

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

« Το επιχειρησιακό περιβάλλον και τα κίνητρα που
το Νοσηλευτικό προσωπικό περιοχής Πατρών
θεωρεί απαραίτητα για την μέγιστη απόδοση
στον εργασιακό χώρο»

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

κ. ΜΠΟΥΜΠΟΥΛΗ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

ΠΑΝΤΑΖΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΔΕΤΟΡΑΚΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΠΑΤΡΑ 1997



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	2384/11
----------------------	---------

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	5
ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	5
ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	5
ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	6
Κοινωνικοί παράγοντες:	6
Πολιτικοί παράγοντες	7
Οικονομικοί παράγοντες	8
Τεχνολογικοί παράγοντες	10
ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	11
Χρηματοδοτικοί πόροι	11
Ανθρώπινοι πόροι	12
Φυσικοί πόροι	12
Τεχνολογικοί πόροι	12
ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	14
Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	14
ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	15
ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	17
(i) Εσωτερική και εξωτερική υποκίνηση	17
(ii) Μικρο -υποκίνηση και μακρο - υποκίνηση:	18
Μέσα υποκίνησης: Η ανταμοιβή και η ποινή	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	23
ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	23
ΘΕΩΡΙΑ Χ ΘΕΩΡΙΑ Υ του D. Mc Gregor	25
Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ Α. MASLOW (1908-1970)	27
Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ F. HERZBERG Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ	32
Ανάλυση παραγόντων υποκίνησης και δυσαρέσκειας	33
Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	39
ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Ο ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	39
Τι θέλουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους.	40
ΕΜΠΟΔΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	45
Η ΚΟΠΩΣΗ (εμπόδιο υποκίνησης)	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	48
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	48
Ο Ρόλος του Μάνατζερ στην υποκίνηση	48
Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	52

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	55
ΥΛΙΚΟ & ΜΕΘΟΔΟΣ	56
ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	57
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	77
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	83

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ένας δυναμικός παράγοντας που συνυπάρχει στη ζωή ενός τόπου και που συμβάλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη του είναι ασφαλώς οι διάφοροι οικονομικοί οργανισμοί. Η επιχείρηση όπως ξέρουμε λειτουργεί μέσα σε ένα χώρο, ένα περιβάλλον. Δέχεται επιδράσεις από αυτό και οφείλει να προσαρμόζεται σε αυτό.

Το επιχειρησιακό περιβάλλον γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό, κάτι που σημαίνει πως η επιβίωση των επιχειρήσεων είναι ένα αρκετά δύσκολο παιχνίδι.

Μέσα στο πλαίσιο αυτών των εξελίξεων, οι όροι «παραγωγικότητα» και «υποκίνηση» αποκτούν την πλήρη τους σημασία και έννοια. Δεν χρειάζεται να είναι κανείς ειδικός, για να αντιληφθεί ότι υπάρχει πρόβλημα παραγωγικότητας, ιδιαίτερα στη χώρα μας, όπου η εργασιακή ηθική έχει πράγματι σημειώσει μεγάλη κάμψη.

Επίσης, αντιλαμβάνεται κανείς σήμερα αρκετά εύκολα το μέγεθος της παραγωγικότητας που καθημερινά χάνεται στις επιχειρήσεις και οργανισμούς από κακό, μέτριο ή ανεπαρκές μánατζμεντ.

Είναι λοιπόν σαφές ότι η ανάγκη από την μεριά των επιχειρήσεων να αυξήσουν την ποσότητα και ποιότητα της παραγωγής τους, και η ανάγκη από την άλλη των εργαζομένων για καλύτερες συνθήκες εργασίας και τόνωσης του ηθικού τους, δεν αφήνουν περιθώρια να παραμεληθούν και άλλο οι μέθοδοι ικανοποίησης αυτών των αναγκών.

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οι ζωντανοί οργανισμοί γεννιούνται, αναπτύσσονται και δραστηριοποιούνται, μέσα σε ένα περιβάλλον, προς το οποίο είναι αναγκασμένοι να προσαρμόζονται. Σε περίπτωση μη προσαρμογής, είναι καταδικασμένοι σε εξαφάνιση.

Το περιβάλλον κάθε ζωντανού οργανισμού συγκροτούν οι παράγοντες αυτοί τους οποίους γενικά ονομάζουμε «κλιματολογικές συνθήκες» όπως είναι το ηλιακό φως και η θερμότητα, ο ατμοσφαιρικός αέρας, η βροχή κλπ. αλλά και οι υπόλοιποι οργανισμοί με τους οποίους συνυπάρχει και τελεί σε διαρκή αλληλεπίδραση.

Η επιχείρηση, παρ' όλο ότι δεν έχει βιολογική υπόσταση, είναι εντούτοις οργανισμός, κοινωνικό-οικονομικού και τεχνολογικού χαρακτήρα. «Γεννιέται», αναπτύσσεται και επιδιώκει την πραγματοποίηση των σκοπών της μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον του οποίου αποτελεί υποσύστημα. Και η επιχείρηση, συνεπώς, προκειμένου να επιβιώσει και να πραγματοποιήσει τους σκοπούς της είναι αναγκασμένη να προσαρμόζεται προς τις συνθήκες του περιβάλλοντός της.

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι οικονομικοί οργανισμοί βρίσκονται μέσα σε ένα περιβάλλον που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί λειτουργούν. Το διακρίνουμε σε εξωτερικό και εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει κάθε στοιχείο ευρισκόμενο έξω από αυτή και την επηρεάζει είτε κατά άμεσο είτε κατά έμμεσο τρόπο.

Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί, μεταβάλλονται συνεχώς, και η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να προσαρμόζεται προς τις εναλλαγές του περιβάλλοντος. Αν δεν το λάβει αυτό υπόψη της, διακινδυνεύει την ίδια την επιβίωση της επιχείρησης. Μεταβαλλόμενες τιμές πετρελαίου, αυξημένες μεθολογικές απαιτήσεις των συνδικάτων, αύξηση ή μείωση των επιτοκίων και οικονομικές δυσκολίες των προμηθευτών μιας εταιρείας είναι παραδείγματα δυναμικών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, που μπορούν να έχουν σημαντική επίπτωση σε μια επιχείρηση.

Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι: κοινωνικοί, πολιτικοί, οικονομικοί και τεχνολογικοί.

Κοινωνικοί παράγοντες:

α) Ο πληθυσμός: Ο πληθυσμός του τόπου στον οποίο εγκαθίσταται και λειτουργεί η επιχείρηση, επηρεάζει άμεσα την επιβίωση και την ανάπτυξή της. Το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζεται αποφασιστικά από το μέγεθος του πληθυσμού. Εκτός από το συνολικό μέγεθος του πληθυσμού, άλλα στοιχεία τα οποία πρέπει να ερευνά και να λαμβάνει υπόψη η επιχείρηση είναι η διάρθρωση κατά φύλο, κατά ηλικία και κατά κοινωνικές τάξεις. Αν η επιχείρηση έχει ως αντικείμενο απασχόλησης, π.χ. το εμπόριο ενός είδους πρώτης ανάγκης, τότε ολόκληρος ο

πληθυσμός θα ληφθεί υπόψη για τον προσδιορισμό του ενδεχομένου ύψους της ζήτησης, αν όμως ασχολείται με τη λιανική πώληση καλλυντικών, αυτό που την ενδιαφέρει είναι το ποσοστό του γυναικείου πληθυσμού και μάλιστα εκείνες οι ηλικίες των γυναικών που χρησιμοποιούν αυτά τα είδη.

β) Τα ήθη, τα έθιμα και οι κοινωνικές αξίες:

Τα ήθη, τα έθιμα και οι κοινωνικές αξίες προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό την ευαισθησία του λαού και την επηρεάζουν στην επιλογή των αγαθών και των υπηρεσιών καθώς και των προτύπων συμπεριφοράς. Οι κοινωνικές αξίες και τα πιστεύω, επηρεάζουν επίσης και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση. Στην Ιαπωνία π.χ. οι εργαζόμενοι, πέραν της τυπικής, νομικής υποχρέωσης για παροχή των υπηρεσιών τους, που προκύπτει από τη σύμβαση εργασίας, τρέφουν απέναντι στην επιχείρηση και ένα είδος σεβασμού και αφοσίωσης, πράγμα το οποίο δεν συμβαίνει με τους συνάδελφους τους της Ευρώπης και της Αμερικής.

γ) Οι κοινωνικές ομάδες πίεσης:

Οι ομάδες αυτές συγκροτούνται από άτομα με κοινές ευαισθησίες και κοινά ενδιαφέροντα και επιδιώκουν να θέσουν περιορισμούς στη δραστηριότητα των επιχειρήσεων π.χ. οι ενώσεις για την προστασία του περιβάλλοντος.

Πολιτικοί παράγοντες

α) Το πολιτικό κλίμα: Ο βαθμός της πολιτικής σταθερότητας που επικρατεί σε ένα τόπο, επηρεάζει ανάλογα και τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Οι συχνές κυβερνητικές αλλαγές και ιδιαίτερα όταν αυτές

συντελούνται κάτω από ανώμαλες πολιτικές συνθήκες, δημιουργούν αντίστοιχες κοινωνικές και οικονομικές αναταραχές. Η πολιτική αστάθεια και αβεβαιότητα παρεμβάλλει σοβαρά εμπόδια στη διαδικασία του επιχειρηματικού προγραμματισμού

β) Το σύνταγμα και οι νόμοι: Οι νόμοι είναι ο πρωταρχικός τρόπος με τον οποίο οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν μια επιχείρηση. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκρίνονται στο νομικό περιβάλλον όταν η διοίκησή τους λαμβάνει αποφάσεις. Ο προσδιορισμός των ανωτάτων διοικητικών οργάνων της επιχείρησης, οι φορολογικές της υποχρεώσεις, οι σχέσεις της με το προσωπικό, σε πολλές περιπτώσεις η ποιότητα των προσφερομένων αγαθών και υπηρεσιών καθώς και οι τιμές αυτών, αποτελούν αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης.

Οικονομικοί παράγοντες

α) Η γενική οικονομική κατάσταση: Η οικονομική κατάσταση ενός τόπου, και στην προκειμένη περίπτωση του τόπου μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αντικατοπτρίζεται από το μέγεθος του πλούτου και της γενικής ευημερίας που επικρατεί στον τόπο αυτό. Τα βασικά οικονομικά μεγέθη τα οποία προσδιορίζουν την ποιότητα της επικρατούσας οικονομικής κατάστασης και τα οποία επηρεάζουν την επιχείρηση, είναι ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, το ποσοστό της ανεργίας και η ζήτηση. Η διοίκηση της επιχείρησης, όταν λαμβάνει αποφάσεις, πρέπει να έχει υπόψη της την οικονομική κατάσταση της χώρας, όπως ο υψηλός πληθωρισμός, τα υψηλά επιτόκια και τα υψηλά ποσοστά ανεργίας. Θέματα όπως η ίδια η οικονομία, οι πελάτες μιας εταιρείας και οι ανταγωνιστές της πρέπει να συνεκτιμώνται κατά τη λήψη αποφάσεων.

β) Ο φυσικός πλούτος: Ο φυσικός πλούτος περιλαμβάνει κυρίως τα αποθέματα μεταλλευμάτων, πετρελαίου, το δασικό πλούτο, τη γόνιμη γή, τον αλιευτικό πλούτο κλπ, και αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη της πρωτογενούς παραγωγής.

γ) Οι ανταγωνιστές: Για κάθε επιχείρηση ανταγωνιστές είναι όλες οι άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις των οποίων τα συμφέροντα συγκρούονται με τα δικά της. Τα στελέχη που απασχολούνται με την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού πρέπει να αξιολογούν με προσοχή τις πληροφορίες που συγκεντρώνουν γύρω από το θέμα αυτό. Οι ανταγωνιστές επηρεάζουν επίσης τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Παράδειγμα αν υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός στην αγορά οι τιμές μιας επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστικές.

δ) Οι πελάτες: Το άκουσμα της λέξης «πελάτης», φέρνει στο νου το άτομο που χρησιμοποιεί για την ικανοποίηση των αναγκών του τα προϊόντα της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα όμως, μεταξύ συγκεκριμένης επιχείρησης και του τελικού καταναλωτή των προϊόντων της, περιλαμβάνεται μια αλυσίδα μεσαζόντων. Για παράδειγμα πελάτης μιας βιομηχανίας αναγκαστικών είναι ο χονδρέμπορος. Αυτός έχει ως πελάτη το λιανέμπορο και του λιανέμπορου πελάτης είναι ο τελικός καταναλωτής. Επομένως, το ποιος είναι ο πελάτης, την προσοχή του οποίου επιδιώκει να αποσπάσει συγκεκριμένη επιχείρηση, εξαρτάται από την θέση την οποία αυτή κατέχει στην παραπάνω αλυσίδα.

Η τελική πλευρά της εξωτερικής οικονομικής διάστασης είναι οι πελάτες μιας εταιρίας. Η εταιρεία κατά τη λήψη των αποφάσεων πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τους πελάτες της. Ο σκοπός αυτών των

αποφάσεων είναι να φτάσει η επιχείρηση στον καταναλωτή όσο το δυνατόν καλύτερα και αποδοτικότερα.

γ) Οι προμηθευτές: Περιλαμβάνει κάθε άλλη επιχείρηση ή οργανισμό και κάθε άτομο από το οποίο η επιχείρηση προμηθεύεται οτιδήποτε της είναι απαραίτητο για το διεξαγωγή της δραστηριότητάς της. Έτσι, ως προμηθευτές χαρακτηρίζονται ακόμη: οι τράπεζες και τα άλλα πιστωτικά ιδρύματα που προμηθεύουν στην επιχείρηση χρηματικά κεφάλαια, οι προμηθευτές υπηρεσιών συντήρησης και επισκευών κτιριακών και μηχανικών εγκαταστάσεων, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας ως προς τις υπηρεσίες εξασφάλισης προσωπικού, οι προμηθευτές επαγγελματικών πληροφοριών κ.α. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να δρα έτσι, ώστε να εξασφαλίζεται μια σταθερή και σίγουρη προμήθεια πρώτων υλών. Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία σχέσεων με προμηθευτές. Ο αριθμός των πιθανών προμηθευτών θα επηρεάσει την τιμή των πρώτων υλών, καθώς και την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης.

Τεχνολογικοί παράγοντες

α) Τεχνολογία: Τεχνολογία είναι ένα ευρύτατο σύνολο γνώσεων, μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες χρησιμοποιούνται στην παραγωγή και τη διακίνηση των αγαθών. Οι νέες μέθοδοι και τεχνικές έχουν ως αποτέλεσμα την βελτίωση από άποψη ποιότητας και κόστους των παραγομένων αγαθών καθώς και τη δημιουργία νέων αγαθών τα οποία κατακλύζουν συνεχώς την αγορά. Είναι αυτονόητη η σοβαρότητα των συνεπειών, στην περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση θα επιδείξει απρονοησία ή αμέλεια, για συνεχή προσαρμογή προς τα νέα τεχνολογικά δεδομένα.

Για παράδειγμα η εταιρεία ίσως να είναι προσπλωμένη σε μια μορφή Τεχνολογίας και να κάνει μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου σε μηχανές και ανθρώπινη εκπαίδευση, και ζαφνικά να εμφανιστεί μια καινούργια, πιο νεωτεριστική και αποτελεσματική από άποψη κόστους, τεχνολογία. Το γεγονός αυτό θα την αναγκάσει να προσαρμοστεί στα καινούργια δεδομένα. Εάν αυτό είναι αδύνατο, θα σταματήσει, σταδιακά ή αμέσως, την παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος.

ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Εκτός από το εξωτερικό περιβάλλον, για κάθε επιχείρηση διαμορφώνεται και λειτουργεί και το εσωτερικό περιβάλλον του οποίου η σημασία και ο ρόλος είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους.

Χρηματοδοτικοί πόροι

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από χρηματοδοτικούς πόρους για τις συντελούμενες λειτουργίες τους και για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης τους. Αν η επιχείρηση είναι αποδοτική, τα χρήματα που έχουν κερδηθεί μπορεί να παραμείνουν στην επιχείρηση και να χρησιμοποιηθούν για να χρηματοδοτήσουν την επιθυμητή ανάπτυξη.

Επίσης, για να εξασφαλιστούν οι απαιτούμενοι πόροι χρηματοδότησης, η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να γάζει και εκτός της επιχείρησης για πηγές χρηματοδότησης. Υπάρχουν δύο βασικές πηγές για τις επιχειρήσεις: Το δανειακό κεφάλαιο και το μετοχικό κεφάλαιο.

Ανθρώπινοι πόροι

Οι άνθρωποι που δουλεύουν σε μια επιχείρηση είναι οι ανθρωπίνους πόροι της. Πρώτα από όλα η διοίκηση. Την ανώτατη διοίκηση έχει στα χέρια του ο ατομικός επιχειρηματίας αν η επιχείρηση είναι ατομική, ή το προβλεπόμενο για κάθε περίπτωση συλλογικό όργανο διοίκησης, αν η επιχείρηση λειτουργεί με τη μορφή εταιρείας.

Και φυσικά οι εργαζόμενοι, αποτελούν παράγοντα του εσωτερικού περιβάλλοντος, από τη στιγμή που δραστηριοποιούνται εντός της επιχείρησης και αποτελούν το κατ' εξοχήν δυναμικό συστατικό της. Η εξασφάλιση και η διατήρηση συνθηκών αρμονικής συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, αποτελεί θεμέλιο επιτυχίας. Η εναρμόνιση των στόχων των δύο πλευρών πρέπει να αποτελεί μόνιμη επιδίωξη της διοίκησης.

Φυσικοί πόροι

Οι φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις και το μηχανολογικό εξοπλισμό, το μηχανισμό διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Αυτοί οι πόροι είναι τελικά τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιεί η διοίκηση προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της επιχείρησης.

Τεχνολογικοί πόροι

Οι τεχνολογικοί πόροι αναφέρονται στο επίπεδο της τεχνολογίας η οποία εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση. Η διοίκησή της πρέπει να επιλέγει το κατάλληλο για την εταιρεία επίπεδο σε συνάρτηση με τους στόχους της και το κατάλληλο επίπεδο ικανότητας για τους

ανθρώπινους πόρους της εταιρείας οι οποίοι είναι αναγκαίοι για να λειτουργήσει η εφαρμοζόμενη τεχνολογία.

ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το περιβάλλον της σύγχρονης επιχείρησης διαφέρει σημαντικά από εκείνο που αντιμετώπιζαν οι επιχειρήσεις προ εικοσαετίας. Η επιχείρηση σήμερα είναι ένας οργανισμός, της οποίας οι σχέσεις με το περιβάλλον δεν εξαντλούνται στις παραδοσιακές σχέσεις με τους καταναλωτές. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι τα εξής:

1. Πολλές επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά ποσά για έρευνα και τεχνολογία
2. Παρατηρείται μια μετακίνηση της παραγωγικής δραστηριότητας από τους παραδοσιακούς βιομηχανικούς κλάδους στους τομείς των υπηρεσιών και σε τομείς προηγμένης βοηθητικής τεχνολογίας
3. Διαμορφώνεται μια καινούργια διοικητική δομή που είναι το αποτέλεσμα των συγχωνεύσεων και των στρατηγικών συμμαχιών
4. Περιορισμός του ρυθμιστικού ρόλου του κράτους σε μερικούς τομείς (π.χ. καθορισμού τιμών), αλλά αύξηση σε άλλους τομείς (π.χ. προστασία του περιβάλλοντος).
5. Αλλαγή του ρόλου των εργατικών συνδικάτων που καλούνται να ξαναοριοθετήσουν τους στόχους τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η υποκίνηση είναι ανάγκη ή επιθυμία από την οποία διακατέχεται το άτομο να δράσει κατά συγκεκριμένο τρόπο. Είναι το αίτιο που οδηγεί το άτομο στο να ενεργοποιηθεί προς ορισμένη κατεύθυνση και να συμπεριφερθεί με ορισμένο τρόπο.

Σήμερα η έννοια «υποκίνηση» αποτελεί ένα από τα βασικά καθήκοντα του σύγχρονου μάνατζερ γιατί πρέπει να «αφυπνεί» και να συντηρεί εκείνες τις εσωτερικές δυνάμεις του εργαζόμενου ατόμου, οι οποίες είναι ικανές να κατευθύνουν τη δραστηριότητα του προς την καλύτερη εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού ή του τμήματος του οργανισμού εντός του οποίου αυτό λειτουργεί. Με άλλα λόγια, η υποκίνηση ως διοικητική λειτουργία, αποβλέπει στην αύξηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων (ως ατόμων και ως ομάδων) για την εργασία τους, με τελική επιδίωξη την αύξηση της παραγωγικότητας. Η υποκίνηση, ουσιαστικά έχει σχέση με το βαθμό αξιολόγησης των δυνατοτήτων που πραγματικά διαθέτει το άτομο για συμβολή στην επιτυχία των επιχειρηματικών στόχων. Ένας πωλητής για παράδειγμα, αδιάφορος και απρόθυμος να χρησιμοποιήσει το ταλέντο του, μπορεί να επιτύχει εντός μιας ημέρας ένα σχετικά χαμηλό επίπεδο πωλήσεων. Αν χρησιμοποιήσει σε κάποιο βαθμό το ταλέντο του, το επίπεδο αυτό οπωσδήποτε θα ανέβει ενώ αν το χρησιμοποιήσει πλήρως, οι ημερήσιες πωλήσεις θα φθάσουν στο ανώτατο δυνατό επίπεδο.

Ανάλογες επισημάνσεις θα μπορούσαν να γίνουν π.χ. και για μια δακτυλογράφο σε σχέση με τις σελίδες κειμένου που μπορεί να

δακτυλογραφήσει ή για το χειριστή ενός σκαπτικού μηχανήματος σε σχέση με τον όγκο του έργου που μπορεί να αποδώσει ή ακόμη με τον προϊστάμενο ενός τμήματος σχετικά με τον αριθμό και τη σοβαρότητα των θεμάτων που μπορεί να αντιμετωπίσει κατά τη διάρκεια μιας εργάσιμης ημέρας.

Γενικά, θα λέγαμε, η διαδικασία της υποκίνησης είναι τόσο περισσότερο επιτυχής, όσο περισσότερο κατορθώνει να πείσει τον εργαζόμενο, να αυξήσει την απόδοσή του και να την διατηρήσει κοντά στο ανώτατο όριο.

ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Με την ανάλυση του φαινομένου τη υποκίνησης γίνεται προσπάθεια να δοθεί μια απάντηση στα «γιατί» της ανθρωπίνης συμπεριφοράς του στον εργασιακό χώρο. Κατανοώντας καλύτερα την υποκίνηση μπορούμε να επηρεάσουμε θετικά τις ενεργητικές δυνάμεις που αυξάνουν την υποκίνηση. Αύξηση της υποκίνησης οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης εφόσον υπάρχουν οι σχετικές με την εργασία ικανότητες. Αύξηση της απόδοσης σημαίνει αύξηση του παραγόμενου έργου μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο, σημαίνει δηλαδή, αύξηση της παραγωγικότητας.

Η παραγωγικότητα απασχολεί όλες σχεδόν τις οικονομίες των διαφόρων χώρων γιατί το επίπεδο παραγωγικότητας ρυθμίζει αφενός μεν το επίπεδο των οικονομικών εκροών μιας οικονομίας αφετέρου δε επηρεάζει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της στην εσωτερική και διεθνή αγορά. Εξετάζοντας την παραγωγικότητα διακρίνονται δύο ομάδες παραγόντων που την επηρεάζουν: είναι η ομάδα των παραγόντων ευρείας κλίμακας και δεν μπορούν να

ελεγχθούν ή να επηρεασθούν από το διοικητικό στέλεχος και η ομάδα των ανθρώπινων παραγόντων που μπορούν να επηρεασθούν από τους μάντζερ των επιχειρήσεων. Στην πρώτη ομάδα εντάσσονται διάφοροι παράγοντες όπως το επίπεδο επένδυσης παγίων κεφαλαίων που αποτελεί ίσως και το σπουδαιότερο μακροοικονομικό παράγοντα της παραγωγικότητας και η επιτυχής ανάπτυξη του νεωτερισμού και της νέας τεχνολογίας. Η αυξημένη έλλειψη πολλών πρώτων υλών ωθεί αναγκαστικά προς τα πάνω το κόστος παραγωγής διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών. Η κρατική παρέμβαση στην αγορά με νομοθετικές ρυθμίσεις και άλλα μέτρα αναφέρεται συχνά σαν παράγοντας που μειώνει την παραγωγικότητα. Όμως πιστεύεται ότι τελικά αυτές οι παρεμβάσεις έχουν σαν συνέπεια σημαντικά οικονομικά και κοινωνικά πλεονεκτήματα, τα οποία σε τελική ανάλυση, εξισορροπούν τις αρνητικές επιδράσεις.

Συνεπώς, οι μακροοικονομικοί παράγοντες είναι μεν πολύ σημαντικοί, βρίσκονται όμως πέρα από τον έλεγχο του διοικητικού στελέχους ή μάντζερ.

Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι λεγόμενοι ανθρώπινοι παράγοντες, οι οποίοι μέσα σε ορισμένα πλαίσια μπορούν να επηρεασθούν από τα διοικητικά στελέχη. Ο πρώτος παράγοντας που εντάσσεται εδώ είναι η ικανότητα του εργαζομένου, ο οποίος εκτελεί το συγκεκριμένο έργο και ο δεύτερος παράγοντας είναι η υποκίνηση, η οποία και καθορίζεται το επίπεδο της προσπάθειας που ο εργαζόμενος εξασκεί κάνοντας αυτή την εργασία που του ανατέθηκε. Η ικανότητα του εργαζομένου για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, μπορεί να επηρεασθεί με διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, με

επανασχεδιασμό της εργασίας και ίσως πιο πολύ με προσεκτικό ταίριασμα ατόμου και εργασίας. Διάφορες τέτοιες ενέργειες μπορούν να αποτελέσουν σημαντικούς μοχλούς στα χέρια των προϊσταμένων για την αντιμετώπιση του προβλήματος της παραγωγικότητας.

Η υποκίνηση του εργαζομένου μπορεί να επηρεασθεί θετικά με διάφορους τρόπους. Το μεγαλύτερο ίσως μυστικό εδώ είναι η δημιουργία κατάλληλου υποκινητικού περιβάλλοντος, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να χρησιμοποιήσει και να αναπτύξει τις γνώσεις του, τις εμπειρίες του και τις δεξιότητές του. Συμπερασματικά θα λέγαμε πως το φαινόμενο της υποκίνησης είναι ένα από τα σπουδαιότερα, τόσο στην θεωρία, όσο και στην πράξη των οργανώσεων και του μάνατζμεντ, γιατί συνδέεται θετικά με την παραγωγικότητα, η οποία αποτελεί και το υπ' αριθμόν ένα πρόβλημα κάθε οικονομίας και τούτω λόγω ανεπάρκειας πολλών πόρων.

ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

(1) Εσωτερική και εξωτερική υποκίνηση

Η εσωτερική υποκίνηση είναι ουσιαστικά υποκίνηση από την ίδια την εργασία πράγμα που σημαίνει μια εσωτερική ώθηση για εργασία, μια επιθυμία μόνο και μόνο για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη έργου. Σαν απλά παραδείγματα εσωτερικής υποκίνησης μπορούμε να αναφέρουμε το παιχνίδι, το χόμπι κλπ.

Η υποκίνηση για την εκδήλωση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς, που είναι η εκτέλεση κάποιας εργασίας ή έργου στηρίζεται στο περιεχόμενο αυτή της εργασίας και κατά συνέπεια η υποκίνηση και η συμπεριφορά εδώ αποτελούν μέσον και αποτέλεσμα ταυτόχρονα.

Η εξωτερική υποκίνηση είναι κατά βάση υποκίνηση που απορρέει όχι από την ίδια την εργασία, αλλά από τις ανταμοιβές που συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας ή του έργου και οι οποίες είναι εξωτερικές ως προς το συγκεκριμένο έργο. Τα πιο συχνά παραδείγματα που αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι ο μισθός, πρόσθετες παροχές και επιθυμητές εργασιακές συνθήκες.

Στην εξωτερική υποκίνηση υπάρχει μια σχέση μέσων και αποτελεσμάτων. Έτσι επιδεικνύει κανείς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά με στόχο να λάβει ορισμένες ανταμοιβές υλικής φύσης. Έτσι εδώ η συμπεριφορά εκτέλεσης του έργου αποτελεί το μέσο και οι επιθυμητές ανταμοιβές το αποτέλεσμα, το οποίο ουσιαστικά στηρίζει την υποκινητική προσπάθεια.

Τόσο η εσωτερική υποκίνηση, όσο και η εξωτερική υποκίνηση είναι σπουδαίες συνιστώσες της υποκίνησης των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο.

(ii) Μικρο -υποκίνηση και μακρο - υποκίνηση:

Όταν η υποκίνηση αναφέρεται στη συγκεκριμένη θέση εργασίας και εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού, όπου εργάζεται το άτομο, τότε μιλούμε για τη λεγόμενη μικροϋποκίνηση ή υποκίνηση τύπου Α. Η μικροϋποκίνηση εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό, από το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου, ενώ άλλοι παράγοντες όπως το περιβάλλον εργασίας, η τεχνολογία, οι σχέσεις με συναδέλφους, με τυχόν υφισταμένους κλπ, παίζουν, επίσης σημαντικό ρόλο.

Τα διοικητικά στελέχη έχουν προσπαθήσει και έχουν επιτύχει να αυξήσουν την υποκίνηση με διάφορα προγράμματα όπως εκπαίδευση

προϊσταμένων, προγράμματα βελτίωσης της εργασιακής ζωής, προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων ή υπηρεσιών και προγράμματα οργανωσιακής ανάπτυξης.

Η μάκρο - υποκίνηση ή υποκίνηση τύπου Β αναφέρεται στις συνθήκες που επικρατούν στο κοινωνικό περιβάλλον, έξω από την εταιρεία και οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την υποκίνηση του ατόμου στον εργασιακό του χώρο. Η σπουδαιότητα της υποκίνησης τύπου Β φαίνεται από το γεγονός ότι επηρεάζει σημαντικά τις προδιαθέσεις τους προς την εργασία, τα αισθήματά τους σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες, την ανταπόκρισή τους ή μη στα κίνητρα της εταιρείας χρηματικά ή μη κτλ. Η μάκρο - υποκίνηση επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος αντιδρά στην εργασία του και στις ανταμοιβές της. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα, που δείχνουν πως το κοινωνικό περιβάλλον επηρεάζει αρνητικά την υποκίνηση των εργαζομένων στον επιχειρησιακό χώρο.

Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η μειωμένη εργασιακή ηθική αφού υπάρχει μια μετακίνηση προς τη λεγόμενη ηθική του ελεύθερου χρόνου. Σήμερα η εργασία δεν κατέχει υψηλή θέση στο σύστημα αξιών της κοινωνίας και εκείνοι που εργάζονται σήμερα πολύ, χαρακτηρίζονται σαν μανιακοί εργασίας ή σαν ρυπαροί κυνηγοί του χρήματος.

Το αποτέλεσμα είναι να επηρεάζεται αρνητικά η υποκίνηση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο.

Ο πληθωρισμός αποτελεί επίσης μια άλλη μεταβλητή που επιδρά αρνητικά στη μικρο - υποκίνηση, γιατί η επιπλέον αμοιβή που θα πάρει κάποιος σκληρά εργαζόμενος εξανεμίζεται από τις πληθωριστικές τάσεις.

Την ίδια αρνητική επίδραση ασκεί η φορολογία και οι κρατήσεις για τις κοινωνικές παροχές, που αυξάνονται δυσανάλογα όσο κανείς ανέρχεται στα μισθολογικά κλιμάκια. Έτσι στα μάτια του εργαζόμενου φαίνεται ότι η επιπλέον εργασία αντί να αμείβεται τιμωρείται και κατά συνέπεια δεν υποβοηθείται από το εξωτερικό περιβάλλον να εξασκήσει επιπλέον προσπάθεια στο χώρο εργασίας του.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι για να έχουμε υψηλή μικρο - υποκίνηση του εργαζομένου θα πρέπει και το εξωτερικό περιβάλλον να υποστηρίζει αντί να αποθαρρύνει την καλύτερη απόδοση εργασίας. Όμως και το αντίθετο είναι σωστό, που σημαίνει πως δεν αρκεί μόνο το εξωτερικό περιβάλλον να είναι υποκινητικό θα πρέπει και το εργασιακό περιβάλλον να είναι επίσης υποκινητικό.

Η ευθύνη όμως του μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις και οργανισμούς έγκειται στη διαμόρφωση τέτοιων συνθηκών στο χώρο εργασίας, που να αποτελούν πράγματι ένα κατάλληλο υποκινητικό περιβάλλον, γιατί το μάνατζμεντ μόνο τη μικρο - υποκίνηση μπορεί να επηρεάσει.

Η ευθύνη της μάκρο - υποκίνησης βρίσκεται στην ίδια την κοινωνία, η οποία πρέπει να αλλάζει τις κοινωνικές προδιαθέσεις απέναντι στην εργασία, καθώς και να προβεί σε όλες εκείνες τις αλλαγές που θεωρούνται απαραίτητες για να υποβοηθείται η υποκίνηση των εργαζομένων στον επιχειρησιακό χώρο.

Μέσα υποκίνησης: Η ανταμοιβή και η ποινή

Στην μέθοδο της ανταμοιβής και της ποινής, η οποία είναι γνωστή και ως μέθοδος του καρότου και του μπαστουνιού, λίγη προσοχή δίνουν οι σύγχρονες θεωρίες οι σχετικές με την υποκίνηση. Εντούτοις η

μέθοδος αυτή εφαρμόσθηκε στο παρελθόν, εφαρμόζεται και σήμερα και οπωσδήποτε δεν πρόκειται να χάσει την πρακτική της σημασία. Στηρίζεται στην υπόθεση ότι η απόδοση του ατόμου είναι αυξημένη, πρώτον, αν αυξημένη είναι και η αμοιβή για την εργασία που προσφέρει. Περιεχόμενο της αμοιβής είναι κυρίως το υλικό όφελος, αλλά και άλλα οφέλη όπως είναι η διάκριση, ο έπαινος και η βελτίωση του υπηρεσιακού status. Δεύτερον, η απόδοση είναι αυξημένη αν ο εργαζόμενος ευρίσκεται κάτω από την απειλή της ποινής παρά την παρέλευση αρκετών δεκαετιών από τότε που ο Mc Gregor διατύπωσε τη θεωρία X και παρά τις τεράστιες αλλαγές στις κοινωνικές αντιλήψεις, ο φόβος δεν έπαυσε να ασκεί επιρροή επί της συμπεριφοράς του εργαζομένου ατόμου και να επηρεάζει την απόδοσή του. Τα άτομα φροντίζουν κατά κανόνα να διατηρούν την απόδοσή τους σε ένα επίπεδο αρκετά υψηλό, ώστε να αποτρέπονται τέτοιοι κίνδυνοι όπως είναι η απόλυση, η στέρηση της προαγωγής, η στέρηση της αύξησης των αποδοχών και ο υποβιβασμός.

Η ανταμοιβή και η ποινή χρησιμοποιήθηκαν επί αιώνες ως μέσα βελτίωσης της απόδοσης και μάλιστα με την πεποίθηση ότι αποτελούσαν τα μοναδικά μέσα. Η έρευνα όμως αποκάλυψε και η πράξη επιβεβαίωσε ότι υπάρχουν και άλλα σημαντικά μέσα που οδηγούν στα ίδια ή και σε περισσότερο ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι όλες οι σύγχρονες θεωρίες αναγνωρίζουν κατά τον έναν ή κατά τον άλλο τρόπο, τη δύναμη της υλικής αμοιβής ως μέσου υποκίνησης, είτε αυτή καταβάλλεται με τη μορφή μισθού, είτε με τη μορφή βραβείων και δώρων συσχετιζομένων με την υψηλή απόδοση. Η χρησιμοποίηση όμως της υλικής αμοιβής ως

μέσου υποκίνησης δεν είναι πάντοτε εύκολο να τύχει πρακτικής εφαρμογής. Αυτό γιατί, πρώτον σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι εύκολο να προσδιορισθεί ποιος αποδίδει περισσότερο και δικαιούται ως εκ τούτου αυξημένης αμοιβής και ποιος αποδίδει λιγότερο. Δεύτερον, η κοινωνικά καταζωμένη και νομοθετικά κατοχυρωμένη επιταγή της ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων, καθιστά δύσκολη τη διαφοροποίηση των καταβαλλομένων αμοιβών. Έτσι, οι κατά καιρούς πραγματοποιούμενες αυξήσεις των αποδοχών είναι συνήθως ενιαίες και καταβάλλονται σε όλους ανεξάρτητα από το βαθμό της απόδοσης. Επίσης, η προαγωγή σε ανώτερες θέσεις και η συνεπακόλουθη βελτίωση των αποδοχών, στηρίζεται συχνά στην αρχαιότητα και στα τυπικά προσόντα και όχι στην πραγματική απόδοση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Υπάρχουν πολλές θεωρίες που προσπαθούν να εξηγήσουν την φύση της υποκίνησης. Όλες αυτές οι θεωρίες είναι, ως ενός σημείου τουλάχιστον, σωστές και όλες βοηθούν να εξηγήσουμε τη συμπεριφορά ορισμένων ατόμων σε συγκεκριμένες στιγμές. Παρόλο αυτά η έρευνα για μια γενικευμένη θεωρία για την υποκίνηση στο εργασιακό περιβάλλον φαίνεται να αποτελεί μάταιη προσπάθεια. Οποιαδήποτε θεωρία ή μελέτη που οδηγεί στο να κατανοήσουμε καλύτερα πως να υποκινήσουμε τα άτομα στην εργασία τους είναι χρήσιμη. Όλοι οι μάνατζερ έχουν ως καθήκον να υποκινήσουν τους εργαζόμενους για να εργαστούν αποδοτικότερα και καλύτερα. Το πρόβλημα όμως είναι ότι πολλοί μάνατζερ δεν γνωρίζουν πως να παρακινήσουν το προσωπικό τους. Αυτό οφείλεται στην περιπλοκότητα της υποκίνησης, στο γεγονός ότι δεν υπάρχει μόνο μια απάντηση στο τι υποκινεί κάθε άτομο να εργαστεί καλύτερα και τέλος στο ότι ο κάθε μάνατζερ υιοθετεί τη δική του θεωρία «υποκίνησης» και την προσαρμόζει στα δικά του πιστεύω.

Παρακάτω, δείχνονται σχηματικά οι κυριότερες θεωρίες υποκίνησης

Πρόσφατες θεωρίες

Επιστημονικό μανάτζμεντ η θεωρία του F.W. Taylor

Πειράματα του Hawthorne

& Η ανθρωπιστική προσέγγιση

Βελτίωση των θεωριών περί της υποκίνησης στο εργασιακό περιβάλλον

Παρακρατέστερες θεωρίες

Έμφαση στην ατομική υποκίνηση.

Εδώ περιλαμβάνονται οι θεωρίες των Maslow - Alderfer - Herzberg -
Mc Clelland

Προσεγγιστικές θεωρίες

Εδώ περιλαμβάνεται:

(Expectancy theory), Η θεωρία της προσδοκίας του Victor H Vroom.

(Equity theory), Η θεωρία της δικαιοσύνης

(Goal theory), Η Στοχαστική θεωρία

(Attribution theory), Η Θεωρία της απόδοσης

Από τις παραπάνω θεωρίες απομονώσαμε και ασχοληθήκαμε με:

1) Την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

ii) Την θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg

iii) Την θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory)

Προτού όμως προχωρήσουμε στην ανάλυση των θεωριών της υποκίνησης ή των κινήτρων είναι σκόπιμο να εξεταστεί η άποψη του Mc Gregor σχετικά με την αντίληψη που μπορεί να έχουν οι μάνατζερς για την φύση του ατόμου και του περιβάλλοντος.

ΘΕΩΡΙΑ Χ ΘΕΩΡΙΑ Υ του D. Mc Gregor

Από τους πιο γνωστούς εκπροσώπους της σχολής της ανθρωπίνης συμπεριφοράς είναι ο Douglas Mc Gregor. Στο κλασικό του βιβλίο «Η ανθρώπινη πλευρά της επιχειρήσεως» (The human side of enterprise) περιγράφει τη θεωρία Υ και τη θεωρία Χ. Ο Mc Gregor υποστηρίζει ότι οι παραδοσιακές θεωρίες για τον τρόπο διοικήσεως δεμελιώθηκαν στην θεωρία Χ που υποδέτει ότι:

- Τα περισσότερα άτομα δεν επιθυμούν την εργασία
- Τα περισσότερα άτομα δεν είναι φιλόδοξα, δεν επιθυμούν να αναλάβουν υπευθυνότητα και προτιμούν να διευδύνονται από άλλους
- Τα περισσότερα άτομα διαθέτουν μικρή δημιουργική ικανότητα και δεν μπορούν αν επιλύουν τα προβλήματα της οργάνωσης
- Η παρώθηση παίζει ρόλο μόνο για την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών ασφάλειας.

- Πρέπει να γίνεται συστηματική και στενή επίβλεψη στην εργασία των περισσότερων ατόμων. Είναι δυνατή η συχνή επιβολή τιμωρίας για να πραγματοποιούνται με επιτυχία οι σκοποί της οργάνωσης.

Σύμφωνα με τη θεωρία Χ, ο μέσος εργαζόμενος πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται, αν η επιχείρηση θέλει να πραγματοποιηθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της. Με τις σκέψεις αυτές για τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στην οργάνωση συμφωνούν κάποιοι, γιατί κατά την γνώμη τους εξηγεί πολλά χαρακτηριστικά της ανθρώπινης συμπεριφοράς ενώ ο ίδιος ο Mc Gregor έθεσε το ερώτημα για πολλά περιστατικά, τα οποία δεν είναι δυνατό να ερμηνευθούν από αυτή τη θεωρία, όπως αυξημένη παραγωγικότητα με μειωμένο έλεγχο.

Ο Mc Gregor δίνει την απάντηση σε αυτό το ερώτημα προτείνοντας τη θεωρία Ψ. Υποστήριξε ότι δίνει πιο ρεαλιστική ερμηνεία για την υποκίνηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η θεωρία Ψ δέχεται, ότι οι άνθρωποι όπως τους περιγράφει η θεωρία Χ δεν είναι τέτοιοι από τη φύση τους, αλλά έγιναν έτσι με την επίδραση του τρόπου διοικήσεως.

Η θεωρία Υ σχετικά με την ανθρώπινη φύση υποθέτει τα εξής:

- Η εργασία μοιάζει με παιχνίδι στην περίπτωση που υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες
- Ο αυτοέλεγχος είναι απαραίτητος για να εκπληρωθούν οι σκοποί της οργάνωσης
- Η δημιουργική ικανότητα που είναι απαραίτητη για την επίλυση των προβλημάτων της οργάνωσης υπάρχει σε πολλά άτομα

- Η παρώθηση παίζει ρόλο κυρίως για τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα των ανθρωπίνων αναγκών και λιγότερο για τα χαμηλότερα
- Τα περισσότερα άτομα μπορούν από μόνα τους να κατευθύνουν τον εαυτό τους και να είναι δημιουργικά στην εργασία, αν παρακινήθούν κατάλληλα στην δουλειά τους.

Σύμφωνα με την θεωρία Υ η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να λειτουργεί αποτελεσματικά πρέπει να αντικαταστήσει τη διεύθυνση και τον έλεγχο με την ολοκλήρωση της προσωπικότητας των εργαζομένων και τη συνεργασία. Το ιδανικό, σύμφωνα με τις θέσεις του Mc Gregor, είναι να φθάσουμε στη μορφή εκείνη όπου κάθε μέλος της επιχείρησης ή του οργανισμού κλπ μπορεί να αναγνωρίσει τον εαυτό του κάτω από το φως αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης και να αισθάνεται ότι η συμβολή του είναι αξιόλογη και εκτιμάται από τους ανωτέρους του.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ Α. MASLOW (1908-1970)

Η θεωρία του Maslow για την ατομική εξέλιξη και υποκίνηση δημοσιεύθηκε αρχικά το 1943. Διαφέρει από άλλες θεωρίες διαμόρφωσης κινήτρων από το γεγονός ότι δεν εξετάζει τα κίνητρα του ατόμου ένα προς ένα με βάση κάποια σειρά ανεξάρτητων παρορμήσεων. Αντίθετα κάθε ανθρωπίνη ανάγκη που περιλαμβάνεται στη θεωρία εξετάζεται σε συνάρτηση με άλλες ανάγκες. Οι ανάγκες ταξινομούνται και κατατάσσονται κατά σειρά ιεραρχικής προτεραιότητας.

Ο Maslow γράφει χαρακτηριστικά: «Οι ανθρώπινες ανάγκες κλιμακώνονται κατά σειρά προτεραιότητας. Δηλαδή η ανάγκη εμφανίζεται συνήθως μετά από την ικανοποίηση κάποιας άλλης ανάγκης

που προηγείται στην κλίμακα ιεράρχησης των αναγκών. Ο άνθρωπος είναι ένα ον που συνεχώς αναζητά και επιθυμεί κάτι».

Τη θεωρία του ο Maslow τη στήριξε πάνω σε κλινικά πειράματα και παρατηρήσεις. Όλες τις ανθρώπινες ανάγκες ο Maslow τις κατέταξε σε μια πυραμίδα με βάση το βαθμό σπουδαιότητάς τους για το άτομο. Έτσι, στη βάση της πυραμίδας τοποθέτησε τις φυσιολογικές ανάγκες (Physiological needs), στο δεύτερο επίπεδο τοποθέτησε τις ανάγκες ασφαλείας (safety and security needs), στην τρίτη βαθμίδα τις κοινωνικές ανάγκες (belonging and social needs), στην τέταρτη βαθμίδα έβαλε τις ανάγκες αναγνώρισης (esteem and status needs) και τέλος στην ανώτατη βαθμίδα τοποθέτησε τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή αυτοολοκλήρωσης (self - actualization and fulfilment).

Σχήμα. Η ιεραρχία αναγκών του Maslow

Το άτομο προχωρεί στην επόμενη βαθμίδα της ιεραρχίας στην πιο πολύπλοκη μόνο και όταν ικανοποιηθεί η ανάγκη κατώτερης βαθμίδας.



Οι φυσιολογικές ανάγκες: Στην κατηγορία αυτή των αναγκών συμπεριλαμβάνονται η ανάγκη για ύπνο, για φαγητό, για δίψα, για ξεκούραση, για ζεστασιά, για στέγη κτλ.

Όταν επικυριαρχούν οι φυσιολογικές ανάγκες οτιδήποτε άλλο φαίνεται ασήμαντο και μόνο αυτές οι ανάγκες καθορίζουν την ανθρώπινη υποκίνηση.

Από τη στιγμή, όπως που οι φυσιολογικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί παύουν να έχουν υποκινητική δύναμη και επικυριαρχούν οι ανάγκες της επόμενης βαθμίδας (δηλαδή οι ανάγκες ασφαλείας).

Οι ανάγκες ασφαλείας: Αναφέρονται κυρίως στο πόσο ασφαλές αισθάνεται το άτομο και μπορεί να είναι οικονομικής, ψυχολογικής ή και εργασιακής υφής. Σαν παραδείγματα μπορούμε να αναφέρουμε την ανάγκη για εξασφάλιση έναντι απολύσεων, ασθενειών, ατυχήματος και ανάγκη για οικονομική ασφάλεια.

Οι κοινωνικές ανάγκες: Όπως παρατήρησε ο Αριστοτέλης ο άνθρωπος είναι «ζώον κοινωνικόν». Η ανάγκη να αγαπάει κανείς και να αγαπιέται, η ανάγκη φιλικών σχέσεων, η ανάγκη σύναυξης κοινωνικών σχέσεων, η ανάγκη για παρέα, είναι παραδείγματα κοινωνικών αναγκών.

Οι ανάγκες αναγνώρισης (κοιν. δέση & εκτίμηση): Εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση, για αυτοσεβασμό για απόδοση, για ανεξαρτησία και ελευθερία, για αναγνώριση από τους άλλους, τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στο οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον.

Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες του ατόμου για προσωπική εξέλιξη, ανάπτυξη και επιτυχία. Ο Maslow γράφει «Ότι μπορεί να επιτύχει να γίνει κάποιος, πρέπει να γίνει».

Μια ανάγκη που ικανοποιείται δεν αποτελεί πλέον κίνητρο συμπεριφοράς. Αυτό είναι ένα γεγονός με μεγάλη σημασία που συχνά αγνοείται από τα άτομα που ασκούν διοίκηση. Σκεφθείτε π.χ. την ανάγκη για αέρα. Μόνο στην περίπτωση που το άτομο στερηθεί θα έχει επίδραση στη συμπεριφορά του ενώ όταν υπάρχει αέρας η ανάγκη γι' αυτόν περνάει απαρατήρηση. Στο χώρο της εργασίας, οι φυσιολογικές ανάγκες περιλαμβάνουν το ημερομίσθιο και τις βασικές συνθήκες δουλειάς, όπως π.χ. τη θέρμανση, τον κλιματισμό κτλ. Όταν οι φυσιολογικές ανάγκες έχουν σχετικά ικανοποιηθεί, η αμέσως ανώτερη βαθμίδα των αναγκών δηλ. η ανάγκη για ασφάλεια και σταθερότητα αποκτά σημασία ως κίνητρο.

Παρόλο που ο Maslow υποστηρίζει ότι πολλοί άνθρωποι έχουν τις ανάγκες που περιγράφηκαν παραπάνω με τη σειρά που δείχνεται σχηματικά, ο ίδιος ξεκαθαρίζει πως αυτή η ιεραρχία των αναγκών μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο.

Για παράδειγμα:

Η αυτοεκτίμηση μπορεί να είναι σημαντικότερη από την ανάγκη της αγάπης για ορισμένα άτομα. Βασίζεται στην λογική ότι αυτά τα άτομα που έχουν αυτοεκτίμηση πιστεύουν ότι είναι δυναμικά, έμπιστα και αποπνέουν σεβασμό

- Ορισμένα έμφυτα δημιουργικά άτομα ακόμα και αν δεν ικανοποιούν βασικές τους ανάγκες δίνουν σημασία στην δημιουργία και στην αυτοπραγμάτωση.
- Οι ανάγκες που βρίσκονται στα υψηλά επίπεδα ιεραρχίας μπορούν να μην ενδιαφέρουν ορισμένα άτομα που συνεχίζουν να ικανοποιούνται μόνο από τις ανάγκες που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Για παράδειγμα το άτομο που είναι για χρόνια άνεργο.
- Μερικά άτομα που στερήθηκαν την αγάπη στην παιδική τους ηλικία είναι δυνατόν να έχουν αποβάλλει ως ανάγκη την ανάγκη αγάπης.
- Όταν μια ανάγκη ικανοποιείται, είναι δεδομένη για μεγάλο χρονικό διάστημα, τότε υποτιμάται. Για παράδειγμα άτομα που δεν έχουν ποτέ υποφέρει από χρόνια πείνα τότε τείνουν να υποτιμούν τις συνέπειες της πείνας και θεωρούν το φαγητό ασήμαντη υπόθεση. Όταν τα άτομα κυριαρχούνται από ανάγκες που βρίσκονται στα υψηλά επίπεδα ιεραρχίας τότε τις θεωρούν σημαντικότερες από άλλες βασικότερες ανάγκες.
- Άτομα που έχουν υψηλά ιδανικά και υψηλές αξίες γίνονται μάρτυρες και απαρνιόνται κάθε τι για χάρη των πιστεύω τους.

Ο Maslow υποστηρίζει ότι η ιεράρχηση των αναγκών είναι σχετικά παγκόσμια μεταξύ διαφορετικών κουλτούρων, αλλά αναγνωρίζει ότι υπάρχουν διαφορές στο περιεχόμενο που δίνεται σε συγκεκριμένη κουλτούρα.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ F. HERZBERG Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ

Η αρχική έρευνα του Herzberg βασίστηκε στα αποτελέσματα των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν από ένα δείγμα 203 ατόμων λογιστών και μηχανικών, από διάφορες επιχειρήσεις του Pittsburgh της Αμερικής. Οι ερωτήσεις που υπέβαλε ο Herzberg ήταν: «Μπορείτε να περιγράψετε λεπτομερώς πότε αισθάνεστε πολύ ευχαριστημένοι και άνετα στην εργασία σας και πότε αισθάνεστε άσχημα;». Έπειτα τους ζητούσε να εξηγήσουν τις αιτίες που αισθάνονταν έτσι.

Αναλύοντας τις πληροφορίες από τις συνεντεύξεις ο Herzberg συμπέρανε ότι υπήρχαν δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών που επηρεάζουν την υποκίνηση και την εργασία. Την πρώτη κατηγορία των αναγκών την ονόμασε «παράγοντες υγιεινής» επειδή αναφερόταν στο περιβάλλον των εργαζομένων και εξυπηρετούν μια πρωταρχική λειτουργία που αποβλέπει στην παρεμπόδιση της δυσαρέσκειας από την εργασία. Την δεύτερη κατηγορία των αναγκών την ονόμασε «κίνητρα» επειδή φαίνονται ότι είναι αποτελεσματικά στην υποκίνηση των ατόμων για υψηλότερη επίδοση στην εργασία.

Στην πρώτη κατηγορία αναγκών περιλαμβάνονται εκείνοι οι παράγοντες που όταν απουσιάζουν προκαλούν δυσαρέσκεια. Αυτοί οι παράγοντες συνδέονται με το αντικείμενο της εργασίας στο σύνολό της και με το εργασιακό περιβάλλον (οι συνθήκες εργασίας, η κοινωνική δέση, ο μισθός, ποιότητα της εποπτεία κτλ.)

Στη δεύτερη κατηγορία, «κίνητρα», ανήκουν εκείνοι οι παράγοντες που όταν υπάρχουν παρακινούν τα άτομα να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για αποτελεσματικότερη επίδοση στην εργασία. Εδώ

περιλαμβάνονται 1) η επιτυχία, 2) η εξέλιξη, 3) η αναγνώριση 4) η υπευθυνότητα.

Ανάλυση παραγόντων υποκίνησης και δυσαρέσκειας

Η βασική διαφορά του Herzberg από το Maslow είναι πως ενώ ο δεύτερος είχε κατατάξει τις ανθρώπινες ανάγκες σε μια αυστηρή ιεραρχία, ο πρώτος αναγνώρισε μόνο δύο βασικές ομάδες παραγόντων στον εργασιακό χώρο, τους παράγοντες υγιεινής και παράγοντες υποκίνησης. Οι παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας αποτελούν ένα συνεχές που εκτείνεται από τη δυσαρέσκεια μέχρι τη μη δυσαρέσκεια ενώ οι παράγοντες υποκίνησης έχουν το δικό τους συνεχές που εκτείνεται από υψηλή υποκίνηση μέχρι μη υποκίνηση. Με άλλα λόγια, η παρουσία των υποκινητικών παραγόντων αυξάνει σημαντικά την υποκίνηση, ενώ η απουσία τους, οδηγεί το άτομο σε μια ουδέτερη κατάσταση η οποία χαρακτηρίζεται σαν μη υποκίνηση. Από την άλλη πλευρά, η παρουσία των παραγόντων υγιεινής ή δυσαρέσκειας που σημαίνει κάλυψή τους σε ικανοποιητικό βαθμό, δεν οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση αλλά σε ένα ουδέτερο επίπεδο. Όταν όμως, οι παράγοντες αυτοί απουσιάζουν τότε οδηγούν σε μεγάλη δυσαρέσκεια η οποία εμφανίζεται με δυνατά αρνητικά συναισθήματα.

Έτσι φαίνεται καθαρά πως η βελτίωση των παραγόντων υγιεινής δεν οδηγεί σε αύξηση της υποκίνησης, αλλά σε ένα ουδέτερο επίπεδο, που πρέπει να αποτελεί το βάθρο από το οποίο θα αρχίσει να λειτουργεί η υποκίνηση. Με άλλα λόγια, χωρίς ένα ικανοποιητικό επίπεδο των παραγόντων υγιεινής δεν μπορούμε να αρχίσουμε υποκίνηση βελτιώνοντας τους παράγοντες υποκίνησης. Η κακή πολιτική μιας

επιχείρησης για παράδειγμα, δημιουργεί πράγματι αισθήματα δυσαρέσκειας, ενώ η βελτίωση της εταιρικής πολιτικής οδηγεί σε κάποιο ουδέτερο επίπεδο. Η αίσθηση επιτευγμάτων αυξάνει την υποκίνηση ενώ η έλλειψη αυτής οδηγεί σε κάποιο ουδέτερο επίπεδο και δεν προκαλεί τη δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ

Η νεότερη θεωρία περί κινήτρων είναι η θεωρία της προσδοκίας. Πολλοί επιστήμονες της συμπεριφοράς πιστεύουν ότι η θεωρία αυτή είναι η πλέον κατανοητή, ισχύουσα και χρήσιμη θεωρία για να αντιληφθεί κανείς την υποκίνηση.

Η θεωρία της προσδοκίας βασίζεται σε ορισμένες υποθέσεις σχετικά με τις αιτίες που προκαλούν την συμπεριφορά των ατόμων σε μια οργάνωση.

Υπόθεση 1: η συμπεριφορά του ατόμου προσδιορίζεται από το συνδυασμό δύο μορφών, εκείνων που επιδρούν σε αυτό το άτομο και εκείνων που επιδρούν στο περιβάλλον.

Ούτε το περιβάλλον αλλά ούτε και το άτομο μόνο του προσδιορίζει τη συμπεριφορά του. Κάθε άτομο που μπαίνει σε μια οργάνωση έχει τη δική του εμπειρία από το παρελθόν ο τρόπος δε με τον οποίο το άτομο έχει αναπτυχθεί καθορίζει τις ανάγκες του, τον τρόπο με τον οποίο το άτομο βλέπει γύρω τον κόσμο του και τις προσδοκίες που αυτό έχει από την οργάνωση. Όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιδρούν στο περιβάλλον εργασίας.

Το περιβάλλον εργασίας διαθέτει ένα επόπτη και ένα σύστημα αμοιβών που επίσης επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων.

Διαφορετικό περιβάλλον τείνει να προκαλεί διαφορετική συμπεριφορά στους ίδιους ανθρώπους όπως και διαφορετικά άτομα τείνουν αν συμπεριφέρονται διαφορετικά στο ίδιο περιβάλλον.

Υπόθεση 2: Τα ίδια τα άτομα παίρνουν αποφάσεις για τη συμπεριφορά που θα ακολουθήσουν μέσα στην οργάνωση π.χ. για το πόσο σκληρά θα εργαστεί, πόσο θα παράγει, σε ποια ποσότητα κλπ.

Υπόθεση 3: Διάφορα άτομα έχουν διαφορετικές ανάγκες, επιθυμίες και σκοπούς. Το άτομο στο χώρο της εργασίας διαφέρει ως προς το είδος των αποτελεσμάτων ή αμοιβών που επιθυμεί.

Υπόθεση 4: Η μορφή συμπεριφοράς που τελικά το άτομο επιλέγει εξαρτάται από τις αντιλήψεις ή προσδοκίες που έχει σχετικά με το ότι κάποιες συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς οδηγούν σε κάποια ορισμένα αποτελέσματα.

Με βάση τις προηγούμενες υποθέσεις, η θεωρία της προσδοκίας συνοψίζεται σε ένα αριθμό προτάσεων που αναφέρονται στη διαδικασία που τα άτομα ακολουθούν προκειμένου να διαμορφώσουν τη δική τους συμπεριφορά μέσα στην οργάνωση.

Από τις 3 βασικές αρχές της θεωρίας ασχοληθήκαμε με δύο

α) Προσδοκία επίδοσης - αποτελέσματος ή αμοιβής

Το άτομο πιστεύει ότι αν ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο είδος συμπεριφοράς μπορεί να τον οδηγήσει στην απόκτηση κάποιας αμοιβής. Ένα άτομο δηλαδή μπορεί να έχει μια προσδοκία να γίνει προϊστάμενος στο τμήμα του και αυτό πιστεύει ότι μπορεί να επιτευχθεί με το να εργάζεται περισσότερο. Ακόμα ένα άτομο μπορεί να πιστεύει ότι αν παράγει 10 τρανζίστορ θα πληρώνεται με το κανονικό του

ωρομίσθιο ενώ αν παράγει 15 τρανζίστορ θα πληρώνεται με το κανονικό του ωρομίσθιο και με κάποιο δώρο επιπλέον. Κάθε επίδοση μπορεί να θεωρηθεί ότι οδηγεί σε ένα διαφορετικό αριθμό αποτελεσμάτων ή αμοιβών και ότι τα αποτελέσματα αυτά μπορούν ακόμα να διαφέρουν στη μορφή τους.

β) Ισχύς ή αξία

Κάθε αποτέλεσμα έχει μια ισχύ ή αξία για κάθε άτομο. Τα αποτελέσματα έχουν διαφορετική ισχύ ή αξία για διαφορετικά άτομα. Αυτό συμβαίνει γιατί η αξία κάθε πράγματος συνδέεται με τις ατομικές ανάγκες και αντιλήψεις του ατόμου οι οποίες διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Υπάρχουν, για παράδειγμα, άτομα που δίνουν αξία σε μια προαγωγή και γενικά στην εξέλιξή τους, επειδή θέλουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επίτευξης ή της ισχύος, ενώ άλλα άτομα δεν δίνουν την παραπάνω αξία στην προαγωγή, επειδή τα άτομα αυτά θέλουν να ικανοποιήσουν περισσότερο την ανάγκη της φιλίας με τα άλλα άτομα.

Ακόμα ο μισθός της σύνταξης μπορεί να έχει αξία για ένα άτομο που είναι ηλικιωμένο και βρίσκεται στο τέλος της καριέρας του και μικρή αξία για κάποιο άτομο που μόλις μπήκε στην εργασία.

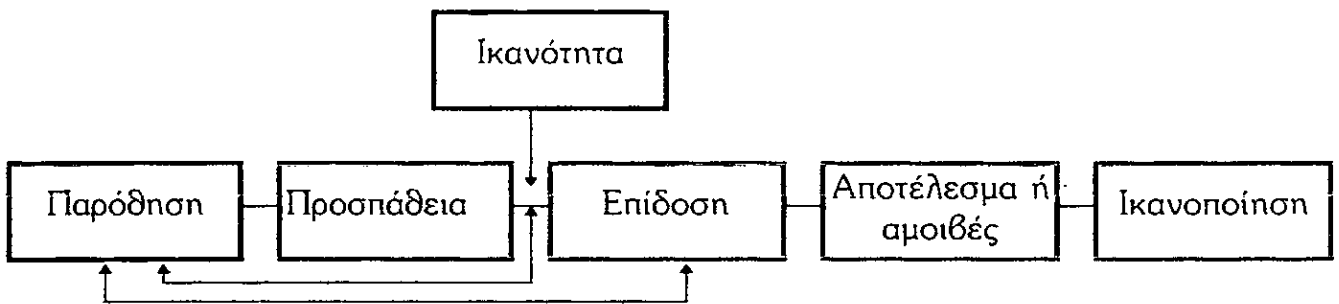
Γενικά η παρώθηση στην προσπάθεια του ατόμου να συμπεριφέρεται κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο, είναι μεγάλη όταν:

α) Το άτομο πιστεύει ότι η συμπεριφορά του μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα - αμοιβές (προσδοκία επίδοση - αποτελέσματος)

β) Το άτομο πιστεύει ότι τα αποτελέσματα αυτά έχουν θετική αξία γι' αυτόν

γ) Το άτομο πιστεύει ότι είναι ικανό να φθάσει το επίπεδο επίδοσης που θέλει

Το άτομο θα αποφασίσει να ακολουθήσει εκείνη τη μορφή συμπεριφοράς, που πιστεύει ότι εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να οδηγήσει σε θετικά και αναμενόμενα αποτελέσματα. Επομένως, το ολοκληρωμένο μοντέλο της θεωρίας της προσδοκίας φαίνεται παρακάτω στο σχήμα:



Αν εξετάσουμε το μοντέλο από αριστερά προς τα δεξιά θα παρατηρήσουμε ότι η παρόδηση ενεργεί σαν δύναμη πάνω στο άτομο που καταβάλλει μια προσπάθεια. Η παρόδηση δηλαδή οδηγεί το άτομο να κάνει μια προσπάθεια, η οποία μόνη της δεν είναι αρκετή. Η επίδοση είναι ένας συνδυασμός της προσπάθειας που κάνει το άτομο και τις ικανότητας που διαθέτει (δεξιότητες, εκπαίδευση, πληροφορίες κτλ). Η προσπάθεια, επομένως, του ατόμου σε συνδυασμό με την ικανότητά του οδηγεί στην επίδοση που το άτομο επιθυμεί. Με αυτήν την επίδοση το άτομο φθάνει σε ορισμένα αποτελέσματα.

Μερικές φορές είναι δυνατό το άτομο να εκτελεί αλλά να μη φθάνει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα ή οι αμοιβές που οδηγούν στην ικανοποίηση του ατόμου διακρίνονται σε δύο κατηγορίες

πρώτα το άτομο παίρνει αμοιβές από το περιβάλλον. Όταν π.χ. το άτομο πραγματοποιεί κάποιο έργο, μπορεί να έχει θετικές ή αρνητικές αμοιβές από τον επόπτη, τους συναδέλφους του, την οργάνωση ή από άλλες πηγές. Η δεύτερη κατηγορία αμοιβών προέρχεται από το ίδιο το άτομο. Περιλαμβάνει π.χ. το αίσθημα της επίτευξης, την αναγνώριση την προσωπική ανάπτυξη κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Ο ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Έπρεπε να περάσουν πέντε περίπου αιώνες και να πραγματοποιηθούν τρομακτικές ταξικές συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών για να ρυθμιστούν οι αμοιβές της εργασίας. Σήμερα το θέμα αυτό όπως και το ζήτημα της συμμετοχής των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, η συνεργασία και οι καλές συνθήκες εργασίας και πολλές άλλες απαιτήσεις των εργαζομένων, έχουν κατά κανόνα επιλυθεί ή βρίσκονται σε καλό δρόμο για την αντιμετώπιση τους.

Στις σύγχρονες όμως κοινωνίες προβάλλει επιτακτικά το αίτημα των εργαζομένων για αυτοπραγμάτωση και καταξίωση στο χώρο της εργασίας. Ο εργαζόμενος έχει ανάγκη από εκδήλωση αγάπης, συμπάραστασης και σεβασμού της προσωπικότητας του. Επιθυμεί κοινωνική καταξίωση, αναγνώριση του έργου του αφού με την εργασία του συμβάλλει και αυτός στην κοινωνική, πολιτιστική και τεχνολογική πρόοδο.

Γενικότερα ο εργαζόμενος έχει απαιτήσεις υλικές αλλά κυρίως ηθικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και ο ρόλος της επιχείρησης πρέπει να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση. Η επιχείρηση οφείλει να αντιμετωπίσει τον άνθρωπο ως «ολότητα» και να παίξει ανάλογα τον ρόλο της. Αυτός ο κοινωνικός και ανθρωπιστικός ρόλος δεν προβλέπεται από διατάξεις νόμων και συνδικαλιστικές συνταγές. Το περιεχόμενο του διαμορφώνεται μέσα στην επιχείρηση και συμμετέχουν όλοι οι παράγοντες.

Με άλλα λόγια σήμερα οι βιολογικές κατώτερες ανάγκες του ανθρώπου ικανοποιήθηκαν σχετικά. Τώρα αντιμετωπίζονται και προβάλλονται ανάγκες ιεραρχικά ανώτερες που απευδύνονται στην ικανοποίηση των ψυχοσυναισθηματικών ιδιοτήτων του ανθρώπου, όπως είναι η αξιοπρέπεια, αυτοαξιοποίηση ικανοτήτων κλπ.

Ανάμεσα στην επιχείρηση και τον εργαζόμενο καλλιεργείται ένα «ψυχολογικό συμβόλαιο» (Λ. Νικολάου Μοσχοβίτη) που στηρίζεται στην κοινή ανταλλαγή και αμοιβαιότητα ατόμου και επιχείρησης. Περιέχει την ομαλοποίηση των σχέσεων της επιχείρησης και των προσδοκιών του εργαζομένου. Αυτό σημαίνει ότι, προϋπόθεση λειτουργίας του «ψυχολογικού συμβολαίου» είναι η ικανοποίηση των υλικών και ψυχολογικών αναγκών του ατόμου και η υποχρέωση του ατόμου να αποδώσει για την πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι: Η προσωπικότητα του ατόμου είναι ανεπανάληπτη και μέσα από τις γνήσιες ανθρώπινες - εργασιακές σχέσεις καταξιώνεται. Η υποκίνηση στηρίζεται κυρίως στην ικανοποίηση των ψυχοσυναισθηματικών ιδιοτήτων του ανθρώπου. Η απαίτηση αυτή κυριαρχεί σήμερα ανάμεσα στις πολλές άλλες διεκδικήσεις και κατά συνέπεια ο ρόλος της επιχείρησης πρέπει να έχει χαρακτήρα περισσότερο κοινωνικό - ανθρωπιστικό γιατί έτσι θα πετύχει καλύτερα τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους της.

Τι θέλουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους.

Με βάση τις θεωρίες των αναγκών, θα πρέπει ο προϊστάμενος να διαγνώσει τις ανάγκες των υφισταμένων του και στη συνέχεια να προσπαθήσει να τις ικανοποιήσει, εφόσον είναι λογικές και μέσα στα

πλαίσια της εξουσίας του, εάν θέλει να τους υποκινήσει. Εδώ πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα ότι πολλές φορές οι προϊστάμενοι προβάλλουν τις δικές τους ανάγκες σαν ανάγκες των υφισταμένων τους, με αποτέλεσμα να κτίζουν τα μοντέλα υποκίνησης σε λάθος βάση. Από διάφορες έρευνες που έγιναν διαπιστώθηκε ότι αυτά που κυρίως θέλουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους είναι τα εξής:

α) Ο μισθός. Αυτό γιατί με το μισθό τους επιτυγχάνουν τη φυσική τους επιβίωση και την επιβίωση των οικογενειών τους, αφού μπορούν να αγοράσουν με τις χρηματικές ανταμοιβές τροφή, ρούχα, να πληρώσουν ενοίκιο κλπ.

Ο μισθός ικανοποιεί τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφαλείας και εν μέρει τις ανώτερες ανάγκες της πυραμίδας του Maslow. Έτσι καθίσταται σαφές γιατί είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο και δύσκολο να σχεδιάσει κανείς ένα σύστημα ανταμοιβών που ικανοποιεί πολλαπλές ανάγκες. Όμως, οι χρηματικές ανταμοιβές από μόνες τους δεν μπορούν να υποκινήσουν το άτομο σαν ολότητα στον εργασιακό του χώρο.

β) Η ασφάλεια εργασίας. Ο καθένας θέλει να αισθάνεται ασφαλής στον εργασιακό του χώρο. Το αίσθημα αυτό ασφαλείας μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, όπως π.χ. την καταπολέμηση ανασφάλειας εργασίας που προκύπτει από τον κίνδυνο απολύσεων λόγω αλλαγής τεχνολογίας. Η καταπολέμηση της φυσικής ανασφάλειας, την οποία τα άτομα αισθάνονται από την αντιμετώπιση πιθανού επαγγελματικού ατυχήματος ή ασθένειας. Η καταπολέμηση της οικονομικής ανασφάλειας, η οποία μπορεί να προέλθει από ασθένεια, μελλοντική συνταξιοδότηση και ανικανότητα. Η καταπολέμηση της συναισθηματικής ανασφάλειας η

οποία συνδέεται με αυθαίρετες και μη προβλεπόμενες ενέργειες από πλευράς προϊσταμένου. Έτσι μπορεί εύκολα να εξηγηθεί το γεγονός γιατί οι εργαζόμενοι θεωρούν την ασφάλεια εργασίας υψηλής προτεραιότητας και γιατί οι εργατικές ενώσεις και τα σωματεία το θέτουν σαν πρωτεύον αίτημα.

γ) Η κοινωνικότητα με συναδέλφους. Οι άτυπες ομάδες, οι οποίες δημιουργούνται στη βάση συμπάθειας, φιλίας και κοινού ενδιαφέροντος, είναι εκείνες οι οποίες πρωταρχικά βοηθούν τους εργαζόμενους να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για σύνδεση και αποδοχή από τους συναδέλφους τους. Μπορεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός να βοηθήσει στην κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων με προσεκτικά σχεδιασμένα προγράμματα είτε κατά τη διάρκεια περιόδων αναγκής, είτε με κατάλληλη διαμόρφωση του εργασιακού χώρου, ώστε να διευκολύνεται η αλληλεπίδραση των ατόμων μεταξύ τους.

δ) Η εργασιακή συνέπεια. Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους θέλουν να είναι επιτυχημένοι στη δουλειά τους, θέλουν να γνωρίσουν την ευχαρίστηση που προέρχεται από μια εργασία καλά εκτελεσθείσα, και να συνεχίσουν να είναι ικανοί στο μέλλον να αποδίδουν καλή εργασία. Η συνέπεια στην εργασία συνδέεται με την τάση που έχουν τα άτομα να εκτελούν υψηλή ποιοτικά εργασία.

ε) Μια εργασία με περιεχόμενο. Η απαίτηση για πιο ουσιαστική εργασία με περιεχόμενο, πηγάζει από την ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση και από την τάση για αυτοπραγμάτωση και επιτεύγματα. Αυτό δεν είναι κάτι εύκολο στις σημερινές πολύπλοκες οργανώσεις (επιχειρήσεις και οργανισμούς) με τον σε μεγάλο βαθμό καταμερισμό

εργασίας και τις γραμμές παραγωγής εν σειρά. Εντούτοις όμως όπως έδειξαν τα πειράματα με εμπλουτισμό εργασίας σε διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς, μπορεί κανείς να βρει την τομή των απαιτήσεων αφενός της οργάνωσης (επιχείρησης ή οργανισμού) για αυξημένη παραγωγικότητα και μεγαλύτερο συντονισμό και αφετέρου της ανάγκης των εργαζομένων για πιο ουσιαστική εργασία.

στ) Αναγνώριση για τη δουλειά τους. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους στην οργάνωση (επιχείρηση ή οργανισμό) της οποίας αποτελούν μέλος. Ιδιαίτερα όταν αποδίδουν καλά στην εργασία τους απαιτούν έπαινο και αναγνώριση από πλευράς των προϊσταμένων τους. Θέλουν μεν να μπορούν να αποδίδουν καλά στην δουλειά τους, αλλά αυτό δεν τους αρκεί και θέλουν οι άλλοι να γνωρίζουν τις επιδόσεις τους και να τους το αναγνωρίζουν.

Η ανάγκη για αναγνώριση υπάγεται στις ανώτερες ανάγκες του Maslow και μπορεί να ικανοποιηθεί από πλευράς μάλιστα με προφορική αναγνώριση εξαιρετικής εργασίας, χρηματικές αμοιβές για υποδείξεις, και ευρύτερη αναγνώριση με ειδικά βραβεία, με ανακοινώσεις στα έντυπα της εταιρείας και άλλα παρόμοια.

Πρέπει ίσως να σημειωθεί εδώ ότι η αποφυγή αναγνώρισης για την καλή εργασία ενός υπαλλήλου ισοδυναμεί με αρνητική υποκίνηση και μελλοντική μείωση της απόδοσής του.

ζ) Συνεπή και δίκαια ηγεσία. Η επιθυμία για συνεπή και δίκαια ηγεσία πηγάζει από τις φυσιολογικές και ανάγκες ασφαλείας και βοηθούν το άτομο να αισθάνεται ασφαλές σχετικά με τη δουλειά του

και την πορεία της επιχείρησης. Επιπλέον, οι ανάγκες του Εγώ του ατόμου υποδηλώνουν πως το άτομο πρέπει να εκτιμά το άτομο από το οποίο λαμβάνει εντολές και κατευθύνσεις, ενώ στην αντίθετη περίπτωση αισθάνεται απογοητευμένο και ψυχολογικά άσχημα να διατάζεται (ή να λαμβάνει εντολές) από ένα ανάξιο και ασυνεπές άτομο.

η) Ευκαιρία για προαγωγή. Δεν θέλουν όλοι οι εργαζόμενοι να προαχθούν, να αναλάβουν περισσότερη υπευθυνότητα και να εξασκήσουν εξουσία. Εκείνοι, όμως, που θέλουν να εξασκήσουν εξουσία θα πρέπει να είναι σε θέση να το κάνουν αυτό καλά και με σωφροσύνη. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να ξέρουν ότι η ευκαιρία είναι εκεί στην περίπτωση που θα ήθελαν να ικανοποιήσουν την ανάγκη για εξουσία. Αυτή η επιθυμία για προαγωγή και άσκηση εξουσίας υποβοηθείται από το κοινωνικό περιβάλλον και ιδιαίτερα από την παράδοση για ελευθερία και παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη. Είναι αναγκαίο να αντιλαμβάνεται κανείς ευκαιρίες για βελτίωση, ή να τρέφει ελπίδες ότι η κατάσταση θα βελτιωθεί μελλοντικά.

θ) Λογικές εντολές και κατευθύνσεις. Η εντολή μέσα στα οργανωτικά πλαίσια είναι το μέσο με το οποίο επικοινωνούνται επίσημα οι οργανωτικές απαιτήσεις. Συνεπώς πρέπει να σχετίζονται με την κατάσταση, να είναι δυνατόν να εκτελεσθούν, να είναι αρκετά λεπτομερείς αλλά όχι υπερβολικά, σαφείς και σύντομες και να δίνονται με ένα τρόπο που υποβοηθά την αποδοχή.

ι) Μια οργάνωση (επιχείρηση ή οργανισμό) με κοινωνική υπευθυνότητα. Η σημερινή τάση είναι να αναμένει κανείς από τις επιχειρήσεις μεγαλύτερη κοινωνική υπευθυνότητα. Αυτό στη συνέχεια έχει επίδραση στις προσδοκίες των εργαζομένων στην επιχείρηση και

μπορεί να έχει θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα. Η επιθυμία αυτή πηγάζει από τις ανάγκες αυτοαναγνώρισης του ατόμου και επιβάλλει υψηλή υπευθυνότητα για το μάνατζμεντ.

ΕΜΠΟΔΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Είναι φυσικό, μέσα στο εργασιακό χώρο να δημιουργούνται ορισμένες ψυχολογικές καταστάσεις ή να υπάρχουν στοιχεία που εμποδίζουν το προσωπικό να εργαστεί απερίσπαστα με αποτέλεσμα να μειώνεται το ενδιαφέρον του και η όρεξη για εργασία. Τέτοια στοιχεία είναι η ανία ή μονοτονία, η κόπωση και η κακή διοίκηση. Η μονοτονία προκαλείται κυρίως άμα ένας εργαζόμενος κάνει μονότονη εργασία και αυτή επαναλαμβάνεται συνέχεια. Η ανία είναι ακόμα μεγαλύτερη όταν η εργασία που εκτελείται από τον εργαζόμενο είναι κατώτερη σε σχέση με τις δυνατότητές του και δεν δημιουργεί κίνητρα για παραπέρα εξέλιξη. Έτσι είναι φυσικό αυτοί οι εργαζόμενοι να έχουν μειωμένο ενδιαφέρον για εργασία και να μην αποδίδουν σύμφωνα με τις δυνατότητές τους.

Είπαμε ήδη πως η επαναλαμβανόμενη εργασία είναι ένα βασικό αίτιο της ανίας. Υπάρχουν όμως και άλλοι παράγοντες όπως:

- Η προσοχή που απαιτείται για την εργασία
- Το επίπεδο του προσωπικού
- Η ποικιλία των εργασιών
- Το φυσικό περιβάλλον

Όσο αφορά το πρώτο παράγοντα μπορούμε να πούμε πως άμα ένας εργαζόμενος έχει σοβαρά προβλήματα έξω από το χώρο της εργασίας

του τότε αντιμετωπίζει δυσκολία στο να συγκεντρωθεί και να έχει την προσοχή που απαιτείται για την εργασία.

Βασικός ακόμη παράγοντας που συμβάλλει στην δημιουργία της ανίας θεωρείται το επίπεδο της νοημοσύνης του προσωπικού, ακόμα και το επίπεδο εκπαίδευσεως. Για να εξασφαλιστεί λοιπόν ικανοποιητική λειτουργία της επιχείρησης θα πρέπει οι εργαζόμενοι αναλόγως με το επίπεδο εκπαίδευσεως και ικανοτήτων που έχουν να κάνουν και την ανάλογη εργασία.

Έτσι άτομα που έχουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης καθώς και νοημοσύνης και εκτελούν εργασίες κατώτερες από τις ικανότητές τους, είναι λογικό να θεωρούν την εργασία τους ανιαρή και να μην δείχνουν ενδιαφέρον μιας και δεν ικανοποιούν τις φιλοδοξίες τους. Αντιθέτως τα άτομα που δεν έχουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης και νοημοσύνης και κάνουν εργασίες που απαιτούν μεγάλη προσπάθεια και ικανότητα, απογοητεύονται γιατί βλέπουν πως δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους και έτσι δεν ικανοποιούνται από την εργασία τους.

Επειδή η ανία οδηγεί στην μείωση της αποδοτικότητας του προσωπικού οι διοικούντες θα πρέπει να πάρουν τα ανάλογα μέτρα για να καταπολεμήσουν τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν στην ανία. Για το ρόλο των διοικούντων θα ασχοληθούμε παρακάτω.

Η ΚΟΠΩΣΗ (εμπόδιο υποκίνησης)

Η κόπωση είναι ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει στην μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων ιδιαίτερα όταν η εργασία είναι κουραστική, έρχεται η στιγμή που ο εργαζόμενος κουράζεται (σωματικά και ψυχικά) και δεν μπορεί να αποδώσει.

Για να καταπολεμηθεί η κόπωση τηρούνται σε πολλές επιχειρήσεις ολιγόλεπτα διαλείμματα έτσι ώστε το σώμα να ξεκουραστεί και να ανακτήσει νέες δυνάμεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η ηγεσία συνδέεται πολύ στενά με την υποκίνηση, αφού ο βαθμός στον οποίο τα διοικητικά στελέχη μπορούν να χαρακτηρισθούν σαν ηγέτες εξαρτάται και από την ικανότητα τους να υποκινούν τους υφισταμένους τους. Ο προϊστάμενος έχει μια εξουσία η οποία παρέχεται σε αυτόν από την επιχείρηση ή τον οργανισμό για να μπορέσει να φέρει σε πέρας τα καθήκοντά του.

Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος είναι εκείνος ο οποίος διαφοροποιεί τα πράγματα στον εργασιακό χώρο, είναι εκείνος που συνεισφέρει στη διατήρηση ικανοποιητικού ηθικού και παραγωγικότητας. Η πρόκληση για τον προϊστάμενο είναι να καθορίσει τη συμπεριφορά του ανάλογα με την κατάσταση. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να μπορεί να υποκινεί με το παράδειγμά του και την άσκηση επιρροής στους υφισταμένους.

Ο Ρόλος του Μάνατζερ στην υποκίνηση

Είναι αλήθεια ότι το διοικητικό στέλεχος που έχει άμεση επαφή με τον εργαζόμενο και μπορεί να τον επηρεάσει περισσότερο, είναι ο άμεσα προϊστάμενος του. Κατά συνέπεια είναι ο πιο αρμόδιος αφενός και ο πιο υπεύθυνος αφετέρου για τη δημιουργία υποκινητικού κλίματος στο χώρο εργασίας. Εξάλλου είναι το μόνο ίσως πρόσωπο στην επιχείρηση που μπορεί να απαντήσει στις εξής δύο βασικές ερωτήσεις: (α) ποιες είναι οι ανάγκες σήμερα του εργαζομένου και (β) ποια είναι τα οργανωτικά πλαίσια μέσα στα οποία μπορεί να κινηθεί ο προϊστάμενος

στην ικανοποίηση των αναγκών του εργαζομένου. Η διερεύνηση των αναγκών των υφισταμένων μπορεί να επιτευχθεί είτε με διάφορα ερωτηματολόγια από όπου συνάγεται και η σχετική ένταση μιας ανάγκης, είτε με έρευνες βαθμού ικανοποίησης των υφισταμένων, είτε με συνεντεύξεις, -είτε τέλος- ζητώντας τους να δέσουν τις απόψεις τους σε ένα απλό φύλλο χαρτί. Επίσης, θα πρέπει συμπληρωματικά να γίνεται και ανάλυση των παραπόνων, για τον απλούστατο λόγο ότι τα παράπονα είναι πιο εύκολο να εκφραστούν από τους εργαζόμενους.

Όσο αφορά τους περιορισμούς που τίθενται από πλευράς επιχείρησης ή οργανισμού στην ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων θα πρέπει το διοικητικό στέλεχος να εξετάσει μια σειρά από παράγοντες όπως το αποτέλεσμα της ικανοποίησης των αναγκών στην απόδοση του συγκεκριμένου ατόμου, την αντίδραση από τους άλλους εργαζόμενους, το κόστος ικανοποίησης των αναγκών σε σχέση πάντα με τα πιθανά οφέλη και τέλος, την ενδεχόμενη επίδραση στις σχέσεις εξουσίας.

Σχετικά με τις φυσιολογικές ανάγκες του εργαζομένου, εκείνο που μπορεί να κάνει το μάνατζμεντ είναι σαφώς να παρέχει ένα ελάχιστο μισθό που να ανταποκρίνεται, όμως, στο ελάχιστο βιοτικό επίπεδο. Τακτική πολλών εταιρειών είναι να δίνουν μισθούς κατά τι παραπάνω από τους οριζόμενους από τις εθνικές ή κλαδικές συμβάσεις εργασίας. Στον τομέα ευθύνης του προϊσταμένου δεν μένουν και πολλά περιθώρια εκτός κάποιας ευχέρειας που έχει για ορισμένες υπερωρίες ή παροχή ρεπό. Σχετικά με τις ανάγκες ασφαλείας υπάρχουν διάφορες ενέργειες που μπορεί να αναλάβει το μάνατζμεντ για να μειώσει τα αισθήματα ανασφάλειας που μπορεί να αισθάνεται ο εργαζόμενος. Τόνωση της συναισθηματικής ασφάλειας μπορεί να επιτευχθεί εάν το

στέλεχος δείχνει συμπεριφορά η οποία δηλώνει ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τα προβλήματα των εργαζομένων και χαρακτηρίζεται ως δίκαια και συνεπής.

Η οικονομική ανασφάλεια μπορεί να καταπολεμηθεί από πλευράς μάνατζμεντ με πρόσθετες ασφαλίσεις ζωής και υγείας, με συνταξιοδοτικό πρόγραμμα και άλλες παρόμοιες παροχές. Για την ασφάλεια εργασίας, που ουσιαστικά είναι εξασφάλιση έναντι απολύσεων, μπορεί το μάνατζμεντ να υιοθετήσει σαν κριτήριο την αρχαιότητα ή απλά τα χρόνια υπηρεσίας για αποφάσεις απολύσεων στις περιπτώσεις περικοπών του εργατικού δυναμικού. Η φυσική ασφάλεια μπορεί να ενισχυθεί από πλευράς μάνατζμεντ μόνο παρέχοντας τον πιο ασφαλή εξοπλισμό και εφαρμόζοντας σε μεγάλη κλίμακα προγράμματα εκπαίδευσης για την ασφάλεια και εφαρμόζοντας με συνέπεια επιχειρησιακές πολιτικές ασφάλειας.

Σχετικά με τις ανάγκες για κοινωνικότητα το μάνατζμεντ μπορεί να κάνει ορισμένα πράγματα όπως το να εκχωρεί ή να αναθέτει εργασίες σε ομάδες αντί να τις αναθέτει σε ξεχωριστά άτομα. Επίσης σε τακτά χρονικά διαστήματα μπορεί το μάνατζμεντ να σχεδιάζει συναθροίσεις των εργαζομένων είτε σε μικρή κλίμακα κατά τμήματα ή διευθύνσεις, είτε σε κλίμακα ολόκληρης εταιρείας (π.χ. συνέδρια υπαλλήλων σε ετήσια βάση). Σχετικά με την ανάγκη για συνέπεια στην εργασία η οποία εκδηλώνεται με την επιθυμία να εκτελεί ο εργαζόμενος τα καθήκοντα του επιτυχώς, το μάνατζμεντ μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά εκτιμώντας τις δυνατότητες κάθε εργαζόμενου και αναθέτοντας του καθήκοντα που είναι μέσα στις δυνατότητες του. Επίσης μπορεί να του παρέχει κάθε βοήθεια σε υλικά που είναι

απαραίτητα, κάθε επιμόρφωση που είναι αναγκαία, και επίσης την επικοινωνία που απαιτείται κατά περίπτωση.

Σχετικά με τις ανάγκες αναγνώρισης, οι οποίες συνεπάγονται κύρος (status) και σεβασμό από άλλους, το μάνατζμεντ μπορεί πρώτα από όλα να προσδιορίσει την καλή απόδοση και στη συνέχεια να τη σχολιάσει, παρέχοντας έτσι αναγνώριση, που την έχουν ανάγκη οι εργαζόμενοι. Έπειτα μπορεί και πρέπει να δίνει προαγωγές και αυξήσεις ανάλογα με την αξία του καθενός και την απόδοσή του και όχι με τη βάση άλλων σκοπιμοτήτων, που τελικά δρουν αρνητικά καταστρέφοντας το θετικό υποκινητικό κλίμα. Υπάρχουν διάφορες τεχνικές, όπως βραβεία (π.χ. καλύτερος υπάλληλος του μήνα), σύμβολα αναγνώρισης κλπ που πράγματι ικανοποιούν την ανάγκη του εργαζομένου για αναγνώριση. Η μη αναγνώριση, ισοδυναμεί με αρνητική υποκίνηση.

Σχετικά με την ανάγκη του εργαζομένου για προαγωγή και άσκηση εξουσίας, το μάνατζμεντ μπορεί να εκχωρήσει εξουσία σε αυτούς που έχουν και τη θέληση να αναλάβουν αυξημένη υπευθυνότητα και εξουσία, αλλά όμως, έχουν την ικανότητα να τη χρησιμοποιήσουν σωστά.

Σχετικά με την ανάγκη για επιτεύγματα που είναι έντονη σε μερικά άτομα, το μάνατζμεντ θα πρέπει να ενθαρρύνει την πρωτοβουλία από πλευράς εργαζομένων και να παρέχει κάποια πρόκληση σε αυτούς με το εκχωρεί καθήκοντα που είναι απαιτητικά και ενέχουν λήψη αποφάσεων. Είναι λογικό να αναμένει κανείς ότι η ανάθεση τέτοιων έργων θα γίνει στα άτομα, που έχουν και τη θέληση αλλά και την ικανότητα να τα φέρουν σε πέρας.

Σχετικά με την ανάγκη να πιστεύει κανείς στο καλύτερο, ότι δηλαδή τα πράγματα θα βελτιωθούν στο μέλλον, το μάνατζμεντ μπορεί και πρέπει να είναι ευαίσθητο και να αντιδρά ευνοϊκά σε απαιτήσεις από πλευράς των εργαζομένων για βελτιώσεις στις συνθήκες εργασίας και στις πολιτικές της επιχείρησης. Προπάντων, όμως, το μάνατζμεντ πρέπει στην πράξη να δείχνει ένα πραγματικό ενδιαφέρον για τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων και το μήνυμα αυτό να περάσει στο προσωπικό.

Αυτά που αναφέραμε παραπάνω είναι μόνο ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα και σε καμία περίπτωση δεν εξαντλούν τις δυνατότητες που έχει το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης ή οργανισμού στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, κάτι που αποτελεί και ηθική και πρακτική υπευθυνότητα από πλευράς στελεχών.

Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανό να παύσει να υποκινείται.

Ως ένα σημείο, αυτό είναι σωστό. Διότι, το άτομο ικανοποιείται βέβαια από τα αποτελέσματα που πέτυχε, συγχρόνως όμως επηρεάζεται και το επίπεδο των φιλοδοξιών του, σκέπτεται ότι εφ' όσον κατέκτησε ένα στόχο, γιατί να μη κατακτήσει και ένα ανώτερο. Σύμφωνα, με την θεωρία του Maslow, οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους, προσπαθώντας να φτάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτοεκπλήρωση, η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως. Με άλλα λόγια τα άτομα μετατοπίζουν όλο και υψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών

τους διότι παραμένουν «υποκινούμενα» καθόλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Η προαγωγή, για παράδειγμα, ενός εργαζόμενου του προσφέρει βέβαια την ικανοποίηση ότι αναγνωρίσθηκε το έργο που προσφέρει, αλλά του δίνει και την αίσθηση και το δικαίωμα να θελήσει να διεκδικήσει στο μέλλον μια πιο υψηλή θέση στην ιεραρχία. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ασκεί θετική επίδραση τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζόμενου όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Όσο όμως η ικανοποίηση αυξάνει, τόσο μειώνεται η υποκίνηση, ενώ όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες τόσο αυξάνει η υποκίνηση. Δηλαδή η ικανοποίηση πιέζει το επίπεδο των φιλοδοξιών, το οποίο επηρεάζει θετικά πια την υποκίνηση.

Σε περίπτωση που το άτομο φθάνει σε ένα επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας και εξαντλεί εκεί τις φιλοδοξίες του, δηλαδή αισθάνεται ικανοποιημένο γιατί εκπλήρωσε τους στόχους του και δεν ενδιαφέρεται για παραπάνω εξέλιξη, θεωρείται ότι ο εργαζόμενος αυτός παύει να υποκινείται και να αποδίδει. Το παραπάνω όμως δεν είναι σωστό γιατί ο εργαζόμενος δεν παύει να υποκινείται και να αποδίδει γιατί μπορεί βέβαια να μην έχει άλλες φιλοδοξίες, αλλά για να παραμείνει στο επίπεδο που έφθασε πρέπει να εξακολουθήσει, να συμπεριφέρεται το ίδιο αποδοτικά, όπως και πριν, όταν επιδίωκε να κατακτήσει το επίπεδο αυτό .

Η διατήρηση της υποκίνησης αποτελεί δύσκολο έργο. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες «συνταγές», υπάρχουν όμως αποτελεσματικές τεχνικές υποκίνησης, που έχουν χρησιμοποιηθεί στην πράξη με επιτυχία.

Για παράδειγμα αναφέρουμε την κυκλική εναλλαγή εργασίας.

Κατά την κυκλική εναλλαγή της εργασίας, οι εργάτες μετακινούνται σε διάφορα καθήκοντα χωρίς να δημιουργείται διακοπή στη ροή της εργασίας. Αν π.χ. κάποια εργασία αποτελείται από τέσσερα καθήκοντα και το καθήκον 1 το πραγματοποιεί ο εργάτης Α, το καθήκον 2 ο εργάτης Β, το καθήκον 3 ο εργάτης Γ και το καθήκον 4 ο εργάτης Δ σε μια χρονική στιγμή, μετά την κυκλική εναλλαγή στην επόμενη χρονική στιγμή της εργασίας το καθήκον 1 θα το πραγματοποιεί ο εργάτης Δ, το καθήκον 2 ο εργάτης Α, το καθήκον 3 ο εργάτης Β και το καθήκον 4 ο εργάτης Γ.

Πιστεύεται ότι με τον τρόπο αυτό σχεδιασμού της εργασίας ελαττώνεται η ανία και η ρουτίνα, γιατί δίνεται στους εργάτες η ευκαιρία να αναπτύξουν και άλλες δεξιότητες και ενδιαφέροντα στην δουλειά κατά τη διαδικασία της παραγωγής.

Εάν οι στόχοι μιας επιχείρησης δεσπιστούν σωστά, αποκτηθεί η απαραίτητη δέσμευση από τους εργαζόμενους προς τους στόχους και εφαρμοσθεί σωστά το πρόγραμμα, τότε σε ελάχιστες περιπτώσεις μπορεί ένα τέτοιο πρόγραμμα να αποτύχει.

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΥΛΙΚΟ & ΜΕΘΟΔΟΣ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Μάρτιο 1997 - Απρίλιο 1997 στο κρατικό νοσοκομείο "Άγιος Ανδρέας" και στο Π.Π.Ν.Ρ..

Μοιράσαμε 100 ερωτηματολόγια από τα οποία τα 50 απαντήθηκαν από το νοσηλευτικό προσωπικό του "Αγίου Ανδρέα" και τα υπόλοιπα 50 από του Π.Π.Ν.Ρ..

Παρόλο που το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο αντιμετωπίσαμε τη καχυποψία και τη δυσφορία του προσωπικού η οποία όμως ήταν και συνώνυμη και του αυξημένου φόρτου εργασίας. Σε ορισμένες όμως περιπτώσεις ήταν απόλυτα κατηγορηματικοί και αρνήθηκαν να απαντήσουν.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 24 ερωτήσεις και χωρίζεται σε τρία μέρη. Οι πρώτες έξι ερωτήσεις αποσκοπούν στην απεικόνιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του προσωπικού ενώ τα επόμενα δύο μέρη αφορούν την περιγραφή του εργασιακού περιβάλλοντος και τα κίνητρα εργασίας. Αναλυτική παράθεση του ερωτηματολογίου υπάρχει στο παράρτημα.

Θέλοντας να εξετάσουμε το επιχειρησιακό περιβάλλον και τα κίνητρα που το νοσηλευτικό προσωπικό περιοχής Πατρών θεωρούν απαραίτητα για τη μέγιστη απόδοση τους στο εργασιακό περιβάλλον, ακολουθήσαμε μία στατιστική ανάλυση χρησιμοποιώντας το στατιστικό πακέτο S.P.S.S. και λάβαμε τα ακόλουθα συμπεράσματα.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

- Το δείγμα αποτελείται από 50 νοσηλεύτριες από το νοσοκομείο Αγ. Ανδρέας και 50 νοσηλεύτριες από το Π.Π.Ν.Ρ.

ΦΥΛΟ	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ΑΝΔΡΑΣ	5 (5%)
ΓΥΝΑΙΚΑ	95 (95%)

Το 95% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών είναι γυναίκες. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι μέχρι πρότινος το επάγγελμα αυτό ήταν καθολοκληρία γυναικείο και μόνο τα τελευταία χρόνια οι σχολές νοσηλευτικής δέχονται και άνδρες.

- Η ηλικία του δείγματος κυμαίνεται από 20 έως 45 ετών.

ΗΛΙΚΙΑ (ΕΤΗ)	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ΜΕΧΡΙ 30	58 (58%)
31 ΚΑΙ ΑΝΩ	38 (38%)

Το μεγαλύτερο ποσοστό των νοσηλευτών-τριών είναι σχετικά νεαρά άτομα καθώς η παλιά φουρνιά αυτών άρχισε να συνταξιοδοτείται.

ΣΧΟΛΗ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗΣ	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
Μ.Τ.Σ.Ν. (ΚΡΑΤΙΚΗ)	51 (51%)
Μ.Τ.Σ.Ν. (ΙΔΙΩΤΙΚΗ)	4 (4%)
ΤΕΙ	41 (41%)

Το 51% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών έχουν αποφοιτήσει από Κρατική Μέση Τεχνική Σχολή Νοσηλευτικής, ενώ το 41% του δείγματος των νοσηλευτών έχουν αποφοιτήσει από τα ΤΕΙ. Το μεγάλο ποσοστό νοσηλευτών-τριών που έχουν αποφοιτήσει από κρατική Μ.Τ.Σ.Ν. οφείλεται στο γεγονός ότι αυτές ήταν αρχικά οι μόνες σχολές που έβγαζαν ειδικευμένο νοσηλευτικό προσωπικό. Οι σχολές νοσηλευτικής των Τ.Ε.Ι. και των πανεπιστημίων ιδρύθηκαν μετά το 1975.

•

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
Εως 200.000 δρχ.	48 (48%)
200.000 - 300.000 δρχ.	15 (15%)
300.000 - 500.000 δρχ.	24 (24%)
500.000 - 700.000 δρχ.	3 (3%)
700.000 δρχ. και άνω	8 (8%)

Το 48% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι το οικογενειακό τους εισόδημα κυμαίνεται έως 200.000 δρχ.

•

ΤΟΠΟΣ ΔΙΑΜΟΝΗΣ	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ΠΟΛΗ	88 (88%)
ΚΩΜΟΠΟΛΗ	5 (5%)
ΧΩΡΙΟ	7 (7%)

Το 88% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι διαμένουν σε πόλη.

•

Είναι σύγχρονες οι τεχνολογικές εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός του νοσοκομείου;	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ΝΑΙ	52 (52%)
ΟΧΙ	46 (46%)
ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	2 (2%)

Το 52% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι είναι σύγχρονος ο εξοπλισμός και οι τεχνολογικές εγκαταστάσεις του νοσοκομείου που εργάζονται. Παρατηρούμε πως η διαφορά μεταξύ αυτών που απάντησαν ΝΑΙ και αυτών που απάντησαν ΟΧΙ είναι μικρή. Πράγματι γίνονται προσπάθειες εκσυγχρονισμού των νοσοκομείων αλλά

δυστυχώς η διαχείριση και πολύ περισσότερο η συντήρηση του εξοπλισμού παραμένει σε χαμηλό επίπεδο.

•

Δίνεται από την διοίκηση του νοσοκομείου έμφαση στην δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας;	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ΝΑΙ	53 (53%)
ΟΧΙ	45 (45%)
ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	1 (1%)

Το 53% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι η διοίκηση του νοσοκομείου που εργάζονται δίνει έμφαση στην δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας. Ενώ το 45% του δείγματος πιστεύει ότι θα πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη σημασία όσο αφορά την καθαριότητα, το φωτισμό κ.λ.π..

•

Εάν είχατε επιλογή που θα προτιμούσατε να εργαστείτε;	Αριθμός (%) νοσηλευτών-Τριών
Στο νοσοκομείο Αγ. Ανδρέας	44 (44%)
Στο Π.Π.Ν.Ρ.	45 (45%)
Σε ιδιωτική κλινική	2 (2%)

Το 44% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι θα προτιμούσε να εργάζεται στο νοσοκομείο Αγ. Ανδρέας, ενώ το 45% των νοσηλευτών-τριών απάντησε ότι θα προτιμούσε να εργάζεται στο Π.Π.Ν.Ρ. Το δείγμα αυτό δείχνει πως η πλειοψηφία του δείγματος επιθυμεί να εργάζεται στα μεγάλα νοσοκομεία και όχι σε ιδιωτικές κλινικές. Το νοσηλευτικό προσωπικό του "Αγίου Ανδρέα" θεωρεί σημαντικό το γεγονός ότι το νοσοκομείο βρίσκεται στο κέντρο της πόλης, ενώ το νοσηλευτικό προσωπικό του Π.Π.Ν.Ρ. θεωρεί σημαντικό ότι το νοσοκομείο είναι καινούργιο και καλύτερα οργανωμένο.

•

Σπουδαιότερο κίνητρο εργασίας	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
Οικονομικά κίνητρα	83 (83%)
Προαγωγή	2 (2%)
Ηθικά κίνητρα	15 (15%)

Το 83% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι θεωρεί ότι το σπουδαιότερο κίνητρο εργασίας είναι το οικονομικό κίνητρο. Παρατηρούμε (και θα το διαπιστώσουμε και αργότερα) ότι ο παράγοντας "χρήμα" επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση του εργαζομένου παρόλο που η νοσηλευτική θεωρείται λειτούργημα και θα περίμενε κανείς τα ηθικά κίνητρα να παίζουν σημαντικό ρόλο.

•

Είστε ευχαριστιμένες/οι με το περιβάλλον εργασίας σας;	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ΝΑΙ	52 (52%)
ΟΧΙ	47 (47%)

Το 52% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι είναι ευχαριστημένοι από το περιβάλλον εργασίας τους.

•

Πιστεύετε ότι η μείωση ωραρίου θα βοηθούσε στην μεγαλύτερη απόδοσή σας;	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ΝΑΙ	82 (82%)
ΟΧΙ	18 (18%)

Το 82% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι πιστεύουν ότι η μείωση του ωραρίου θα βοηθούσε στην μεγαλύτερη απόδοσή τους στον χώρο της εργασίας. Θεωρούν ότι το επάγγελμά τους είναι πολύ κουραστικό, συνεπώς μία μείωση του ωραρίου θα βοηθούσε έτσι ώστε ο εργαζόμενος να αποδώσει περισσότερο στον τομέα της εργασίας του. Αυτό φαίνεται και στην αμέσως παρακάτω ερώτηση.

•

Θεωρείτε την δουλειά σας κουραστική;	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ΝΑΙ	92 (92%)
ΟΧΙ	8 (8%)

Το 92% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι θεωρούν την δουλειά τους κουραστική.

•

Θεωρείτε το επάγγελμά σας:	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ως καθαρά βιοποριστικό	46 (46%)
ως λειτούργημα	54 (54%)

Το 54% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι θεωρούν το επάγγελμά τους ως λειτούργημα, ενώ το 46% των νοσηλευτών το θεωρούν ως καθαρά βιοποριστικό. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τις ερωτήσεις 9 και 17 που το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ως σπουδαιότερο κίνητρο εργασίας το οικονομικό.

Θα βελτιώνετε την εργασία σας αν σας δίνονταν περισσότερα κίνητρα;	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ΝΑΙ	96 (96%)
ΟΧΙ	4 (4%)

Το 96% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι θα βελτίωναν την εργασία τους αν τους δίνονταν περισσότερα κίνητρα. Φαίνεται έτσι το μεγάλο πρόβλημα της έλλειψης κινήτρων που θα υποκινούσαν το προσωπικό να εργαστεί με περισσότερη διάθεση και μεγαλύτερη απόδοση.

Θα πρέπει να σας δοθούν περισσότερες πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων σας;	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ΝΑΙ	65 (65%)
ΟΧΙ	34 (34%)

Το 65% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι θα έπρεπε να τους δοθούν περισσότερες πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Λόγοι για τους οποίους θα φεύγατε από την δουλειά σας:	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
Οχι ικανοποιητικός μισθός	56 (56%)
Λόγοι που οφείλονται στον τρόπο διοίκησης του νοσοκομείου	27 (27%)
Μη επαγγελματική εξέλιξη	13 (13%)

Το 56% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι θα έφευγαν από την δουλειά τους αν δεν τους ικανοποιούσε ο μισθός τους και το 27% του δείγματος απάντησαν ότι θα έφευγαν από την δουλειά τους για λόγους που θα οφείλονταν στον τρόπο διοίκησης του νοσοκομείου. Όπως και πριν (ερ.9) και όπως θα δούμε στην επόμενη ερώτηση, ο οικονομικός παράγοντας παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόδοση του εργαζομένου. Γι' αυτό το λόγο θα έπρεπε πράγματι ο νοσηλευτής να παίρνει περισσότερα χρήματα, γιατί εκτός από ότι είναι ένα επάγγελμα κουραστικό έχει να κάνει με ανθρωπίνες ζωές.

Εάν βρίσκατε μια δουλειά με καλύτερο μισθό θα φεύγατε;	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ΝΑΙ	80 (80%)
ΟΧΙ	19 (19%)

Το 80% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι εάν έβρισκαν μιά δουλειά με καλύτερο μισθό θα έφευγαν από την δουλειά που ήδη έχουν. Το ποσοστό αυτό επιβεβαιώνει, όπως και στις προηγούμενες ερωτήσεις, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος θεωρεί τον οικονομικό παράγοντα ως το σπουδαιότερο κίνητρο εργασίας.

Ποιες από τις κοινωνικές	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών	
	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Παροχές Σας δίνονται;		
Κοινωνική ασφάλιση	85 (85%)	12 (12%)
Προστασία από εργατικά ατυχήματα	10 (10%)	87 (87%)
Σεμινάρια	40 (40%)	57 (57%)
Εκπαίδευση	16 (16%)	81 (81%)
Ψυχαγωγία εργαζομένων	2 (2%)	95 (95%)
Εκδηλώσεις πολιτιστικού χαρακτήρα	6 (6%)	91 (91%)
Εκδρομές	4 (4%)	93 (93%)

Το 85% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι μία από τις κοινωνικές παροχές που τους δίνονται είναι η κοινωνική ασφάλιση, ενώ το 40% του δείγματος απάντησαν ότι μια κοινωνική παροχή που τους δίνεται είναι η παρακολούθηση σεμιναρίων. Γενικά θα λέγαμε πως η διοίκηση του νοσοκομείου δεν προσφέρει αξιόλογες κοινωνικές παροχές στο προσωπικό του και δεν φροντίζει για την εκπαίδευση και γυχαγωγία του. Αξίζει εδώ να σημειωθεί πως παράλληλα την ύπαρξη κανόνων για την προστασία από εργατικά ατυχήματα, στην πραγματικότητα δεν τηρούνται.

•

Τα διαλείμματα από την εργασία σας είναι επαρκή;	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ΝΑΙ	32 (32%)
ΟΧΙ	66 (66%)

Το 66% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι δεν θεωρούν επαρκή τα διαλείμματα στην εργασία τους. Αξίζει εδώ να σημειώσουμε πως δεν έχει καθιερωθεί κάποια συγκεκριμένη ώρα διαλείμματος. Εξαρτάται από το φόρτο της εργασίας τους αν θα μπορέσουν να ξεκουραστούν ή όχι.

-

Παρακολουθείτε σεμινάρια;	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ΝΑΙ	44 (44%)
ΟΧΙ	55 (55%)

Το 55% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι δεν παρακολουθούν σεμινάρια, ούτε ενημερώνονται για τις νέες εξελίξεις στο επάγγελμά τους. Δυστυχώς μεγάλο ποσοστό νοσηλευτών-τριών αδιαφορεί για τις νέες εξελίξεις και γνώσεις που σημειώνονται στον τομέα της εργασίας τους.

-

Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με το υπόλοιπο προσωπικό;	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
Καλές	73 (73%)
Ουδέτερες	27 (27%)

Το 73% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι θεωρούν τις σχέσεις τους με το υπόλοιπο προσωπικό καλές.

Υπάρχουν Περιθώρια βελτίωσης στην συνεργασία μεταξύ γιατρών και νοσηλευτών-τριών;	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ΝΑΙ	92 (92%)
ΟΧΙ	8 (8%)

Το 92% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στην συνεργασία μεταξύ νοσηλευτών-τριών και γιατρών.

Η προσωπική σας ζωή επηρεάζει την αποδοτικότητα σας στην εργασία;	Αριθμός (%) νοσηλευτών-τριών
ΝΑΙ	44 (44%)
ΟΧΙ	55 (55%)

Το 55% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών απάντησαν ότι η προσωπική τους ζωή δεν επηρεάζει την αποδοτικότητά τους στην εργασία.

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Εφαρμόσαμε το μη παραμετρικό τεστ X^2 για να εξετάσουμε αν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ διαφόρων μεταβλητών που προσδιορίζουν τα κίνητρα που το Νοσηλευτικό προσωπικό περιοχής Πατρών θεωρούν απαραίτητα για την μέγιστη απόδοση τους στον εργασιακό χώρο και μεταβλητών όπως η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, ο τρόπος διοίκησης του νοσοκομείου κ.α. Μετά την εμφάνιση μέσω των παραπάνω τεστ σημαντικών σχέσεων εξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών εφαρμόσαμε τον μη παραμετρικό συντελεστή συσχέτισης Gamma προκειμένου να μετρηθεί ο βαθμός εξάρτησης. Ο συντελεστής Gamma μας δείχνει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των δύο παραμέτρων. Όταν ο ρυθμός αύξησης είναι ίδιος και για τις δύο παραμέτρους η τιμή του συντελεστή αυξάνεται, ενώ όταν ο ρυθμός αύξησης είναι αρνητικός η τιμή του ελαττώνεται. Ο συντελεστής δεν έχει μονάδες και παίρνει τιμές μεταξύ του -1 και 1. Όταν ο συντελεστής παίρνει την τιμή 0 σημαίνει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

- Υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ της ηλικίας των νοσηλευτών-τριών του δείγματος και του νοσοκομείου όπου εργάζονται ($p = 0,000$, Gamma = -0,81556)

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΗΛΙΚΙΑ (ΕΤΗ)	
	ΜΕΧΡΙ 30	31 ΚΑΙ ΑΝΩ
ΑΓ. ΑΝΔΡΕΑΣ	16 (34,8%)	30 (65,2%)
Π.Π.Ν.Ρ.	42 (84%)	8 (16%)

Το 84% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών που εργάζονται στο Π.Π.Ν.Ρ. είναι ηλικίας μέχρι 30 ετών, ενώ μόνο το 34,8% των νοσηλευτών-τριών του νοσοκομείου Αγ. Ανδρέας ανήκουν σ'αυτή την ηλικιακή κατηγορία.

- Υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ του νοσοκομείου που εργάζονται οι νοσηλευτές-τριες και το αν θα έφευγαν αν έβρισκαν μια δουλειά με καλύτερο μισθό ($p = 0,0171$, Gamma = $-0,56522$).

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	Θα φεύγατε αν βρίσκατε δουλειά με καλύτερο μισθό;	
	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΑΓ. ΑΝΔΡΕΑΣ	35 (71,4%)	14 (28,6%)
Π.Π.Ν.Ρ	45 (90%)	5 (10%)

Το 90% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών που εργάζονται στο Π.Π.Ν.Ρ απάντησαν ότι θα έφευγαν από την δουλειά τους αν έβρισκαν κάποια δουλειά με καλύτερο μισθό, ενώ μόνο το 71,4% των νοσηλευτών-τριών που εργάζονται στον Αγ. Ανδρέα απάντησαν το ίδιο.

- Υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των νοσηλευτών-τριών που είναι ευχαριστημένοι από το περιβάλλον εργασία τους και το αν μία από τις κοινωνικές παροχές που τους δίνονται είναι η δυνατότητα παρακολούθησης σεμιναρίων ($p = 0,0004$, Gamma = $0,64372$).

Ευχαριστημένοι από το περιβάλλον εργασίας σας;	Σας δίνεται ως κοινωνική παροχή η δυνατότητα παρακολούθησης σεμιναρίων;	
	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΝΑΙ	29 (56,9%)	22 (43,1%)
ΟΧΙ	10 (22,2%)	35 (77,8%)

Το 56,9% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών που είναι ευχαριστημένοι από το περιβάλλον εργασίας τους απάντησαν ότι τους δίνεται ως κοινωνική παροχή η δυνατότητα παρακολούθησης σεμιναρίων, ενώ μόνο το 22,2% που δεν είναι ευχαριστημένοι από το περιβάλλον εργασίας τους έδωσε την ίδια απάντηση.

- Υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των νοσηλευτών-τριών που είναι ευχαριστημένοι από το περιβάλλον εργασία τους και το αν μία από τις κοινωνικές παροχές που τους δίνονται είναι η εκπαίδευση ($p = 0,0104$, Gamma = 0,65455).

Ευχαριστημένοι από το Περιβάλλον εργασίας σας;	Σας δίνεται ως κοινωνική παροχή η εκπαίδευση;	
	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΝΑΙ	13 (25,5%)	38 (74,5%)
ΟΧΙ	3 (6,7%)	42 (93,3%)

Το 25,5% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών που είναι ευχαριστημένοι από το περιβάλλον εργασίας τους απάντησαν ότι τους

δίνεται ως κοινωνική παροχή η εκπαίδευση, ενώ μόνο το 6,7% των νοσηλευτών-τριών που δεν είναι ευχαριστημένοι από το περιβάλλον εργασίας τους έδωσε την ίδια απάντηση.

- Υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των νοσηλευτών-τριών που είναι ευχαριστημένοι από το περιβάλλον εργασίας τους σχετικά με το πώς θα χαρακτήριζαν τις σχέσεις τους με το υπόλοιπο προσωπικό ($p = 0,048$, Gamma = 0,57736).

Είστε ευχαριστημένοι από το περιβάλλον εργασίας σας;	Πώς θα χαρακτήριζατε τις σχέσεις σας με το υπόλοιπο προσωπικό;	
	Καλές	Ουδέτερες
ΝΑΙ-	44 (84,6%)	8 (15,4%)
ΟΧΙ	28 (59,6%)	19 (40,4%)

Το 84,6% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών που είναι ευχαριστημένοι από το περιβάλλον εργασίας τους απάντησαν ότι οι σχέσεις τους με το υπόλοιπο προσωπικό είναι καλές, ενώ μόνο το 59,6% των νοσηλευτών-τριών που δεν είναι ευχαριστημένοι από το περιβάλλον εργασίας τους έδωσε την ίδια απάντηση.

- Υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των νοσηλευτών-τριών που θεωρούν το επάγγελμά τους είτε ως βιοποριστικό είτε ως λειτούργημα και το αν πιστεύουν ότι θα πρέπει να τους δοθούν περισσότερες πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους ($p = 0,0268$, Gamma = -0,44206).

Θεωρείται το επάγγελμά σας	Θα πρέπει να σας δοθούν περισσότερες πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων σας;	
	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ως βιοποριστικό	25 (54,3%)	21 (45,7%)
ως λειτούργημα	40 (75,5%)	13 (24,5%)

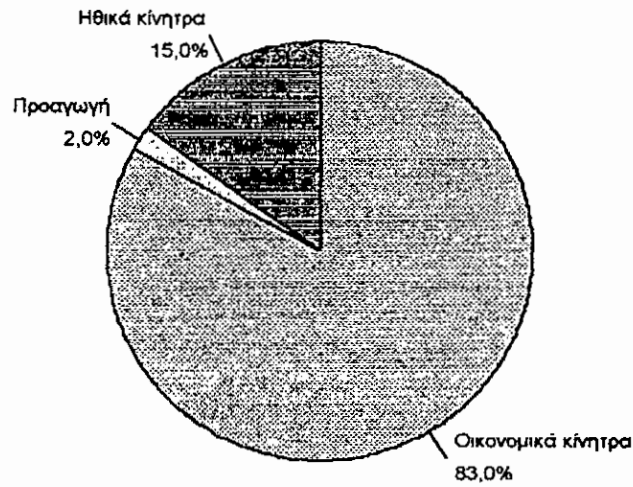
Το 75,5% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών που θεωρεί το επάγγελμά τους ως λειτούργημα απάντησαν ότι θα πρέπει να τους δοθούν περισσότερες πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, ενώ μόνο το 54,3% των νοσηλευτών-τριών που θεωρούν το επάγγελμά τους ως καθαρά βιοποριστικό έδωσε την ίδια απάντηση.

- Υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των νοσηλευτών-τριών που θεωρούν ότι τα διαλείμματα στην εργασία τους είναι επαρκή και το πώς θα χαρακτήριζαν τις σχέσεις τους με το υπόλοιπο προσωπικό ($p = 0,0149$, $\text{Gamma} = 0,57843$).

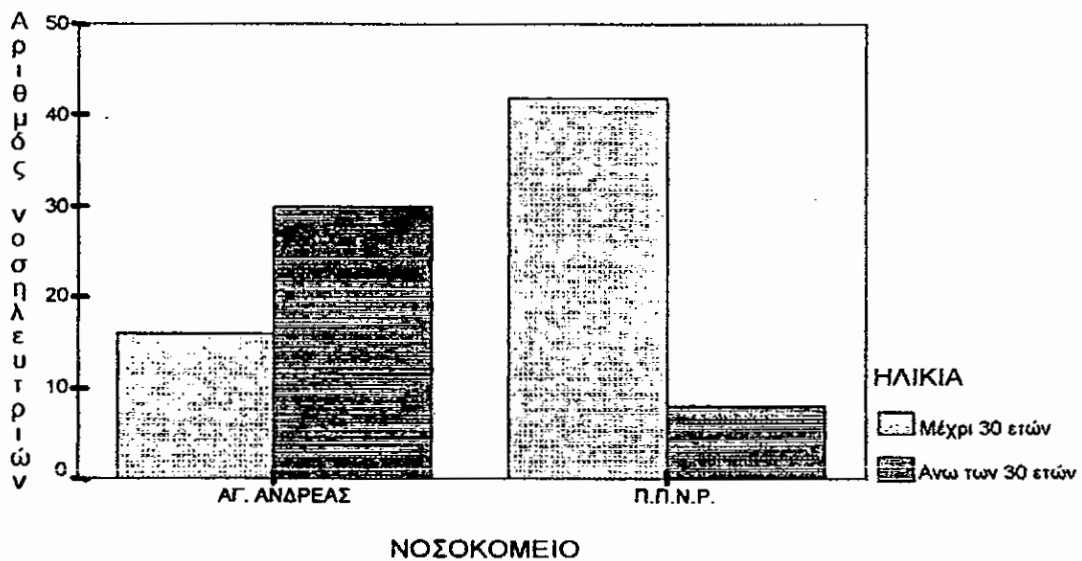
Τα διαλείμματα από την εργασία σας είναι επαρκή;	Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με το υπόλοιπο προσωπικό;	
	Καλές	Ουδέτερες
ΝΑΙ	28 (87,5%)	4 (12,5%)
ΟΧΙ	43 (65,2%)	23 (34,8%)

Το 87,5% του δείγματος των νοσηλευτών-τριών που θεωρούν ότι τα διαλείμματα από την εργασία τους είναι επαρκή απάντησαν ότι θα

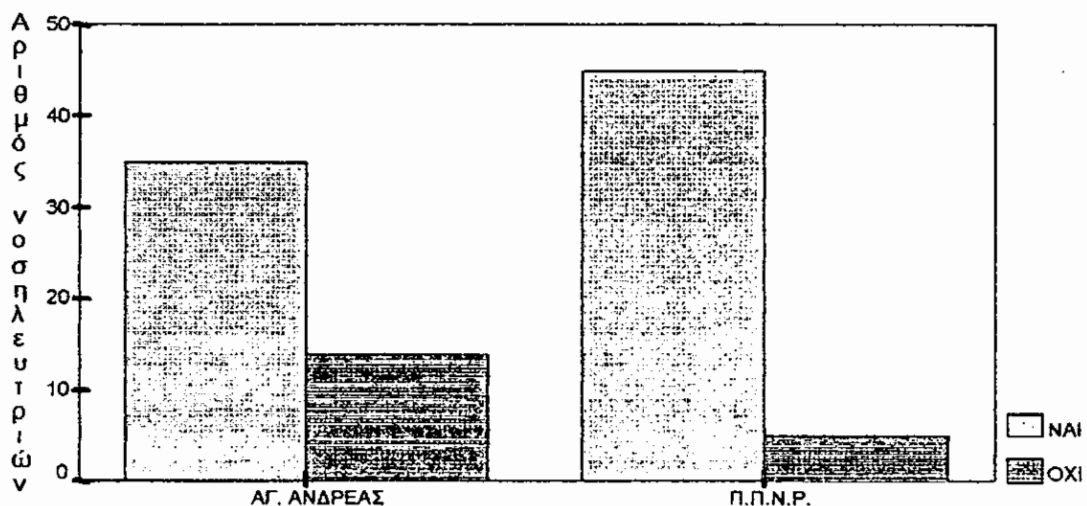
χαρακτήριζαν τις σχέσεις τους με το υπόλοιπο προσωπικό καλές, ενώ μόνο το 65,2% των νοσηλευτών-τριών που θεωρούν ότι τα διαλείμματα από την εργασία τους δεν είναι επαρκή έδωσε την ίδια απάντηση.



Σχήμα 1. Κατανομή των νοσηλευτών-τριών ανάλογα με το ποιό θεωρούν ότι είναι το σπουδαιότερο κίνητρο εργασίας.

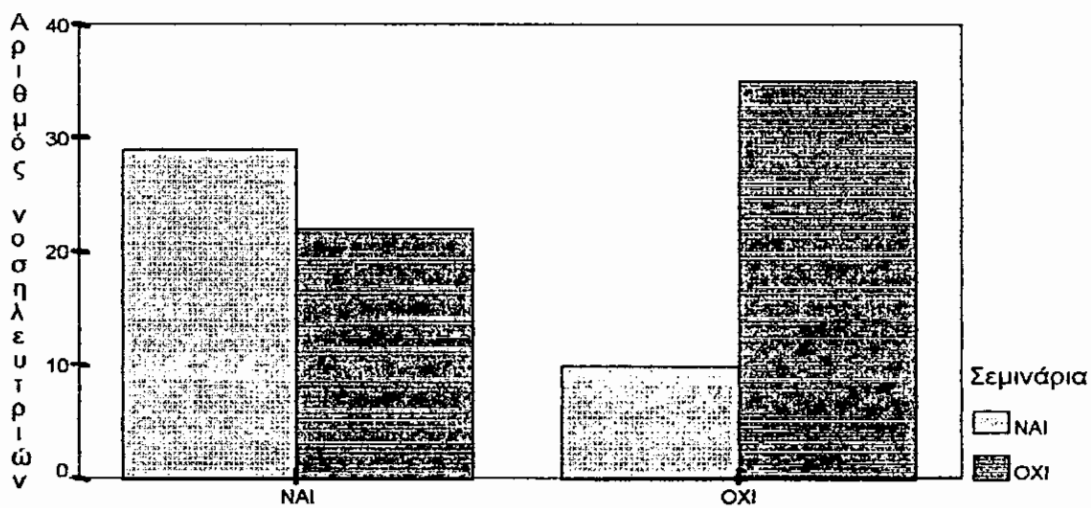


Σχήμα 2. Κατανομή των νοσηλευτών-τριών ανάλογα με το νοσοκομείο που εργάζονται και την ηλικία τους



ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ

Σχήμα 3. Κατανομή των νοσηλευτών-τριών ανάλογα με το νοσοκομείο που εργάζονται και το αν θα έφευγαν αν έβρισκαν δουλειά με καλύτερο μισθό.



Είστε ευχαριστημένες/οι από το περιβάλλον εργασίας σας;

Σχήμα 4. Κατανομή των νοσηλευτών ανάλογα με το αν είναι ευχαριστημένοι με την εργασία τους και αν έχουν τη δυνατότητα παρακολούθησης σεμιναρίων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Νοσοκομείο
- α. Αγ. Ανδρέας
 - β. Π.Π.Ν.Ρ.
2. Φύλο
- α. Άνδρας
 - β. Γυναίκα
3. Ηλικία
-
4. Ποια σχολή έχετε τελειώσει;
- α. Μέση Τεχνική Σχολή Νοσηλευτικής (Κρατική)
 - β. Μέση Τεχνική Σχολή Νοσηλευτικής (Ιδιωτική)
 - γ. ΤΕΙ
 - δ. ΑΕΙ
5. Οικογενειακό Εισόδημα (Μηνιαίο):
- α. Έως 200.000 δρχ.
 - β. 200.000-300.000 δρχ.
 - γ. 300.000-500.000 δρχ.
 - δ. 500.000-700.000 δρχ.
 - ε. 700.000 δρχ. και άνω
6. Που διαμένετε τον περισσότερο χρόνο της ζωής σας
- α. Πόλη
 - β. Κωμόπολη
 - γ. Χωριό

7. Είναι σύγχρονες οι τεχνολογικές εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός του νοσοκομείου που εργάζεστε;

- α. Ναι
- β. Όχι
- γ. Δεν γνωρίζω

8. Δίνεται από την διοίκηση του νοσοκομείου έμφαση στην δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας (καθαριότητα, κατάλληλος φωτισμός, εξαερισμός, μείωση θορύβου, κλπ);

- α. Ναι
- β. Όχι
- γ. Δεν γνωρίζω

9. Εάν είχατε επιλογή που θα προτιμούσατε να εργαστείτε;

- α. Στο νοσοκομείο Αγ. Ανδρέας
- β. Στο Π.Π.Ν.Ρ

Σε ιδιωτική κλινική

Δικαιολογήστε την απάντησή σας

10. Κατά την γνώμη σας, ποιο είναι το σπουδαιότερο κίνητρο εργασίας; (απαντήστε κατά σειρά προτεραιότητας).

- α. Οικονομικά κίνητρα
- β. Προαγωγή
- γ. Ήθικά κίνητρα (π.χ. η ικανοποίηση που λαμβάνετε από την εργασία).

11. Είστε ευχαριστημένες / οι με το περιβάλλον εργασίας σας;

- α. Ναι
- β. Όχι

12. Πιστεύετε ότι η μείωση ωραρίου θα βοηθούσε στην μεγαλύτερη αποδοσή σας;

- α. Ναι
- β. Όχι

13. Θεωρείται την δουλειά σας κουραστική;

- α. Ναι
- β. Όχι

14. Θεωρείται το επάγγελμά σας;

- α. Ως καθαρά βιοποριστικό
- β. Ως λειτούργημα

15. Πιστεύετε ότι έχετε την δυνατότητα να βελτιώσετε την εργασία σας ποιοτικά και ποσοτικά αν σας δίνονταν περισσότερα κίνητρα;

- α. Ναι
- β. Όχι

16. Πιστεύετε ότι πρέπει να σας δοθούν περισσότερες πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων σας;

- α. Ναι
- β. Όχι

Αν ναι, προσδιορίστε τον λόγο

17. Λόγοι για τους οποίους θα φεύγατε από τη δουλειά σας;

- α. Όχι ικανοποιητικός μισθός
- β. Λόγοι που οφείλονται στον τρόπο διοίκησης του νοσοκομείου
- γ. Μη επαγγελματική εξέλιξη

18. Εάν βρίσκατε μία δουλειά με καλύτερο μισθό θα φεύγατε;

α. Ναι

β. Όχι

19. Ποιες από τις παρακάτω κοινωνικές παροχές σας δίνονται;
(Πολλαπλές παντήσεις)

α. Κοινωνική ασφάλιση

β. Προστασία από εργατικά ατυχήματα

γ. Σεμινάρια

δ. Εκπαίδευση

ε. Ψυχαγωγία εργαζομένων

στ. Εκδηλώσεις πολιτιστικού χαρακτήρα

ζ. Εκδρομές

20. Τα διαλλείματα από την εργασία σας είναι επαρκή;

α. Ναι

β. Όχι

21. Παρακολουθείτε σεμινάρια ενημερώνεστε για τις νέες εξελίξεις
στο επάγγελμά σας;

α. Ναι

β. Όχι

22. Πως θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με το υπόλοιπο
προσωπικό;

α. Καλές

β. Ουδέτερες

γ. Όχι καλές

23. Θεωρείται ότι η συνεργασία μεταξύ γιατρών και νοσηλευτριών έχει περιθώρια βελτίωσης

α. Ναι

β. Όχι

24. Η προσωπική σας ζωή επηρεάζει την αποδοτικότητά σας στην εργασία

α. Ναι

β. Όχι

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Robert R. Blake, Jame S. Mouton, Τίτλος: «Παραγωγικότητα, η ανθρωπίνη πλευρά» Β΄ έκδοση / βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ
2. Ιορδάνης Λαδόπουλος, Τίτλος: Θέματα διοίκησης προσωπικού και διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σμπίλιας «Το οικονομικό»
3. Κωνσταντίνος Αθ. Δημητρίου, Τίτλος: «Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην πράξη
4. ΜΥΡ. ΖΑΒΛΑΝΟΥ, Τίτλος: «Οργάνωση και Διοίκηση, 3^η έκδοση, Τόμος β, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».
5. ΕΥΑΓ. Φ. Θεοδωράτος, Τίτλος: «Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία»
6. Lourie J. Mulling Τίτλος: «Management and Organisational Behaviour», Pitman Publishing.
7. Patrick Montana, Bruce H. Charnou, Τίτλος: «Μανατζεμεντ», Εκδόσεις «Κλειδάριθμος»
8. Γρηγόρης Θ. Παπανικός, Γιάννης Ε. Πάζιος, Τίτλος: «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», AIAS Educational Consulting.
9. John Grieve Smith, Τίτλος: «Εισαγωγή στην στρατηγική Επιχειρήσεων»
10. Χρήστος Φλώρος, Τίτλος: «Σύγχρονη Διοίκηση των Επιχειρήσεων»
11. Γιάννης Κ. Χολέβας, Τίτλος: «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεωρία και Πράξη management». Εκδόσεις Σμπίλιας «Το οικονομικό».

