερο ζήλο και εργατικότητα θα επιδείξει.

⁶¹ Εμπιστοσύνη είναι η πίστη στις ιδιότητες ενός πράγματος ή ατόμου

⁶² Hull C. L. "Principles of Behavior" Appleton Century Crofts, N.Y. 1943

Μία μικρή ορμή δεν κινητοποιεί την συμπεριφορά. Το άτομο παρακινείται σε δράση όταν η ορμή πάρει κάποια αξιόλογη ένταση.

Η ένταση του κινήτρου για ικανοποίηση μίας ορμής οδηγεί το άτομο σε κατάσταση ετοιμότητας, που ισοδυναμεί με την διέγερση του άγχους προ της δράσης για ικανοποίηση της συγκεκριμένης ορμής. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η ορμή, τόσο μεγαλύτερο άγχος προκαλεί⁶³, το οποίο οδηγεί σε αγχώδη και εσφαλμένη συμπεριφορά που δεν καταλήγει σε ικανοποιητική αμοιβή⁶⁴.

Ένα έργο που ο εργαζόμενος έχει πραγματοποιήσει πολλές φορές στο παρελθόν, είναι έργο εύκολο, γνωστό και συνηθισμένο. Τα δύσκολα έργα οφείλουν την δυσκολία τους σε νέες ενέργειες και δράσεις που έχουν το στοιχείο του αγνώστου. Στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος δε δώσει σημασία στα νέα αυτά στοιχεία και προσπαθήσει να περατώσει ένα τέτοιο έργο με τον τρόπο που συνήθιζε να αντιμετωπίζει άλλα εύκολα έργα, υπάρχει κίνδυνος αποτυχίας. Γι αυτό η επίτευξη ενός δύσκολου έργου προϋποθέτει την ύπαρξη χαμηλού άγχους. Στην περίπτωση του υψηλού άγχους, το άτομο οδηγείται σε ολοκληρωτική εφαρμογή κάποιας συνήθειας, με αποτέλεσμα να μην εντοπίζονται οι ειδικές διαφορές του έργου αυτού από προηγούμενα και να εφαρμόζονται λανθασμένες μέθοδοι για την επίτευξή του⁶⁵.

Το υψηλό άγχος μπορεί να εξυπηρετήσει ένα έργο μικρής δυσκολίας. Κατά συνέπεια ένας διευθυντής, πρέπει να γνωρίζει ότι τα άτομα υψηλού άγχους αποδίδουν καλύτερα σε εύκολο έργο, ενώ τα άτομα χαμηλού άγχους πρέπει να προτιμώνται για τα περισσότερα δύσκολα έργα⁶⁶.

Οι επαγγελματικές συνήθειες παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα των εργαζόμενων. Η συνήθεια οδηγεί σε αυτοματοποιημένη στερεότυπη συμπεριφορά, η οποία μπορεί να μειώσει το χρόνο παραγωγής έργου χωρίς να γίνονται σφάλματα. Έτσι ο υπάλληλος λογιστηρίου μπορεί να χρησιμοποιεί την υπολογιστική μηχανή με μεγάλη ταχύτητα χωρίς να χρειάζεται να σκέπτεται, ο υπάλληλος θυρωρείου τοποθετεί τα κλειδιά των πελατών στη σωστή θυρίδα ενώ ταυτόχρονα συνομιλεί μαζί τους, ο μπάρμαν επιλέγει τη σωστή φιάλη από την βιτρίνα ποτών (τα ράφια) με τις ελάχιστες κινήσεις χωρίς να απασχολήσει εκεί το βλέμμα του, ο μάγειρας κόβει με μεγάλη ταχύτητα τα λαχανικά χωρίς να κινδυνεύει να κοπεί ο ίδιος, κλπ.

Γενικά η επαγγελματική συνήθεια οδηγεί στην επιδεξιότητα. Η συνήθεια δύσκολα ξεριζώνεται, για αυτό το λόγο οι υπάλληλοι πρέπει να διδάσκονται από την αρχή την ορθή κινήσιακή του επαγγέλματός τους. Αυτό προϋποθέτει μελέτη της εργασίας από τη διοίκηση και σχεδιασμό του μοντέλου άριστης παραγωγής έργου, όπως και της άριστης εργασιακής συμπεριφοράς. Στη συνέχεια οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν επί μακρόν πάνω στην πρότυπη εργασιακή συμπεριφορά, ώστε οι κινήσεις τους να αυτοματοποιηθούν εν μέρει. Αυτό κάνει τον εργαζόμενο ταχύτατο και ποιοτικά αποτελεσματικό, σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό της εργασίας.

Ο εργαζόμενος που αισθάνεται ότι παράγει με ευκολία (λόγω της αυτοματοποίησης) ένα σχετικά δύσκολο έργο, κατακλύζεται από αισθήματα αυτοεκτίμησης, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται ακόμη περισσότερο η απόδοσή

⁶³ Taylor J. A. "Drive Theory and Manifest Anxiety" *Psychological Bulletin* 53, 1956

⁶⁴ Yerkes R.M. and Dodson J. D. "The relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-formation" *Journal of Comparative and Neurological Psychology* 18, 1908

⁶⁵ Spence K. W. "A Theory of Emotionally Based Drive and its Relation to Performance in Simple

⁶⁶ Hull C. L. "A Behavior System" Yale University Press 1952

του⁶⁷. Έτσι βλέπουμε μπάρμεν ή μαγείρους να εξοικειώνονται με τα σκεύη και τα υλικά που χρησιμοποιούν τόσο πολύ, ώστε η εργασία τους να αποτελεί ένα ευχάριστο θέαμα.

Η αυτοματοποιημένη εργασία εκτός από πλεονεκτήματα, παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα. Η συνήθεια αφαιρεί τα συναισθήματα από τη δραστηριότητα και οδηγεί τον εργαζόμενο σε ένα συναισθηματικό κενό, που έχει αποτέλεσμα την αδιαφορία του εργαζόμενου για την εργασία, αλλά και την ψυχική κόπωση. Αυτό το πρόβλημα όμως δεν επηρεάζει ιδιαίτερα τους εργαζόμενους στις τουριστικές επιχειρήσεις, διότι παρ' ότι αυτοματοποιείται η εργασία τους, ανανεώνεται διαρκώς το έμπυχο περιβάλλον, ώστε η εργασία να παρουσιάζει την ποικιλία που δημιουργεί η συνεχής αλληλεπίδραση με την πελατεία της επιχείρησης.

Η αμοιβή και η τιμωρία ως υποκινητικοί παράγοντες

Σύμφωνα με τις συμπεριφορικές θεωρίες των κινήτρων, η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα συνειρμών που συνδέουν ένα ερέθισμα με την απάντηση σε αυτό, δηλαδή το ζεύγος ερέθισμα – απάντηση ή E-A⁶⁸.

Η συμπεριφορά εξαρτάται από το αποτέλεσμα προηγούμενων σχετικών εμπειριών⁶⁹. Όταν κάποια ανθρώπινη δραστηριότητα αμείβεται, τότε η πιθανότητα επανάληψης της συμπεριφοράς αυτής αυξάνεται. Η αμοιβή όμως αυτή μπορεί να αφορά σε όφελος (όπως η χρηματική αμοιβή), ή αποφυγή μίας ζημίας (όπως η μη απώλεια χρηματικής αμοιβής). Δηλαδή ένας σερβιτόρος θα προσπαθήσει να εργαστεί σε ένα πλεονεκτικό πόστο το οποίο εξασφαλίζει υψηλά φιλοδωρήματα, και θα προσπαθήσει να αποφύγει την τοποθέτησή του σε ένα ανεπιθύμητο πόστο όπου τα φιλοδωρήματα είναι χαμηλά.

Οι ανθρώπινες δραστηριότητες που επιφέρουν τιμωρία ή κατακράτηση της αμοιβής αποφεύγονται. Η πιθανότητα επανεμφάνισης της συμπεριφοράς που οδήγησε στο παρελθόν σε αρνητικές καταστάσεις μειώνεται. Κατά συνέπεια, οι ασκούντες διοίκηση οφείλουν να γνωρίζουν το πλέγμα αμοιβών που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους σε βελτίωση της παραγωγικότητάς τους, αλλά και τις κατάλληλες τιμωρίες που μπορούν να επηρεάσουν ανασταλτικά τις ανεπιθύμητες για την επιχείρηση ενέργειες.

Η αμοιβή⁷⁰ πρέπει να συνδέεται με την συμπεριφορά, ώστε να ενισχύει την επανάληψή της. Για να αυξηθεί όμως η αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων, πρέπει να δίνεται έμφαση στα αξιόλογα σημεία της συμπεριφοράς που ζητείται να επαναλαμβάνονται. Για το λόγο αυτό σκόπιμο είναι να αποδίδει η αμοιβή την επιτυχία στην προσπάθεια του εργαζόμενου, διότι η προσπάθεια είναι το κίνητρο που εξαρτάται από το ίδιο το άτομο.

Όταν η αμοιβή δίνεται αυθόρμητα και έχει ποικιλία, τότε θεωρείται αξιόπιστη. Ένας εργαζόμενος όταν πληρώνεται στην αρχή κάθε μήνα, θεωρεί το γεγονός αυτό υποχρεωτικό για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να μην παρακινείται να αυξήσει την προσπάθειά του στο μέλλον. Όταν όμως, αμέσως μετά από κάποια αξιόλογη προσπάθεια του εργαζόμενου η επιχείρηση σπεύδει να του προσφέρει μία επιπλέον αμοιβή, τότε ο εργαζόμενος παρακινείται να αυξήσει στο μέλλον

⁶⁷ Goleman D. «Συναισθηματική Νοημοσύνη» Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995

⁶⁸ Watson J. B. "Psychology as the Behaviorist Views it" *Psychological Review* 20, 1913

⁶⁹ Rachlin H. "*Behavior and Learning*", Freeman, San Francisco, 1976

⁷⁰ Η αμοιβή στις τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να αφορά σε μισθούς, σε στέγαση, διατροφή, φιλοδωρήματα, διάφορα επιδόματα, ασφαλιστικές και συνταξιοδοτικές εισφορές, παροχή στολών, δικαίωμα δωρεάν χρήσης των υπηρεσιών της επιχείρησης, ταξίδια διακοπών κλπ.

την αποτελεσματικότητά του, μιμούμενος την αυθόρμητη ανταπόκριση της επιχείρησης στη προσπάθειά του. Η αμοιβή αυτή δεν είναι ανάγκη να εκφράζεται πάντα με χρήμα. Μπορεί να αφορά σε βελτίωση πόστου, αναβάθμιση θέσης, συμμετοχή σε ηγετική ομάδα, ηθική αναγνώριση κλπ. Όσο περισσότερο άμεση είναι η αντίδραση της επιχείρησης στις θετικές προσπάθειες των εργαζόμενων και όσο μεγαλύτερη ποικιλία αμοιβών εφαρμόζεται, τόσο αμεσότερη θα είναι η ανταπόκριση των εργαζόμενων στις ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για την περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων, στις οποίες συχνά παρουσιάζεται ανάγκη παραγωγής επιπλέον του προγραμματισμένου έργου. Για παράδειγμα, σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να εμφανιστεί κάποια στιγμή μία μη αναμενόμενη ομάδα διακοσίων τουριστών (group), ζητώντας να πάρει γεύμα. Η ανταπόκριση των εργαζόμενων σε αυτό το επιπλέον έργο, εξαρτάται από τις σχέσεις εμπιστοσύνης με την επιχείρηση, σε θέματα αμοιβών.

Η αμοιβή προσανατολίζει όλους τους εργαζόμενους προς την επιθυμητή συμπεριφορά. Όταν σε ένα ξενοδοχείο αμοίβεται ο αποδοτικός σερβιτόρος, τότε η αμοιβή αυτή αποτελεί πράξη παραδειγματισμού των υπολοίπων. Είναι όμως σημαντικό, να ορίζεται με ακρίβεια το ζητούμενο που επιφέρει αμοιβή. Δηλαδή σε τι συνίσταται η αποδοτικότητα του σερβιτόρου που προκάλεσε την συγκεκριμένη αμοιβή. Εδώ πρέπει να εντοπίσουμε το πρόβλημα ορισμού επιθυμητών συμπεριφορών στις τουριστικές επιχειρήσεις, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να είναι γρήγοροι, ευγενικοί, διακριτικοί, ευχάριστοι κλπ. Είναι δύσκολο να ορίσει κανείς το επίπεδο των παραπάνω συμπεριφορών, δηλαδή πόσο ταχύς ή ευχάριστος ζητείται να είναι ένας εργαζόμενος.

Η τιμωρία των εργαζόμενων ως κίνητρο αποφυγής ανεπιθύμητης συμπεριφοράς, μπορεί να αποδώσει στην περίπτωση που δίνεται αμέσως μετά την εσφαλμένη πράξη και είναι ανάλογης έντασης με τη ζημία που έγινε. Η μικρή τιμωρία δεν επιφέρει αποτελέσματα, ενώ η δυσανάλογα μεγάλη αποδιοργανώνει τον εργαζόμενο. Η απειλή τιμωρίας όμως, όταν δημιουργεί άγχος για τη ζημιόγona πράξη, έχει πολλές πιθανότητες να οδηγήσει στην αποφυγή της⁷¹, και για το λόγο αυτό μπορεί να υποκαταστήσει αυτή καθαυτή την τιμωρία. Η διοίκηση μπορεί να υιοθετήσει την απειλή της τιμωρίας σε αντικατάσταση της τιμωρίας, όπου η απειλή αυτή δεν είναι ανάγκη να έχει αφετηρία την ίδια την επιχείρηση, αλλά το περιβάλλον της. Έτσι ένας αναποτελεσματικός υπάλληλος της ταβέρνας ενός ξενοδοχείου, μπορεί να απειληθεί ότι σε περίπτωση που δεν αυξήσει την προσπάθειά του, η επιχείρηση κινδυνεύει να κλείσει το τμήμα που απασχολείται και ως εκ τούτου να χάσει την εργασία του.

Όταν η αμοιβή έπεται της δράσης, τότε διατηρεί το ρόλο της αμοιβής. Αν όμως γίνει το αντίθετο, δηλαδή η αμοιβή προηγηθεί της δράσης, μπορεί το αποτέλεσμα να ανατραπεί. Ας πάρουμε το παράδειγμα ενός σερβιτόρου που αναλαμβάνει να μεταφέρει έπιπλα του εστιατορίου (καρέκλες και τραπέζια) από το χώρο της τραπεζαρίας στο χώρο της πισίνας για την πραγματοποίηση μίας υπαίθριας δεξίωσης. Πρόκειται για ένα έργο εκτός των υποχρεώσεων του με μειωτικά χαρακτηριστικά. Στην περίπτωση που ο σερβιτόρος πρώτα εργαστεί και μετά πληρωθεί, θα θεωρήσει τα χρήματα που θα πάρει ως αμοιβή για την επιπλέον εργασία. Αν όμως πρώτα πάρει χρήματα και μετά υποχρεωθεί να

⁷¹ Κωσταρίδου Αναστασία - Ευκλείδη «Γνωστική Ψυχολογία» Art of Text, Θεσσαλονίκη

εργαστεί, θα θεωρήσει την εργασία ως τιμωρία⁷². Στην περίπτωση αυτή, όταν τα χρήματα που θα πάρει συνδεθούν με το έργο που πρόκειται να παράγει, η αίσθηση της τιμωρίας μειώνεται. Στην περίπτωση όμως που πάρει χρήματα και χωρίς κάποια συσχέτιση υποχρεωθεί στο κοπιώδες επιπλέον έργο της μεταφοράς των επίπλων, τότε θα θεωρήσει ότι τιμωρείται για κάποια άγνωστη αιτία. Για το λόγο αυτό οι αμοιβές πρέπει να έπονται των δράσεων της εργασίας.

Αλληλεπίδραση εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων

Τα κίνητρα όπως είπαμε, είναι εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά αφορούν σε μία ανάγκη ή επιθυμία που οδηγεί το άτομο σε προδιάθεση συμπεριφοράς για την ικανοποίησή τους. Η ικανοποίηση αυτή προέρχεται από το περιβάλλον του ατόμου, όπου το άτομο θα επιλέξει την προσφερότερη διαδικασία και αγαθά για ικανοποίηση της ανάγκης του. Το περιβάλλον τότε θα αποτελέσει την έδρα των εξωτερικών κινήτρων της συμπεριφοράς⁷³. Για παράδειγμα ένα άτομο χρειάζεται χρήματα για να καλύψει διάφορες ανάγκες του. Οι ανάγκες αυτές τον ωθούν να εργαστεί. Όμως η αγορά εργασίας προσφέρει πολλές ευκαιρίες απασχόλησης⁷⁴, οι οποίες θα λειτουργήσουν σαν κίνητρο για την επιλογή μίας από αυτές. Η ποιότητα ή ποσότητα της αμοιβής της εργασίας αποτελεί εξωτερικό κίνητρο. Ο εργαζόμενος δηλαδή θα επιλέξει την εργασία που του προσφέρει το πλέον ικανοποιητικό σύστημα αμοιβών, όπως αξιόλογη θέση, ικανοποιητικό μισθό, ασφάλεια, δυνατότητες εξέλιξης, ευχάριστο περιβάλλον, κλπ.

Τα εσωτερικά κίνητρα ικανοποιούν βασικές ανάγκες του οργανισμού, ενώ τα εξωτερικά ικανοποιούν ένα εκτεταμένο πλέγμα αναγκών και επιθυμιών⁷⁵. Έτσι η επιδίωξη πλούτου, αφορά στα εξωτερικά κίνητρα, ενώ η επιδίωξη ύπνου στα εσωτερικά.

Οι στόχοι που βάζουν οι άνθρωποι, παίζουν το ρόλο εξωτερικών κινήτρων. Όταν το άτομο δεν επιδιώκει κάποια εξωτερική αμοιβή, τότε υποκινείται από εσωτερικό κίνητρο, οπότε είναι πιθανό να επαναλάβει τη συμπεριφορά χωρίς να προϋποτίθεται προσδοκία κάποιας εξωτερικής αμοιβής⁷⁶. Βέβαια μπορεί κάποιος να ξεκινήσει κάποια δραστηριότητα για την προσωπική του ευχαρίστηση και όταν εμφανιστεί αμοιβή να συνεχίσει την δραστηριότητα αυτή με στόχο την αμοιβή. Δηλαδή είναι δυνατό, τα εξωτερικά κίνητρα να αντικαταστήσουν τα εσωτερικά.

Κάθε αιτία που μπορεί να αυξήσει τις πιθανότητες εμφάνισης κάποιας συμπεριφοράς, ονομάζεται ενίσχυση (επανάληψης) της συμπεριφοράς⁷⁷.

Η εκτέλεση μίας εργασίας έχει πολλές φάσεις, αλλά ο εργαζόμενος σε μία τουριστική επιχείρηση πληρώνεται μία μόνο φορά, που απέχει χρονικά από το τη στιγμή που περατώνεται η εργασία, διότι οι μισθοί αποδίδονται στις αρχές κάθε μήνα. Ένας σερβιτόρος που αποδέχεται την απασχόληση σε ένα ξενοδοχειακό εστιατόριο, αποδέχεται να ξεκινά καθημερινά⁷⁸ από το σπίτι του,

⁷² Κωσταρίδου, όπ παραπ

⁷³ Hull, όπ παραπ

⁷⁴ Δηλαδή υπάρχουν στην αγορά εργασίας πολλές προσφερόμενες θέσεις

⁷⁵ Ανάγκη θεωρούμε ένα αίσθημα στέρησης, ενώ επιθυμία τον πόθο για κάποια συγκεκριμένα μέσα ικανοποίησης μίας ανάγκης

⁷⁶ Για παράδειγμα κάποιος νυστάζει και αφήνεται να κοιμηθεί

⁷⁷ Ο Skinner (Skinner B. F. "Science and Human Behavior" Macmillan N.Y. 1953) επέμεινε ιδιαίτερα στην καθέρωση της έννοιας της ενίσχυσης, αποφεύγοντας τους όρους αμοιβή-τιμωρία.

⁷⁸ Εκτός των ημερών ανάπαυσης

να πηγαίνει στο εστιατόριο, να προετοιμάζει τη σάλα, να σερβίρει φαγητά και ποτά, να αποσύρει τα κενά και χρησιμοποιημένα σκεύη, να ακολουθεί τις οδηγίες του *maitre*, να συνεννοείται με το μαγειρείο, να συμπεριφέρεται ευχάριστα με τους πελάτες, να λύνει τα τυχόν παρουσιαζόμενα προβλήματα και γενικά να δρα με πολλούς τρόπους και να ακολουθεί ένα πλέγμα συμπεριφορών. Η αμοιβή για τους κόπους ενός μήνα είναι μία και αποδίδεται μετά το τέλος αυτής της περιόδου. Κατά συνέπεια οι επί μέρους συμπεριφορές δεν είναι αναγκαίο να ενισχύονται αυτοδύναμα. Ένας εργαζόμενος μπορεί να δραστηριοποιηθεί επανειλημμένα χωρίς να υπάρχει κάποιο ειδικό κίνητρο για τις επιμέρους δράσεις του αυτές, αλλά να υπάρχουν ορισμένα συνολικά κίνητρα για την γενικευμένη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας. Δηλαδή να εργάζεται επί πολλές ημέρες, απλά με την προσδοκία της αμοιβής που θα του αποδοθεί στις αρχές του επόμενου μήνα. Η προσδοκία λοιπόν, αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς⁷⁹. Θεωρείται ότι σε ένα άτομο που πεινά, η πείνα αποτελεί κίνητρο της συμπεριφοράς του. Αλλά στην πραγματικότητα η προσδοκία αντιμετώπισης της πείνας είναι αυτή που ωθεί το άτομο στην αντίστοιχη συμπεριφορά.

Η προσδοκία, συνοδεύεται σε κάθε περίπτωση με κάποια συναισθηματική φόρτιση. Η συναισθηματική αυτή φόρτιση συνδέεται με την αμοιβή και εμφανίζεται όταν εμφανίζεται η προσδοκία της αμοιβής. Κατά συνέπεια, η συναισθηματική φόρτιση έχει εξωτερική προέλευση και αποτελεί εξωτερικό κίνητρο. Έστω για παράδειγμα, ότι μία ομάδα σερβιτόρων καλύπτει ένα επίσημο δείπνο, και ένας αριθμός πληρωμένων φιαλών κρασιού δεν καταναλώνονται από τους πελάτες. Μετά το σερβίρισμα οι σερβιτόροι παίρνουν το γεύμα εργασίας. Αν επιτραπεί στους σερβιτόρους να πιουν αυτοί το κρασί που δεν καταναλώθηκε στο δείπνο και εξελιχθεί το γεύμα τους σε μία ιδιαίτερα θετική εμπειρία⁸⁰, θα αντιδράσουν θετικά όταν ζητηθεί η συμμετοχή τους σε ένα άλλο επίσημο γεύμα⁸¹.

Ένας διευθυντής αποδέχεται την απασχόληση σε ένα ξενοδοχείο, με την προσδοκία της αμοιβής που θα ακολουθήσει. Σε περίπτωση όμως που πληροφορηθεί ότι προηγούμενα άλλοι συνάδελφοί του αντιμετώπισαν προβλήματα με την είσπραξη της αμοιβής στην επιχείρηση αυτή, τότε είναι πιθανόν να αντιστραφεί η συμπεριφορά και να αρνηθεί την εργασία. Κατά συνέπεια, κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι οι πληροφορίες που παίρνει κάποιος.

Είναι βέβαια γεγονός ότι δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τα ίδια κίνητρα⁸². Επίσης το ίδιο άτομο δεν οδηγείται από τα ίδια κίνητρα σε διαφορετικές στιγμές και περιπτώσεις⁸³. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ανάγκες των ατόμων μεταβάλλονται συνεχώς. Κατά συνέπεια, ένα άτομο που βρίσκεται σε κατάσταση

⁷⁹ Αυτή είναι άποψη του Tolman (Tolman E. C. "Purposive Behavior in Animals and Men" Appleton Century, N. Y. 1932), σύμφωνα με τον οποίο, προσδοκία είναι μία εσωτερική γνωστική κατάσταση, που αποτελεί κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς προς επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού.

⁸⁰ Πλήρης δηλαδή θετικών συναισθημάτων

⁸¹ Διότι όταν γίνει στο μέλλον πρόταση στους σερβιτόρους αυτούς να συμμετέχουν σε ένα άλλο επίσημο γεύμα, θα θυμηθούν την ευχάριστη εμπειρία του παρελθόντος. Η αναπαράσταση της μνήμης θα ανασύρει και τα συναισθήματα που τη συνόδευαν, τα οποία θα ενισχύσουν την επανάληψη.

⁸² Premack D. "Toward Empirical Behavioral Laws Positive Reinforcement" *Psychological Review* 66, 1959

⁸³ Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται σχετικότητα της ενίσχυσης

ανέχειας, εύκολα αποδέχεται μία εργασία με χαμηλή αμοιβή, ενώ όταν το ίδιο άτομο (ή άλλο) βρίσκεται σε καλή οικονομική κατάσταση, έχει μεγαλύτερες απαιτήσεις αμοιβής από την εργασία του.

Στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος αμείβεται με υψηλές αποδοχές, εύκολα αποδέχεται μία εργασία πέραν του ωραρίου του. Αυτό συμβαίνει διότι όταν μία συμπεριφορά έχει σαν αποτέλεσμα να ικανοποιούνται ανάγκες σημαντικής προτεραιότητας για το άτομο, τότε η κατάσταση αυτή ενισχύει παρόμοια συμπεριφορά που ικανοποιεί ανάγκες λιγότερο σημαντικές.

Η αποτελεσματικότητα ενός ατόμου στην παραγωγή ενός έργου, εξαρτάται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Εσωτερικοί παράγοντες είναι το κίνητρο και η ικανότητα του ατόμου. Το κίνητρο εξαρτάται από την πρόθεση και την προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο, ενώ η ικανότητά του από την ευφυΐα και τις γνώσεις του. Εξωτερικοί παράγοντες είναι η δυσκολία του έργου και η τύχη, όπου σαν τύχη νοούνται οι απρόβλεπτοι περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν το έργο⁸⁴.

Συγκρούσεις κινήτρων

Στον άνθρωπο αρέσουν οι ισορροπημένες καταστάσεις. Στις περιπτώσεις των συγκρούσεων, το άτομο προσπαθεί να επανέλθει σε κατάσταση ισορροπίας, όπου όλες οι πράξεις και σκέψεις του, έχουν συνέπεια μεταξύ τους⁸⁵.

Η δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε περισσότερες από μία δυνατότητες⁸⁶, δημιουργεί ψυχολογική πίεση στο άτομο, διότι η επιλογή της μίας συνεπάγεται την παραίτηση από τις άλλες. Αυτό δημιουργεί αίσθηση έλλειψης ισορροπίας. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό σε κάθε εργασία να απασχολείται το άτομο, όσο αυτό είναι δυνατό, χωρίς προβληματισμούς και διλήμματα.

Οι θέσεις εργασίας που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία, έχουν καθήκον να εξετάζουν διλήμματα και να παίρνουν αποφάσεις. Ο σχεδιασμός του ενός και άριστου τρόπου εκτέλεσης της εργασίας, εκτός από το πλεονέκτημα ότι δημιουργεί συνήθειες που εξασφαλίζουν ένα ελάχιστο επίπεδο αποτελεσματικότητας, προσφέρει το πλεονέκτημα ότι μειώνει στο ελάχιστο τα διλήμματα των εργαζόμενων σχετικά με τις φάσεις εργασίας. Δηλαδή μία καμαριέρα δεν χρειάζεται να αναρωτηθεί από ποιο σημείο του δωματίου θα αρχίσει την καθαριότητα, ποια θα είναι η επόμενη φάση, πως θα κρατήσει τη σκούπα κλπ.

Σύγκρουση κινήτρων έχουμε στις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος δεν μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε δύο εξίσου επιθυμητές αμοιβές (οπότε επιλέγει εκείνη που μπορεί να αποκτηθεί περισσότερο εύκολα), στην περίπτωση που πρέπει να επιλέξει την μικρότερη από δύο ίσης περιόδου βαρύτητας τιμωρίες, ή όταν το άτομο επιθυμεί και ταυτόχροναβάλλεται από κάτι⁸⁷.

Όταν κάποιος ταυτόχρονα θέλγεται και απωθείται από κάτι, αντιμετωπίζει μεγάλη ένταση ψυχολογικές συγκρούσεις. Έτσι ο εργαζόμενος που βασανίζεται από ένα σκληρό εργοδότη, απορυσθμίζεται ψυχικά διότι διαρκώς αντιμετωπίζει το δίλημμα του να αντιμετωπίσει επιθετικά (π.χ. βρίσει) τον εργοδότη του (οπότε θα απολυθεί) ή να διατηρήσει την εργασιακή του θέση

⁸⁴ Heider ... οπ. παραπ.

⁸⁵ Heider F. "Attitudes and Cognitive Organization" *Journal of Psychology* 21, 1946

⁸⁶ Οι επιλογές είναι συνήθως δύο, διότι όταν είναι περισσότερες, το άτομο συγκρίνει αρχικά τις δύο επικρατέστερες

⁸⁷ Kurt Lewin "A Dynamic Theory of Personality" McGraw Hill n.Y. 1935

(οπότε θα συνεχίσει να προσβάλλεται από τον εργοδότη του). Ο εργαζόμενος αυτός αδυνατεί να αποδώσει ικανοποιητικά, διότι βρίσκεται σε διαρκή ψυχική ένταση. Η συμπεριφορά του εργαζόμενου αυτού εξαρτάται από το επίπεδο ελέγχου. Στον βαθμό που ελέγχεται για τις προσπάθειες που καταβάλλει, ο εργαζόμενος εργάζεται αποδοτικά. Όταν ο έλεγχος απομακρύνεται, ο εργαζόμενος παράγει τα χείριστα, εφόσον δεν δημιουργείται κίνδυνος για την θέση του. Στην πράξη έχει παρατηρηθεί ότι εργαζόμενοι στις παραπάνω συνθήκες, κάνουν ζημιές στην επιχείρηση, οι οποίες ενώ δημιουργούν τον κίνδυνο της τιμωρίας αν γίνουν αντιληπτές⁸⁸, δεν τους ωφελούν καθόλου (δεν έχουν κάποιο θετικό κίνητρο). Έτσι μπορεί ένας μάγειρας να ανάψει την μαγειρική μηχανή με φρέσκο βούτυρο αντί πετρέλαιο ή ένας λαντζιέρης να αδειάζει στον κάδο απορριμμάτων τις επιστροφές μαζί με τα μαχαιροπήρουνα.

Ένας άλλος τρόπος αντίδρασης του εργαζόμενου είναι να δώσει μία αμυντική ερμηνεία, που δικαιολογεί τον εργοδότη του, ώστε να συνεχίσει να εργάζεται χωρίς να βασανίζεται από συγκρούσεις. Η ερμηνεία αυτή θα μπορούσε να είναι «έχει πολλά προβλήματα», «στο βάθος είναι καλός άνθρωπος», κλπ.

Όταν το εργασιακό περιβάλλον ασκήσει ψυχολογική πίεση στον εργαζόμενο, αυτός μπορεί να αντιδράσει με τρεις τρόπους. Να εγκαταλείψει την εργασία του, να μειώσει στον βαθμό που μπορεί την ποσότητα και ποιότητα του παραγόμενου έργου, ή να αντεπιτεθεί⁸⁹. Οι παραπάνω συμπεριφορές οδηγούν σε μείωση της αποδοτικότητας.

Οι συγκρούσεις ανάμεσα σε γνώσεις και εμπειρίες του ατόμου, λειτουργούν σαν κίνητρο που προσανατολίζει το άτομο προς συγκεκριμένη συμπεριφορά. Έτσι όταν κάποιος εργαζόμενος που αντιμετώπισε σημαντικά προβλήματα στις προηγούμενες εργασίες του, απασχοληθεί σε μία επιχείρηση όπου αντιμετωπίζεται θετικά και καλοπροαίρετα, οδηγείται σε αβεβαιότητα σχετικά με την αλήθεια της νέας κατάστασης όπως εμφανίζεται. Τότε η συμπεριφορά του γίνεται επιφυλακτική και η αποδοτικότητά του μετριάζεται.

Όταν δύο απόψεις (γνώσεις) ενός ατόμου συγκρούονται μεταξύ τους⁹⁰, τότε αυτό τροποποιεί τα υπάρχοντα στοιχεία, ή προσθέτει νέα στοιχεία, ή μειώνει την αξία ορισμένων στοιχείων, ώστε να σταματήσει η σύγκρουση. Όταν για παράδειγμα ένας υπάλληλος υποδοχής ενός ξενοδοχείου που έχει καλή γνώμη για ένα συνάδελφό του, μαθαίνει ότι εκείνος υπεξαίρεσε χρήματα από το κοινό ταμείο των φιλοδωρημάτων, έρχεται σε μη ισορροπημένη κατάσταση και προσπαθεί να συγκεντρώσει στοιχεία, διασταυρώνει τα υπάρχοντα και προχωρεί σε επανεκτίμηση της κατάστασης⁹¹, ώστε να καταλήξει σε κάποια γνώμη. Ότι δηλαδή ο συνάδελφός του είναι έντιμος οπότε η πληροφορία για την υπεξαίρεση είναι εσφαλμένη, ή ότι ο συνάδελφός του είναι ανέντιμος και η προηγούμενη εκτίμησή του για αυτόν ήταν εσφαλμένη.

Συχνά ένα άτομο έρχεται σε κατάσταση εσωτερικής σύγκρουσης μετά τη λήψη κάποιας απόφασης, ή όταν παρασύρεται σε πράξεις από άλλους.

⁸⁸ Κατά συνέπεια υφίσταται κίνητρο αποφυγής

⁸⁹ Η επιθετική συμπεριφορά παρουσιάζεται όταν το άτομο πιέζεται υπερβολικά, ή όταν αναγκάζεται να παραιτηθεί από ένα στόχο στην επιτυχία του οποίου είχε βρεθεί πολύ κοντά. Αν τα εμπόδια επιτυχίας ενός στόχου εμφανιστούν νωρίς, τότε η εγκατάλειψη αυτού του στόχου γίνεται χωρίς μεγάλη δυσκολία.

⁹⁰ Η κατάσταση αυτή ονομάζεται γνωστική ασυμφωνία

⁹¹ Η κατάσταση αυτή ονομάστηκε γνωστική δυσαρμονία από τον Festinger (*"A Theory of Cognitive Dissonance"* Evanston Row, Pererson 1957)

Πολλά άτομα επανεξετάζουν τις αποφάσεις και κάνουν κριτική σε αυτές. Όταν βρίσκουν εσφαλμένες τις αποφάσεις τους κρίνοντας από τα αποτελέσματά τους, τότε υπάρχουν τρεις πιθανότητες. Η αποδοχή του αποτελέσματος, η μείωση της αξίας του ή η μετάνοια⁹².

Όταν το άτομο παρασύρεται από άλλους, συχνά δεσμεύεται από πράξεις που κάνει χωρίς να αποτελούν δική του επιλογή. Τότε, ειδικά αν οι πράξεις αυτές είναι ασύμφωνες με τις προσωπικές πεποιθήσεις του ατόμου, δημιουργείται κατάσταση μη ισορροπίας. Ιδιαίτερα έντονο πρόβλημα, δημιουργείται αν οι πράξεις αυτές γίνονται μπροστά σε τρίτους.

Κάθε εργαζόμενος εμπλέκεται με μία επιχείρηση, όπου υπάρχουν πολλές πιθανότητες οι προσωπικοί στόχοι να έρχονται σε αντίθεση με τους στόχους της επιχείρησης. Όταν ο εργαζόμενος έρχεται σε σύγκρουση προσωπικών στόχων και διοικητικών εντολών, τότε αντιμετωπίζει κατάσταση άγχους⁹³ που ονομάζεται άγχος της πραγματικότητας⁹⁴.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να προσφέρει στους εργαζόμενους λογικές εξηγήσεις για τα πάντα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης έχουν συνέπεια μεταξύ τους και η συνέπεια αυτή πρέπει να συνδέεται με το έργο της κάθε θέσης εργασίας. Κάθε συμβάν που διαταράσσει την ισορροπία αυτή, πρέπει να εξηγείται ικανοποιητικά. Οι θέσεις, επίσης, της επιχείρησης, δεν πρέπει να έρχονται σε σύγκρουση με τις θέσεις των εργαζόμενων στο σύνολό τους. Μία τέτοια αντιμετώπιση των εργαζόμενων επιδρά θετικά στην αποδοτικότητά τους.

Επιλογή δυσκολίας ανατιθέμενου έργου

Οι εργαζόμενοι επιζητούν μία εργασία που να μην είναι ιδιαίτερα εύκολη, αλλά ούτε πολύ δύσκολη. Ο κάθε εργαζόμενος, ανάλογα με τις ικανότητες, τις γνώσεις και την ευφυΐα του, κρίνει ότι πρέπει να απασχολείται σε έργα που διαθέτουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο δυσκολίας, ώστε να έχουν αρκετό ενδιαφέρον.

Τα γεγονότα που προαναγγέλλουν απειλή, οδηγούν τον εργαζόμενο στη μείωση των προσπαθειών του, ενώ τα γεγονότα που προαναγγέλλουν αμοιβή αυξάνουν τις προσπάθειές του⁹⁵. Το σύνολο των θετικών ή αρνητικών επιπτώσεων των γεγονότων του παρελθόντος, οδηγούν τον εργαζόμενο προς ένα συγκεκριμένο προσανατολισμό απέναντι στο επίπεδο προσπαθειών που καταβάλλει σε μία συγκεκριμένη εργασία, μία συγκεκριμένη περίοδο⁹⁶. Έτσι ο εργαζόμενος που προβλέπει αποτυχία στην εργασία του κάποια στιγμή, μειώνει την προσπάθειά του αυξάνοντας τις πιθανότητες της αποτυχίας αυτής. Αντίθετα, όταν εκτιμά ότι η εργασία που εκτελεί θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα, τότε η προσπάθειά του αυξάνει, ώστε να αυξάνουν και οι πιθανότητες επιτυχίας του.

⁹² Festinger L. "Conflict, Decision, and Dissonance" Stanford University Press 1964

⁹³ Άγχος είναι η αίσθηση ότι το άτομο απειλείται

⁹⁴ Σύμφωνα με τους Hall C.S. and Lindzey G. ("Introduction to Theories of Personality" Wiley, N.Y. 1985), οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν συνεχές άγχος, το οφείλουν σε προβλήματα που είχαν ή έχουν με τους γονείς τους. Το άγχος αυτό διακρίνεται σε ηθικό (ενοχές στις σχέσεις με τους γονείς) και νευρωτικό (οφείλεται σε συγκρούσεις με τους γονείς) και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην εργασία.

⁹⁵ Gray J. A. "The Neuropsychology of Anxiety. An enquiry into the functions of the Septo-hippocampal System" Oxford university Press 1982

⁹⁶ Pribram K.H. and McGuinness D. "Arousal, Activation, and Effort in the Control of Attention" *Psychological Review* 82, 1975

Η διέγερση του εργαζόμενου, δηλαδή η κατάσταση ετοιμότητας απέναντι στην εργασία του, πρέπει να έχει μία μέση ένταση, διότι η έλλειψη διέγερσης οδηγεί σε αδιαφορία, ενώ αυξημένη διέγερση οδηγεί σε συναισθηματικές διαταραχές και άγχος⁹⁷. Να ληφθεί υπόψη ότι οι εσωστρεφείς διεγείρονται ευκολότερα από τους εξωστρεφείς, οπότε το επίπεδο διέγερσης των εσωστρεφών είναι χαμηλότερο από αυτό των εξωστρεφών⁹⁸.

Βέβαια, ένα άτομο που έχει προηγούμενη εμπειρία μίας εργασίας, προτιμά περισσότερο να ασχολείται με αυτή από ότι ένα άτομο που έχει μικρότερη εμπειρία.

Κάθε εργαζόμενος αποδίδει περισσότερο όταν οι εργασίες που του ανατίθενται έχουν ένα άριστο⁹⁹ (υποκειμενικά) επίπεδο δυσκολιών. Ο εργαζόμενος που αναλαμβάνει ένα έργο μέσης για αυτόν δυσκολίας, μετά από ένα χρονικό διάστημα ενασχόλησης με αυτό, το θεωρεί εύκολο και χάνει το ενδιαφέρον του για αυτό. Το άριστο επίπεδο διέγερσης θα επιτευχθεί με ανάθεση στον εργαζόμενο αυτό άλλου έργου, μεγαλύτερης δυσκολίας.

Η φιλοδοξία, επηρεάζει σημαντικά τις αποφάσεις των ανθρώπων. Φιλοδοξία είναι το πάθος για δόξα, αλλά στην παρούσα περίπτωση φιλοδοξία θεωρείται η επιδίωξη επιτυχίας ενός δύσκολου έργου. Το άτομο εκτιμά τις επιδόσεις του σε ανάλογα έργα στο παρελθόν και ανάλογα ορίζει το επίπεδο φιλοδοξιών του στο μέλλον. Το επίπεδο αυτό λειτουργεί σαν κίνητρο για ανάληψη έργων που έχουν τον βαθμό δυσκολίας, που ορίζεται από το επίπεδο φιλοδοξίας του ατόμου. Η επιτυχία ή αποτυχία των έργων αυτών, λειτουργούν σαν μηχανισμοί που αναπροσδιορίζουν το επίπεδο φιλοδοξίας στη συνέχεια¹⁰⁰.

Η προσδοκία αμοιβής από ένα αρκετά δύσκολο έργο όταν αυτό ολοκληρώνεται, δημιουργεί θετικά συναισθήματα στον εργαζόμενο. Συναισθήματα υπερηφάνειας και ικανοποίησης. Το κίνητρο που ωθεί τον εργαζόμενο στο να αναλαμβάνει αρκετά δύσκολες εργασίες, ονομάζεται κίνητρο επίτευξης¹⁰¹. Το κίνητρο επίτευξης ή επίδοσης εμπεριέχει επτά επί μέρους κίνητρα. Το κίνητρο του να κάνει κανείς κάτι γρήγορα και σωστά, να αυξάνει την προσωπική του απόδοση, να κυριαρχεί σε ανθρώπους, ιδέες και αντικείμενα του περιβάλλοντος, να υπερνικά τις δυσκολίες, να ανταγωνίζεται άλλους, να διακρίνεται και να επιτυγχάνει δύσκολους και αξιόλογους στόχους.

Το κίνητρο επίτευξης ενεργοποιείται όταν ο εργαζόμενος θεωρεί τον εαυτό του υπεύθυνο για το αποτέλεσμα μίας εργασίας, και ταυτόχρονα είναι πεπεισμένος για τη θετική έκβαση του αποτελέσματος ενώ υπάρχει κίνδυνος αποτυχίας¹⁰². Η εκτίμηση των θετικών αποτελεσμάτων, πρέπει να είναι δυνατή ως προς την ποσότητα και ποιότητα, είτε γίνεται από το ίδιο το άτομο είτε από άλλους. Όσο μεγαλύτερη είναι η αξία του έργου και όσο μεγαλύτερη η πιθανότητα αποπεράτωσης, τόσο ισχυρότερο είναι το κίνητρο επίτευξης¹⁰³.

⁹⁷ Hebb D.O. "Drives and the C.N.S." *Psychological Review* 62, 1955

⁹⁸ Eysenck H. J. "*The Biological Basis of Personality*" Springfield Thomas, 1967

⁹⁹ Το πλέον κατάλληλο

¹⁰⁰ Kurt Lewin "*A Dynamic Theory of Personality*" McGraw Hill n.Y. 1935

¹⁰¹ Murray H.A. "*Explorations in Personality*", Oxford University Press, N.Y., 1938

¹⁰² McClelland "*The achieving society*", van Nostrand, Princeton, 1961

¹⁰³ Atkinson J.W. "*Motivational Determinants of Risk-taking Behavior*" *Psychological Review* 64, 1957

Να ληφθεί υπόψη ότι τα άτομα που είναι προσανατολισμένα προς αξιόλογες επιτυχίες, επιδιώκουν τα έργα μέσης δυσκολίας και αποφεύγουν τα πολύ εύκολα ή τα πολύ δύσκολα¹⁰⁴.

Ορισμένα άτομα θεωρούν ιδιαίτερα προσβλητική την αποτυχία σε ένα έργο. Τα άτομα αυτά αναπτύσσουν μία τάση για αποφυγή της αποτυχίας με αποτέλεσμα να επιλέγουν ιδιαίτερα εύκολα έργα. Όμως κάθε άτομο αναλαμβάνει κάποιο έργο, ανάλογα με το αν επιβάλλεται το κίνητρο επίτευξης ή το κίνητρο αποφυγής της αποτυχίας.

Τα άτομα με υψηλό κίνητρο επίτευξης επιλέγουν συνεργάτες ικανούς ακόμη και αν είναι άγνωστοι, ενώ τα άτομα που θεωρούν πιθανή την αποτυχία, επιλέγουν συνεργάτες φιλικούς προς αυτούς.

Ένα ακόμη κίνητρο που παρουσιάζεται σε ορισμένες περιπτώσεις είναι το κίνητρο για αποφυγή της επιτυχίας, όταν η επιτυχία προσδίδει μία ιδιότητα μη επιθυμητή¹⁰⁵. Έτσι ένας υπάλληλος υποδοχής προτιμά να αποτύχει στην προσπάθεια επισκευής μίας υδραυλικής βλάβης, διότι πιστεύει ότι υπάρχει ο κίνδυνος να θεωρηθεί καλλίτερος υδραυλικός από υπάλληλος υποδοχής. Η συμπεριφορά αυτή συναντάται εκτεταμένα στις γυναίκες, οι οποίες αποφεύγουν τις βαριές δουλειές διότι δεν είναι θηλυκές, όπως και στους άνδρες οι οποίοι αποφεύγουν τις εργασίες καθαριότητας διότι θεωρούν ότι βλάπτουν την εικόνα που πρέπει να δίνει το φύλλο τους.

Τα άτομα που έχουν αυτοεκτίμηση, είναι ανοικτά σε νέες εμπειρίες και την ανάληψη δύσκολων έργων στην εργασία. Τα άτομα που δεν έχουν αυτοεκτίμηση συχνά διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα με τέτοιο τρόπο, που τα αρνητικά αποτελέσματα της εργασίας τους να παρουσιάζονται σαν θετικά. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από άγχος και αποφεύγουν την ανάληψη δύσκολων έργων, ή νέων έργων των οποίων η δυσκολία είναι άγνωστη.

Εμμονή στο στόχο

Ένας διευθυντής ξενοδοχείου φτάνει σε κάποια στιγμή στο γραφείο του. Υπάρχουν πολλές υποθέσεις με τις οποίες πρέπει να απασχοληθεί. Ποια άραγε θα επιλέξει; Θα ασχοληθεί με κάποια εκκρεμότητα ή με κάποια νέα υπόθεση;

Το άτομο που έχει αναλάβει μία εργασία, συνήθως προχωρεί από τη μία φάση προς αυτή που είναι γειτονική. Η επιλογή της επόμενης δράσης, εξαρτάται από το σθένος του κινήτρου, από την ένταση των προθέσεων του ατόμου και από την απόσταση που χωρίζει το άτομο από το στόχο του¹⁰⁶. Το σθένος του κινήτρου μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό, δηλαδή να οδηγεί το άτομο προς τον σκοπό του, ή να το απομακρύνει. Η ένταση δηλώνει την ισχύ του κινήτρου, δηλαδή το βαθμό σημασίας που έχει αυτός ο σκοπός για το άτομο. Η μεγάλη ένταση οδηγεί το άτομο να αναπτύξει έντονη δραστηριότητα προς ικανοποίηση ή εγκατάλειψη των σκοπών του, ανάλογα με το σθένος του κινήτρου. Η απόσταση, όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο αποθαρρύνει το άτομο να ενασχοληθεί με τον σκοπό του. Η έννοια της απόστασης, συνδέεται με την εφικτότητα ενός έργου σε δεδομένη στιγμή. Προκειμένου ένας μάγεις να ετοιμάσει ένα φαγητό, κόβει το

¹⁰⁴ Αυτό υπολογίστηκε από τους Arkes and Garske, με βάση ένα πίνακα υπολογισμού της τάσης για επιτυχία στα άτομα υψηλού και χαμηλού κινήτρου επίτευξης (Arkes H. and Garske J. "Psychological Theories of Motivation" Monterey California, Brooks Cole, 1977).

¹⁰⁵ Horner M.S. "Sex differences in achievement motivation and performance in competitive and noncompetitive situations" *Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, 1968*

¹⁰⁶ Kurt Lewin "A Dynamic Theory of Personality" McGraw Hill n.Y. 1935

κρέας, καθαρίζει πατάτες, τα τοποθετεί σε ένα σκεύος και κάνει διάφορες επιμέρους εργασίες, που οι πρώτες έχουν μικρότερη απόσταση από αυτές που έπονται και για αυτό το λόγο οι εργασίες επιλέγονται με τη σειρά αυτή.

Στην περίπτωση που ένα κίνητρο μικρής έντασης αντικαθίσταται με ένα κίνητρο μεγαλύτερης έντασης, ο εργαζόμενος προσανατολίζεται προς τους σκοπούς του ισχυρότερου κινήτρου.

Το άτομο εκτιμά συνολικά την προσδοκώμενη αξία από τη δράση του, δηλαδή τη διαφορά του συνολικού αναμενόμενου οφέλους από τις αναμενόμενες θυσίες κάποιας δραστηριότητας¹⁰⁷. Επίσης συγκρίνει την αξία αυτή με ανταγωνιστικές και επιλέγει την προσφερότερη. Όλα όμως τα προηγούμενα κάτω από την υποκειμενικότητα, που συνεπάγονται η προσωπικότητα του ατόμου, οι συνθήκες του, οι εμπειρίες του, η ενεργητικότητά του, η τόλμη του και οι συνθήκες του χώρου στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Ορισμένες φορές, όταν το άτομο θεωρεί ότι η αξία του κινήτρου δεν είναι ικανοποιητική, αναστέλλει τη δράση προς ικανοποίηση της ανάγκης που εξυπηρετεί.

Τα άτομα συνήθως ξεχνούν τους στόχους που έχουν πετύχει, διότι πλέον αυτοί δεν ενεργοποιούν κάποιο κίνητρο, ενώ αντίθετα οι στόχοι που δεν επετεύχθηκαν συνεχίζουν για κάποιο διάστημα να τα απασχολούν. Η ένταση όμως της μνήμης αυτής, φθίνει με το χρόνο, κάτι εξάλλου που έχει να κάνει γενικότερα με τον μηχανισμό της μνήμης. Σε κατάσταση άγχους όμως, το άτομο θυμάται ευκολότερα τους στόχους που πέτυχε, διότι οι μνήμες στόχων που δεν ολοκληρώθηκαν αυξάνουν το άγχος και για αυτό το λόγο απωθούνται¹⁰⁸.

Όταν η δράση προς ικανοποίηση ενός στόχου διακοπεί από ένα ισχυρότερο κίνητρο, υπάρχει πιθανότητα το άτομο να συνεχίσει κάποια μελλοντική στιγμή τις προσπάθειες για την ολοκλήρωση του έργου που είχε αναλάβει, ή να εγκαταλείψει. Όσο περισσότερο κοντά είχε φθάσει στην ολοκλήρωση του έργου αυτού όταν διακόπηκε, όσο μικρότερη ήταν η διάρκεια της διακοπής και όσο περισσότερο αποφασισμένο ήταν το άτομο να ολοκληρώσει την δραστηριότητα, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να συνεχιστεί η προσπάθεια.

Στην περίπτωση που η δραστηριότητα αυτή είναι επιβεβλημένη από άλλο άτομο, η εμμονή του ατόμου στο στόχο μειώνεται. Όταν όμως πρόκειται για δραστηριότητα στην οποία ενεπλάκη το άτομο με δική του πρωτοβουλία, η εμμονή αυξάνει. Για το λόγο αυτό, σημαντικό ρόλο στην εργασία παίζει η ολοκληρωτική μεταβίβαση της ευθύνης από τις υψηλές βαθμίδες της ιεραρχίας στις κατώτερες. Δηλαδή η σύνδεση της αποτελεσματικότητας ενός εργασιακού έργου με την εργασιακή θέση του ατόμου που την αναλαμβάνει. Σημαντική προσοχή πρέπει να δοθεί εδώ στην επάρκεια των μέσων τα οποία τίθενται στη διάθεση του ατόμου που αναλαμβάνει την εκτέλεση μίας εργασίας.

Οι επιτυχίες οδηγούν σε επανάληψη παρόμοιων πράξεων, ενώ οι αποτυχίες όχι. Η κρίση όμως για την αξία της επιτυχίας και της αμοιβής είναι υποκειμενική. Έτσι πιθανόν ένα άτομο να μην επαναλάβει κάποια πράξη που οδήγησε σε επιτυχία, διότι αφορούσε σε ένα πολύ εύκολο έργο, που δεν εκτιμήθηκε από το άτομο λόγω της ευκολίας που παρουσίασε.

¹⁰⁷ Kotler Ph. "Management Marketing" Interbooks, Athens, 2000

¹⁰⁸ Rosenzweig S. "An experimental study of "repression" with special reference to need-persistent and ego-defensive reactions to frustration" *Journal of Experimental Psychology* 32, 1943

Συμπεράσματα

Τα κίνητρα αποτελούν την αιτία της συμπεριφοράς και μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων σε μία τουριστική επιχείρηση.

Προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργαζόμενων, αυτοί πρέπει να εργάζονται σε κατάσταση ισορροπίας. Για το λόγο αυτό οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι αρμονικοί με τα κοινωνικά ιδεώδη και οι λειτουργίες της να έχουν συνέπεια και συνάφεια με τους στόχους της.

Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη σύνδεση των προσωπικών τους στόχων με αυτούς της επιχείρησης.

Μία επιχείρηση δεν μπορεί να τροποποιήσει την ευφυΐα και το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζόμενων, αλλά μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις τους, να εξασφαλίσει τις θετικά προσανατολισμένες προς την εργασία προθέσεις τους και να αυξήσει τις προσπάθειές τους. Επίσης μπορεί να ορίσει τον κατάλληλο βαθμό δυσκολίας του έργου που καλείται να αναλάβει κάθε εργαζόμενος, ώστε να αποδοθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο σύστημα αμοιβών των εργαζόμενων, διότι ενώ η τιμωρία δεν έχει ιδιαίτερη επιτυχία σαν υποκινητικός παράγοντας, η αμοιβή αποδίδει, ιδιαίτερα όταν συνδέεται άμεσα με την θετική συμπεριφορά, αποδίδεται άμεσα, αυθόρμητα και έχει ποικιλία

Βιβλιογραφία

Αναστασίου Αναστάσιος «Πνευματικός πολιτισμός που αφορά στην ηγεσία προσωπικού» *Διοικητική Ενημέρωση*. Τεύχος 13, Ιανουάριος 1999. Σελ. 114-125

Αναστασίου Αναστάσιος «Οργάνωση – περιβάλλον οργάνωσης. Ένα μοντέλο ενιαιοποίησης» *Διοικητική Ενημέρωση*. Τεύχος 17, Μάιος 2000. Σελ. 91-111

Γεώργας Δ. «*Κοινωνική Ψυχολογία*», Αθήνα 1990

Goleman D. «Συναισθηματική Νοημοσύνη» Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995

Karl Jung «*Άνθρωπος και Ψυχή*» Επίκουρος 1974

Κωσταρίδου Ευκλείδη Α. «*Ψυχολογία Κινήτρων*» Ελληνικά Γράμματα 1999

Λιένχαρντ Γκ. «*Κοινωνική Ανθρωπολογία*» Gutenberg Αθήνα 1985

Κωσταρίδου Αναστασία - Ευκλείδη «*Γνωστική Ψυχολογία*» Art of Text Θεσσαλονίκη

Λαλούμης Δ & Ρούπας Β. «*Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*» Interbooks, Αθήνα 1997

Παπαγεωργίου Γ. Κ. «*Ψυχολογία*» Ψυχοτεχνική, Ηράκλειο Κρήτης 1985

Παπαδόπουλος Ν. «*Ψυχολογία*» Αθήνα 1997

Παπανούτσος Ε. «*Ψυχολογία*» Αθήνα 1972

Παπαστάμου Στάμος «*Σύγχρονες Έρευνες στην κοινωνική Ψυχολογία*» Οδυσσεάς Αθήνα

Σαρρής Νεοκλής «*Εισαγωγή στη Κοινωνιομετρία την ομαδική ψυχοθεραπεία και το ψυχόδραμα*» Γραμμή, Αθήνα 1985

Σαρρής Νεοκλής «*Εισαγωγή εις την Κοινωνιολογίαν*» Αθήνα 1971

Σαρρής Νεοκλής «Ψυχοκοινωνιολογία του κινηματογράφου» περιοδικό «Ψυχολογία» Τ.1 σελ. 71-107

Στάφορντ Ντ. - Κλαρκ «*Τι είπε πραγματικά ο Freud*», Γλάρος Αθήνα 1980

Arkes H. and Garske J. «*Psychological Theories of Motivation*» Monterey California, Brooks Cole, 1977

- Arkin R. M., Appelmanand A.J., Burger J.M. "Social Anxiety, Self Presentation, and Self Serving Bias in Causal Attribution" *Journal of Personality and Social Psychology* 38, 1980
- Atkinson J.W. "Motivational Determinants of Risk-taking Behavior" *Psychological Review* 64, 1957
- Covington M.V. and Omelich C.L. "Effort. The Double edged Sword in School Achievement" *Journal of Educational Psychology*, 1971
- Crespi L. P. "Quantitative Variation of Incentive and Performance in the White Rat" *American journal of Psychology*, 55, 1942
- Deci E. L. "Effects of Externally mediated Rewards on Intrinsic Motivation" *Journal of Personality and Social Psychology* and 1971
- Evans P. "Motivation" London, Methuen, 1975
- Eysenck H. J. "The Biological Basis of Personality" Springfield Thomas, 1967
- Festinger L. "A Theory of Cognitive Dissonance" Evanston Row, Pererson 1957
- Festinger L. "Conflict, Decision, and Dissonance" Stanford University Press 1964
- Freud "Instincts and their Vicissitudes" 1915
- Geen R. G. "Human Motivation. A Social Psychological Approach" Brooks Cole 1995
- Gray J. A. "The Neuropsychology of Anxiety. An enquiry into the functions of the Septo-hippocampal System" Oxford university Press 1982
- Hall C.S. and Lindzey G. "Introduction to Theories of Personality" Wiley, N.Y. 1985
- Hebb D.O. "Drives and the C.N.S." *Psychological Review* 62, 1955
- Heckhausen H. "Motivation and action" Verlag, Berlin, 1991
- Heider F. "Social Perception and Phenomenal Causality" *Psychological Review* 51, 1944
- Heider F. "Attitudes and Cognitive Organization" *Journal of Psychology* 21, 1946
- Higgins, Bond, Klein and Straumann "Self-discrepancies and emotional vulnerability: How magnitude, accessibility, and type of discrepancy influence affect" *Journal of Personality and Social Psychology* 51, 1986
- Horner M.S. "Sex differences in achievement motivation and performance in competitive and noncompetitive situations " *Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan*, 1968
- Hull C. L. "Principles of Behavior" Appleton Century Crofts, N.Y. 1943
- Hull C. L. "A Behavior System" Yale University Press 1952
- Hull C.L. "Principles of behavior " Appleton-Century-Crofts, N.Y., 1943
- Hull C.L. "A behavior system ", Conn.: Yale University Press, New Haven, 1952
- Kotler Ph. "Management Marketing" Interbooks, Athens, 2000
- McClelland "The achieving society ", van Nostrand, Princeton, 1961
- Murray H.A. "Explorations in Personality", Oxford University Press, N.Y., 1938
- Newcomb "The prediction of interpersonal attraction ", *American Psychologist* 11, 1956
- Osgood C.E. and Tanenbaum P.H. "The principle of congruity in the prediction of attitude change " *Psychological Review* 62, 1955
- Premack D. "Toward Empirical Behavioral Laws Positive Reinforcement" *Psychological Review* 66, 1959

- Pribram K.H. and McGuinness D. "Arousal, Activation, and Effort in the Control of Attention" *Psychological Review* 82, 1975
- Rachlin H. "*Behavior and Learning*", Freeman, San Francisco, 1976
- Rogers C.R. "*Client-centred therapy*" Houghton Mifflin, Boston, 1951
- Rogers C.R. "*On becoming a person*" Houghton Mifflin, Boston, 1961
- Rogers και Maslow A.H. "*Motivation and Personality*" Harper & Row, N.Y.
- Rosenzweig S. "An experimental study of "repression" with special reference to need-persistent and ego-defensive reactions to frustration" *Journal of Experimental Psychology* 32, 1943
- Skinner B. F. "*Science and Human Behavior*" Macmillan N.Y. 1953
- Spence K. W. "A Theory of Emotionally Based Drive and its Relation to Performance in Simple Learning Situations" *American Psychologist* 13 1958
- Taylor J. A. "Drive Theory and Manifest Anxiety" *Psychological Bulletin* 53, 1956
- Tolman E. C. "*Purposive Behavior in Animals and Men*" Appleton Century, N.Y. 1932
- Watson J. B. "Psychology as the Behaviorist Views it" *Psychological Review* 20, 1913
- Weary G. "Affect and Egotism as Mediators of Bias in Causal Attributions" *Journal of Personality and Social Psychology* 38, 1980
- Weiner, Russell and Lerman "The Cognition-emotion Process in Achievement-related Contexts" *Journal of Personality and Social Psychology* 37, 1979
- Weiner B. "*Human Motivation*" Springer Verlag, N.Y. 1985
- Winter D. G. "*The Power Motive*" The Free Press, N.Y. 1973
- Yerkes R.M. and Dodson J. D. "The relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-formation" *Journal of Comparative and Neurological Psychology* 18, 1908



ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΕΙΟΥ

Το **ΔΡ.Α.Τ.Τ.Ε.** (Δράση για την Ανάπτυξη του Τουρισμού και της Τουριστικής Εκπαίδευσης) είναι ένα **μη κερδοσκοπικό Σωματείο** με έδρα την Αθήνα. Δημιουργήθηκε από στελέχη τουριστικών επιχειρήσεων και καθηγητές της τριτοβάθμιας τουριστικής εκπαίδευσης με τους παρακάτω αναφερόμενους σκοπούς:

- Ανάλυση δραστηριοτήτων με στόχο τη βελτίωση της τουριστικής και ξενοδοχειακής εκπαίδευσης σε όλα τα επίπεδα στην Ελλάδα.
- Ανάλυση δραστηριοτήτων για την ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα.
- Ανάλυση δραστηριοτήτων για την ανάπτυξη ειδικών μορφών τουρισμού.
- Ανάλυση δραστηριοτήτων με στόχο την εφαρμογή επιστημονικής διοίκησης στις ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις.
- Διενέργεια ερευνών, μελετών και δημοσιεύσεων για την επιστημονική προσέγγιση του ξενοδοχειακού και του τουριστικού προϊόντος.
- Έκδοση περιοδικών και βιβλίων που αφορούν την επιστημονική ανάλυση του τουριστικού φαινομένου και των λειτουργιών των τουριστικών επιχειρήσεων.
- Οργάνωση μεταπτυχιακών προγραμμάτων στον τουρισμό σε συνεργασία με ιδρύματα του εσωτερικού και εξωτερικού.
- Γνωμοδότηση επί θεμάτων τουρισμού, επιχειρήσεων τουρισμού, ξενοδοχειακής και τουριστικής εκπαίδευσης.
- Ενίσχυση με υποτροφίες της εκπαίδευσης στις επιστήμες του τουρισμού

ΜΕΛΗ

Το ΔΡΑΤΤΕ σήμερα αριθμεί περί τα 700 μέλη.

Τα **τακτικά μέλη** του ΔΡ.Α.Τ.Τ.Ε. είναι απόφοιτοι τουριστικών σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και ταυτόχρονα στελέχη της τουριστικής βιομηχανίας ή εκπαιδευτικοί της τουριστικής εκπαίδευσης ή το κύριο επάγγελμά τους συνδέεται άμεσα με τον τουριστικό κλάδο. Ως συνδρομητές εγγράφονται επίσης **τουριστικοί οργανισμοί και τουριστικές επιχειρήσεις.**

Ως **δόκιμα μέλη** εγγράφονται μετα-λυκειακοί σπουδαστές τουριστικής εκπαίδευσης. Τα δόκιμα μέλη καταβάλουν **συμβολική συνδρομή**, δεν έχουν δικαίωμα ψήφου, αλλά έχουν δικαίωμα να ενημερώνονται και να εξυπηρετούνται από τις δράσεις του σωματείου.

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΑ ΤΟΥ ΔΡΑΤΤΕ

Στα πλαίσια του ΔΡΑΤΤΕ λειτουργεί το **Ινστιτούτο Τουριστικών Μελετών και Ερευνών** (Ι.Τ.Μ.Ε.), που ιδρύθηκε με προορισμό να υπηρετήσει τους επιστημονικούς σκοπούς του Σωματείου. Το Ινστιτούτο διενεργεί έρευνες και μελέτες, επιλαμβάνεται δραστηριοτήτων επιμόρφωσης σε θέματα τουρισμού και τουριστικών επιχειρήσεων, τόσο αυτοδύναμα όσο και σε συνεργασία με ιδρύματα, φορείς και επιχειρήσεις του εσωτερικού ή του εξωτερικού, καθώς επίσης επιμελείται την οργάνωση συνεδρίων και ημερίδων. Το Ι.Τ.Μ.Ε. είναι επίσης αρμόδιο για θέματα υποτροφιών σε όλα τα επίπεδα σπουδών. Τα κριτήρια επιλογής των υποτρόφων τίθενται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του ΔΡ.Α.Τ.Τ.Ε.

Στα πλαίσια του Σωματείου λειτουργεί επίσης το **Ινστιτούτο Αξιολόγησης Ποιότητας Τουριστικών Δραστηριοτήτων** (Ι.Α.Π.Τ.Δ.) το οποίο ειδικεύεται σε Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας των επιχειρήσεων του κλάδου. Το Ι.Α.Π.Τ.Δ. έχει διαμορφώσει ένα πρότυπο εφαρμογής του ISO 9001:2000 που εξειδικεύεται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και έχει εκπαιδεύσει σε συνεργασία με την TÜV SÜDDEUCLAND είκοσι έμπειρους διευθυντές ξενοδοχείων στην εφαρμογή του προτύπου αυτού.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Το ΔΡ.Α.Τ.Τ.Ε. αναπτύσσει πλήθος δραστηριοτήτων για την επίτευξη των σκοπών του. Αναλυτικότερα:

- Λειτουργεί **γραφείο διασύνδεσης** εργοδοτών και υπαλλήλων τουρισμού
- Λειτουργεί **βιβλιοθήκη** τουριστικών βιβλίων και περιοδικών, στην έδρα του Σωματείου
- Υλοποιεί προγράμματα **εκπαίδευσης** των μελών του σε θέματα **λογισμικού τουριστικών επιχειρήσεων** και σε θέματα **καριέρας**
- Διαθέτει ειδικευμένους συμβούλους σε θέματα **μεταπτυχιακών τουριστικών σπουδών**
- Καλύπτει την **εκπαίδευση στις θέσεις εργασίας** απασχολούμενων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.
- Οργανώνει και υλοποιεί, αποστολές **συμβουλευτικών ομάδων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**, με στόχο την άμεση βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, των μεθόδων λειτουργίας των τμημάτων, τη μείωση του κόστους και τον προσανατολισμό των πωλήσεων.
- Αναλαμβάνει διενέργεια **ερευνών** και **μελετών** αναφορικά με την ανάπτυξη τουριστικών επιχειρήσεων ή τουριστικών περιοχών.
- Στηρίζει τις τουριστικές επιχειρήσεις σε θέματα **σύγχρονης τεχνολογίας**, όπως η **μηχανοργάνωση** και η **προβολή και προώθηση** μέσω διαδικτύου.

- Λειτουργεί **επιστημονικές ομάδες** οι οποίες ερευνούν την ισχύουσα κατάσταση σε σχέση με την τουριστική εκπαίδευση και την τουριστική πολιτική και συντάσσουν προτάσεις προς τους αρμόδιους φορείς.
- **Λειτουργεί καθημερινά γραφείο ενημέρωσης και υποστήριξης** στην Αθήνα, στην οδό Ζωοδόχου Πηγής 2, ώρες 18:00 έως 20:00.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Μπορεί κανείς να επισκεφτεί το ΔΡ.Α.Τ.Τ.Ε. στην διεύθυνση **Ζωοδόχου Πηγής 2, Αθήνα 10681** ή να τηλεφωνήσει στον αριθμό **210 3806877** από Δευτέρα έως και Παρασκευή, ώρες 18:00 έως 20:00. Επίσης κάποιος μπορεί να επικοινωνήσει με φαξ στο **210 3806302** ή να επισκεφθεί τις ιστοσελίδες μας στη διεύθυνση **www.dratte.gr** και να αποστείλει e-mail στη διεύθυνση **info@dratte.gr**