



ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΘΕΜΑ: «Σύγχρονες μέθοδοι υποκίνησης στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και έρευνα σε δέκα επιχειρήσεις του νομού Αχαΐας»

**Επιμέλεια – Παρουσίαση: Πετροπούλου Ευφροσύνη
Παπαδάτου Ακριβή**

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΘΕΟΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ Β.

Μάιος 2008, Πάτρα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
----------------	---

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έννοια και σπουδαιότητα της παρακίνησης	5
---	---

Κίνητρα και υποκίνηση	8
-----------------------------	---

Α΄ ΜΕΡΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. Θεωρίες υποκίνησης	12
1.1 A. Maslow, θεωρία «ανθρώπινων αναγκών»	13
1.2 C.D. Aldrfer, θεωρία (E.R.G.) υποκίνησης.....	18
1.3 F. Herzberg, θεωρία παραγόντων υποκίνησης- υγιεινής.....	19
1.4 Θεωρία του Mc Clelland.....	24
1.5 Vroom , θεωρία προσδοκίας	26
1.6 Dr. McGregor οι οργανωτικές θεωρίες X και Ψ	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Θετική και αρνητική υποκίνηση	32
2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την αποδοτικότητα	33
2.3 Μέθοδοι Υποκίνησης	36
2.3.1 Επικοινωνία με το Προσωπικό	37
2.3.2 Εμπλουτισμός της εργασίας	39
2.3.3 Συμμετοχή.....	41
2.3.4 Αναγνώριση και Αμοιβή.....	41
2.3.5 Χρήματα.....	42
2.3.6 Θετική Ενίσχυση -Έπαινος και Ενθάρρυνση	44
2.3.7 Επιβράβευση της Πίστης και της Αφοσίωσης στον Οργανισμό...	45
2.3.8 Ερεθίσματα για τους υπαλλήλους και εκπαίδευση	47
2.3.9 Διατύπωση σκοπών.....	48
2.3.10 Παροχή ανατροφοδότησης	49
2.3.11 Χειρισμός των Παραπόνων του Προσωπικού.....	49
2.3.12 Ανάλυση περιβάλλοντος.....	50
2.3.13 Εξασφάλιση των Αναγκαίων Συνθηκών Εργασίας.....	51
2.3.14 Η δυναμική της υγείας στον εργασιακό χώρο	55
2.3.15 Προαγωγές και μεταθέσεις.....	56

2.4 Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα εκτός από την υποκίνηση	
2.4.1 Ηγεσία	57
2.4.2 Επιλογή προσωπικού	60
2.4.3 Σημασία της οργάνωσης.....	62
2.4.4 Κατάλληλος τεχνολογικός εξοπλισμός	63
2.5 Οι συνθήκες εργασίας στο δημόσιο τομέα και ιδιωτικό τομέα	64

Β΄ ΜΕΡΟΣ ΠΡΑΚΤΙΚΟ

Ερωτηματολόγιο	70
Απαντήσεις των επιχειρήσεων:	
1. ΟΤΕ SHOP	74
2. Δ.Ε.Υ.Α.Π	76
3. ΑΤΕ BANK	78
4. ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ.....	80
5. ΑΡΛΟΠΟΛΙΣ.....	82
6. INTERSPORT ATHLETICS.....	84
7. ΚΟΥ-ΚΟΥ ΑΕ	86
8. VESTAS.....	88
9. ΚΕΠ	90
10. ΔΗΜΟΣ ΡΙΟΥ	93
Αποτελέσματα – Συμπεράσματα	95
Επίλογος.....	103
Βιβλιογραφία	105

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εργασία αυτή ασχολούμαστε με το ανθρώπινο δυναμικό και πώς καθοδηγούνται οι ενέργειές του από την επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Στην εισαγωγή αναφέρουμε τι σημαίνει υποκίνηση αλλά και την σπουδαιότητά της και τι είναι κίνητρα .

Στο πρώτο κεφάλαιο καταγράφουμε τις διάφορες θεωρίες που έχουν σχέση με την υποκίνηση των εργαζομένων και την απόδοσή τους και που διάφοροι ψυχολόγοι και κοινωνιολόγοι αναλύουν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο έχουμε αναπτύξει τις σύγχρονες μεθόδους υποκίνησης με τις οποίες η επιχείρηση ή οργανισμός γενικότερα, μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων αλλά ταυτόχρονα να αξιοποιήσει τα προσόντα τους προς όφελος της. Επίσης εξετάζουμε τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο πραγματοποιήσαμε μία έρευνα σε 10 επιχειρήσεις του νομού Αχαΐας, προσπαθήσαμε να βγάλουμε συμπεράσματα για τον τρόπο διοίκησης του προσωπικού και τις μεθόδους υποκίνησης που αυτές χρησιμοποιούν και το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έννοια και σπουδαιότητα της παρακίνησης

Η εργασία για την πλειοψηφία των ανθρώπων έχει τον κεντρικό ρόλο στη ζωή τους και με βάση αυτήν διαμορφώνονται και οι υπόλοιπες επιλογές και δραστηριότητές τους. Η κοινωνικοποίηση της εργασίας οδήγησε στην ταύτιση της εργασίας με την προσωπική κατάσταση του εργαζομένου.

Η ανθρώπινη εργασία ως ένα βαθμό καθορίζεται και από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων. Αυτά τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες παραγόντων που τα διαμορφώνουν:

- 1. Παράγοντες που σχετίζονται με την έμφυτη και επίκτητη ικανότητα (εξυπνάδα, γνώση, εξειδίκευση).**
- 2. Οι διαφορές της ιδιοσυγκρασίας (εξωστρέφεια, εσωστρέφεια και οι τύποι ιδιοσυγκρασίας κατά τον Ιπποκράτη: ο χολερικός, ο αιματώδης – αντιδρά με τρόπο που χαρακτηρίζεται από ταχύτητα, ορμητικότητα και χωρίς πρόβλημα εναλλάσσει τα ενδιαφέροντα και τα εργασιακά αντικείμενα – ο μελαγχολικός και ο φλεγματικός – το χαρακτηριστικό του είναι η σταθερότητα στην εργασία και τη ζωή- όλοι αυτοί οι τύποι αναφέρονται σε τρόπους ανθρώπινης αντίδρασης, έχουν άμεση σχέση με την ιδιοσυγκρασία του ατόμου και δεν είναι μεταβλητοί.).**
- 3. Οι παράγοντες παρακίνησης (Μάρκοβιτς, 2002).**

Η υποκίνηση ή motivation- από το κινώ ή (λατινικά) movere- κίνητρο (motive), συνδέεται με τη θέληση, την επιθυμία, το στόχο.

Δεν είναι συμπεριφορά· είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί απ' ευθείας, αλλά που επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Τα κίνητρα των ατόμων συμπεραίνονται από τη συμπεριφορά τους. Η προώθηση δημιουργείται από όλες αυτές τις εσωτερικές καταστάσεις του ατόμου που περιγράφονται σαν επιθυμίες, ευχές, προσπάθειες κλπ. Είναι δηλαδή μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή υποκινεί και που διευθύνει ή καθοδηγεί τη συμπεριφορά προς την εκπλήρωση κάποιου σκοπού ή στόχου.

Στη διεθνή βιβλιογραφία ο ορισμός της υποκίνησης αναφέρεται είτε ως μια ψυχολογική διαδικασία που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση (Kreinter, 1995), είτε ως μια εσωτερική ώθηση, για να ικανοποιήσει ο άνθρωπος μια ανικανοποίητη ανάγκη του (Higgins, 1994), είτε ως τη θέληση να πετύχει τους στόχους του (Bedeian, 1993), ή ως μια εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να υλοποιήσουν τους προσωπικούς αλλά και τους οργανωτικούς στόχους τους (Linder, 1998), ή αυτό που κάνει τους ανθρώπους να συνδέονται, να δρουν ή να συμπεριφέρονται με πολύ συγκεκριμένους και ιδιαίτερους τρόπους (Sargent, 1990).

Η υποκίνηση από την πλευρά του εργαζόμενου είναι μια κατάσταση που βασίζεται σε μια σημαντική δυναμική της συμπεριφοράς. Είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας το άτομο αποφασίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα και θέτει σε δράση εκείνες τις συμπεριφορές που θα το οδηγήσουν στην επίτευξη των προκαθορισμένων επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, αποτελέσματα που είναι επιθυμητά, ευχάριστα, ή αναγκαία για τον άνθρωπο.

Η υποκίνηση από την πλευρά της επιχείρησης είναι η τέχνη δραστηριοποίησης του προσωπικού με σκοπό την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Με την υποκίνηση ωθούν τους εργαζόμενους να συμβάλλουν εκουσίως στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και να υποστηρίζουν με ενθουσιασμό τους επιχειρησιακούς σκοπούς.

Τελικά η υποκίνηση θα μπορούσε να ορισθεί ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

Αυτή η αναγκαιότητα της υποκίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση πηγάζει από το γεγονός ότι η εργασία είναι συχνά χωρίς ενδιαφέρον, και η αξία που δημιουργείται από αυτή δεν καρπώνεται στο σύνολο της και άμεσα από τον εργαζόμενο. Στις περισσότερες δηλαδή περιπτώσεις και ιδιαίτερα στα χαμηλότερα κλιμάκια ιεραρχίας, η εξαρτημένη εργασία δεν αποτελεί για το άτομο μια άμεσα επιθυμητή δημιουργική δραστηριότητα από μόνη της.

Κατά συνέπεια η επιχείρηση πρέπει να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα παρακινήσουν- δραστηριοποιήσουν τους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τα προσόντα τους και το χρόνο που διαθέτουν σε αυτή.

Η **δραστηριοποίηση** λοιπόν των εργαζομένων ξεκινά από τη διπλή προσδοκία ότι:

I. Και ο σκοπός σίγουρα θα επιτευχθεί (αποτέλεσμα επιχειρησιακής στρατηγικής, διοικητικής οργάνωσης, τρόπου διοίκησης).

II. Και η επίτευξη του θα οδηγήσει σε υλικά ή ψυχολογικά οφέλη (αποτέλεσμα αντικειμενικής αξιολόγησης επιτευγμάτων, αξιοκρατικής μεταχείρισης προσωπικού).

Κάθε άνθρωπος όμως παρακινείται από διαφορετικά πράγματα. Συνεπώς πρέπει να ευθυγραμμίζονται οι στόχοι του οργανισμού με τους στόχους των υπαλλήλων π.χ. χρόνος με την οικογένεια, αναγνώριση υπηρεσία, κατάρτιση, επιβράβευση κλπ.

Κίνητρα και υποκίνηση

Το κλειδί για την υποστήριξη της υποκίνησης των υπαλλήλων είναι η κατανόηση του τι υποκινεί καθένα από αυτούς, η κατανόηση των **κινήτρων**.

Η γνώση τους αποτελεί βασική προϋπόθεση κατανόησης και επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς, χωρίς αυτό να σημαίνει, όπως πολλοί υποστηρίζουν, ότι τα κίνητρα εξηγούν το σύνολό της.

Στο σημείο αυτό πρέπει να ορίσουμε **την έννοια «των κινήτρων»**.

Τα κίνητρα είναι μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή υποκινεί και που διευθύνει ή καθοδηγεί την συμπεριφορά προς την επίτευξη των στόχων.

Είναι διάφορες επιρροές στην ανθρώπινη συμπεριφορά μέσω της διαδικασίας μάθησης, που μας οδηγούν να κυνηγήσουμε συγκεκριμένους στόχους, είτε γιατί αυτοί έχουν κάποια κοινωνική αξία είτε γιατί επιζητούμε την οικονομική ενίσχυση ή και την καταξίωση από την επίτευξη αυτών των στόχων.

Το κίνητρο και η προτίμηση είναι ουσιαστικά μια προσωπική υπόθεση. Αυτό σημαίνει ότι ένα συγκεκριμένο άτομο σε μια δεδομένη

χρονική στιγμή θα έχει μεγαλύτερη προτίμηση σε ένα κίνητρο από κάποιο άλλο άτομο.

Μπορεί κάποιο κίνητρο να έχει γενική εφαρμογή ή αποδοχή, αλλά το εύρος της ορίζεται από **τον κάθε άνθρωπο και τις ανάγκες του** και τα κριτήρια είναι προσωπικά και ενδεχόμενα μοναδικά.

Ένα βασικό κριτήριο για την επιτυχία μιας επιχείρησης αποτελεί ο βαθμός στον οποίο ο manager επιτυγχάνει να δημιουργήσει **υποκινητικό περιβάλλον**, δηλαδή περιβάλλον κατάλληλο να δημιουργήσει διάθεση των ατόμων για δραστηριοποίηση προς την κατεύθυνση των επιχειρηματικών στόχων με την παροχή κατάλληλων κινήτρων.

Η ικανότητα δηλαδή να δημιουργεί και να συντηρεί παραγωγικούς, αποτελεσματικούς και ευχαριστημένους υπαλλήλους.

Τα άτομα όμως συχνά διαθέτουν περισσότερες της μια εναλλακτικές λύσεις για την ικανοποίηση των αναγκών τους, γεγονός που καθιστά αρκετά περίπλοκο το πρόβλημα της κατανομής των κατάλληλων κινήτρων.

Η προσφορά π.χ. πρόσθετης χρηματικής αμοιβής για την αύξηση της απόδοσης, μπορεί να μη λειτουργήσει σαν κίνητρο για ένα άτομο, αν αυτό εξοικονομεί το αντίστοιχο ποσό με μια ολιγόωρη απογευματινή απασχόληση.

Δεν είναι δυνατό όλοι οι εργαζόμενοι σε μια ιεραρχική βαθμίδα να διακατέχονται από τα ίδια κίνητρα ούτε και να νιώθουν την ίδια ικανοποίηση από την εργασία τους.

Υπάρχουν άπειρες θέσεις εργασίας με διαφορετικά αντικείμενα και συνθήκες, καθώς και άνθρωποι με διαφορετικά «θέλω» και «μπορώ», με «ανάγκες» και «ικανότητες».

Το ερώτημα ποια είναι τα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους να δουλέψουν αποδοτικά έχει απασχολήσει προ πολλού τους ερευνητές της διοικητικής επιστήμης.

Αν και δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των θεωρητικών για την ταξινόμηση των κινήτρων, στην βιβλιογραφία έχουν επικρατήσει τρεις βασικές κατηγορίες.

A) Τα πρωτογενή κίνητρα. Αυτή περιλαμβάνει όλα τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που συνήθως αποκαλούνται και στοιχειώδη κίνητρα και υπάρχουν στον άνθρωπο από τη φύση του. Προέρχονται δηλαδή από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού.

B) Τα γενικά κίνητρα (general motives). Είναι περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα. Συνήθως είναι δύσκολο να διακριθούν από αυτά των δύο άλλων κατηγοριών. Τα πιο σημαντικά από αυτά επιγραμματικά είναι:

- Κίνητρο της ικανότητας
- Κίνητρο της περιέργειας
- Κίνητρο της δραστηριότητας
- Κίνητρο της στοργής ή αγάπης

Γ) Τα δευτερογενή κίνητρα. Πρόκειται για τα κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος ζώντας μέσα στο περιβάλλον του και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του. Αποτελούν τα πιο σημαντικά κίνητρα σε ότι αφορά την εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, αφού στο σημερινό επίπεδο ανάπτυξης η ένταση των πρωτογενών και γενικών κινήτρων έχει πολύ μειωθεί λόγω της ικανοποίησής τους σε σημαντικό βαθμό. Κυριότερα δευτερογενή κίνητρα επιγραμματικά είναι:

- Κίνητρο της κοινωνικής ένταξης
- Κίνητρο της ασφάλειας
- Κίνητρο της επιτυχίας
- Κίνητρο του κύρους
- Κίνητρο της δύναμης ή εξουσίας

Η κατανόηση λοιπόν της υποκίνησης απαιτεί όχι μόνο τη γνώση των παραπάνω αναγκών – κινήτρων αλλά και την ένταση του καθενός από αυτά, τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους καθώς και τους τρόπους ικανοποίησής τους.

Είναι γεγονός λοιπόν ότι η ιεραρχία κινήτρων σε κάθε άνθρωπο γίνεται σύμφωνα με την έντασή τους. Αυτά με την μεγαλύτερη ένταση προσδιορίζουν περισσότερο την συμπεριφορά των ανθρώπων.

Οι σχέσεις μεταξύ των κινήτρων μπορεί να είναι **συμβιβαστικές ή αντιθετικές**.

Συμβιβαστικές είναι οι σχέσεις μεταξύ δύο κινήτρων όταν η ικανοποίηση της ανάγκης και η μείωση κατά συνέπεια της έντασης της έχει ως συνέπεια τη μείωση της έντασης και της άλλης. Ενώ **αντιθετικές** είναι όταν η ικανοποίηση μιας ανάγκης αυξάνει την ένταση της άλλης.

Όταν δύο κίνητρα είναι συμβιβαστικά, η κατεύθυνση προς την οποία ωθούν τη συμπεριφορά του ανθρώπου είναι λίγο πολύ η ίδια. Ενώ όταν είναι αντιθετικά ωθούν τη συμπεριφορά προς τις διαφορετικές κατευθύνσεις και ασφαλώς δημιουργούν «εσωτερική δυσαρμονία» (Δ. Μπουραντάς, 2002).

Όλες οι θεωρίες υποκίνησης που αναπτύχθηκαν στηρίζονται σε μια σειρά υποθέσεων που αφορούν την ύπαρξη, τη δημιουργία, την ιεράρχηση και τις σχέσεις των εν λόγω κινήτρων και τους τρόπους και τη διαδικασία ικανοποίησής τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Η υποκίνηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας από τους αρχαίους χρόνους μέχρι σήμερα. Οι σύγχρονες θεωρίες υποκίνησης, ειδικά αυτές που αφορούν στην υποκίνηση για εργασία, έχουν συμβάλει κατά πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αυτές οι θεωρίες μπορεί να διακριθούν σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες: Τις θεωρίες που αφορούν στη φύση της υποκίνησης και τις θεωρίες που αφορούν στη διαδικασία αυτής.

Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας εξετάζουν ποιες ανάγκες έχουν οι άνθρωποι πώς αυτές ιεραρχούνται και πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Επίσης εξετάζουν τι πραγματικά υποκινεί τ' άτομα. Μερικοί από τους μελετητές – θεωρητικούς που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι: A. Maslow, F. Herzberg, C.D. Alderfer, McClelland και άλλοι.

Οι θεωρίες που αφορούν στη διαδικασία υποκίνησης ασχολούνται με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη υποκίνηση, γενικά, και την υποκίνηση για εργασία ειδικότερα, καθώς επίσης και με το πώς οι μεταβλητές αυτές συσχετίζονται μεταξύ τους. Οι V. Vroom, L. Porter και E. Lawler, ανέπτυξαν τέτοιες θεωρίες υποκίνησης. Επίσης υπάρχει και η θεωρία X και η Θεωρία Ψ, με την οποία διατύπωσε ο McGregor τις συνέπειες των αρχών της οργάνωσης στον εργαζόμενο οι οποίες στηρίζονται σε υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και την υποκίνηση.

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στις πιο γνωστές θεωρίες.

1.1 A. Maslow, θεωρία «ανθρώπινων αναγκών»

Η θεωρία του Maslow βασίστηκε, στ' αποτελέσματα κλινικής έρευνας. Ήταν ψυχολόγος και ανέπτυξε τη θεωρία του πάνω στα συμπεράσματα που είχε από την εργασία του. Οι ιδέες του για τις ανθρώπινες ανάγκες πιστεύεται ότι έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους μάνατζερς, όσον αφορά στο τι αυτοί θα έπρεπε να λάβουν υπόψη τους, όταν προσπαθούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους. Ο Maslow προσδιόρισε πέντε κατηγορίες τέτοιων παραγόντων – αναγκών:

Βιολογικές ανάγκες: Αυτές περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό, στέγη, ενδυμασία, ύπνο, ξεκούραση κ.λπ. Είναι οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπινου όντος.

Ανάγκες ασφάλειας (ή σιγουριάς): Ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού, ελεύθερου από κάθε απειλή, περιβάλλοντος, τέτοιες όπως: ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, σπιτιού, εξαφάνισης ή ελαχιστοποίησης κάθε βαθμού πίεσης και τυραννίας, ανάγκη για καταβολή μισθού, παροχή περίθαλψης, παροχή αδειών, προβλεψιμότητα κ.λπ.

Κοινωνικές ανάγκες: Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει ανάγκες για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις, αποδοχή και φιλία. Οι άνθρωποι έχουν τέτοιες ανάγκες επειδή είναι μέλη κοινωνικών ομάδων.

Ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης): Αυτοεκτίμηση, δύναμη, κύρος, σπουδαιότητα, εκτίμηση από τρίτους, προσοχή των άλλων, φήμη, αντιπροσωπεύουν μερικές από τις ανάγκες αυτής της κατηγορίας. Αυτές οι ανάγκες είναι οι υψηλότερου επιπέδου για όλα τ' άτομα.

Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση: Ανάγκες οι οποίες είναι καθαρά ψυχολογικής φύσης και ανακύπτουν όταν οι άνθρωποι διαπιστώνουν ότι μπορούν να κάνουν ό, τι αυτοί νομίζουν ότι είναι σε θέση (ότι είναι

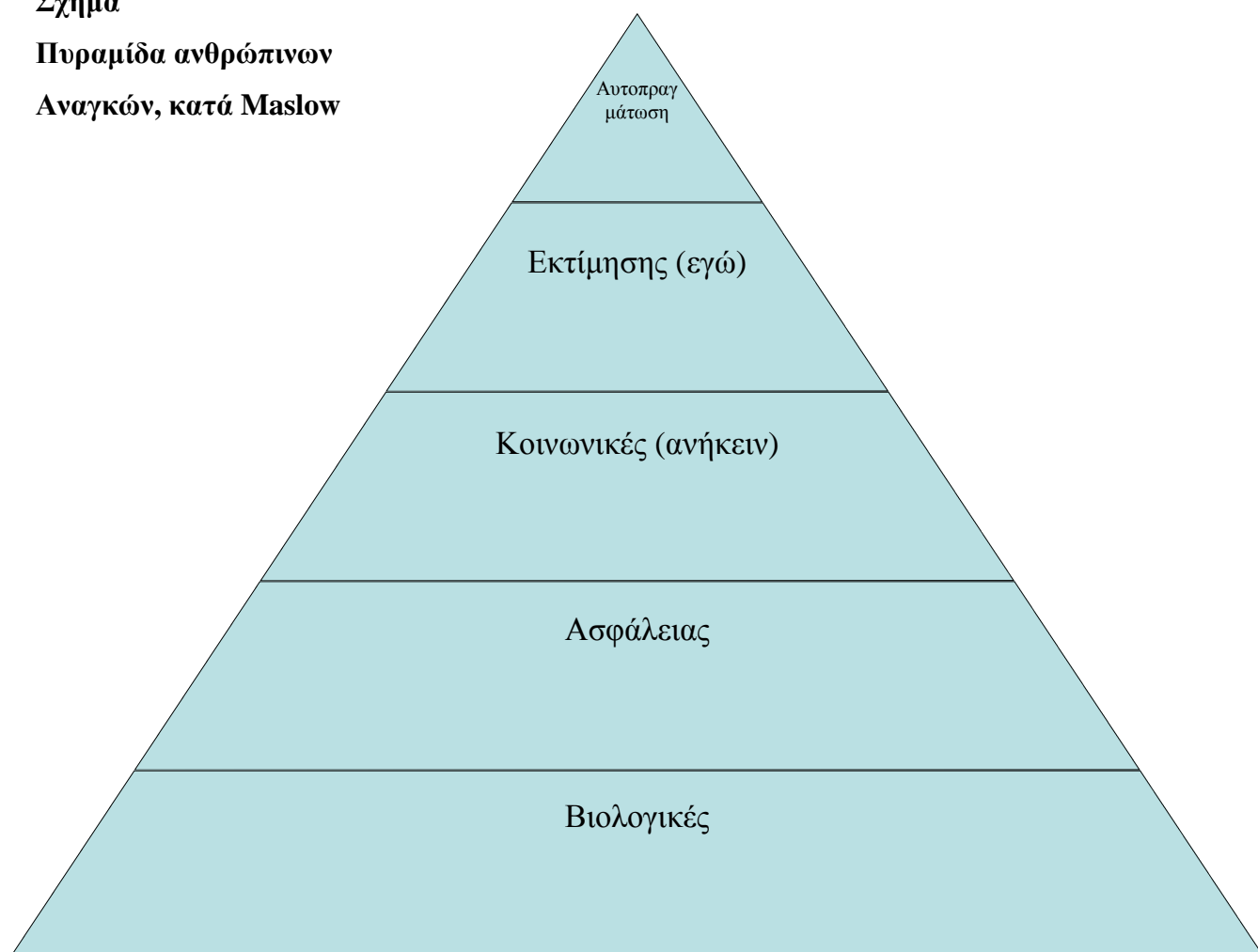
ικανοί) να κάνουν. Είναι ανάγκες που αισθάνεται κάποιος για να μεγιστοποιήσει το δυναμικό του, π.χ. ένας μουσικός πρέπει να παίζει μουσική, ένας καθηγητής να διδάξει, ένας οικονομολόγος ν' ασχολείται με τα οικονομικά .

Κατά τον Maslow οι άνθρωποι συμπεριφέρονται σύμφωνα με το ποιες ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν. Αυτές οι πέντε κατηγορίες αναγκών, κατατάσσονται σε μία κλίμακα προτεραιότητας, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που τους αποδίδουν οι άνθρωποι. Οι βιολογικές ανάγκες, οι οποίες είναι στην αρχή (στη βάση) μιας τέτοιας ιεράρχησης, είναι καθοριστικής σπουδαιότητας για τους ανθρώπους πριν αυτοί δραστηριοποιηθούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ενός ανώτερου επιπέδου. Στην κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας εμφανίζονται οι ψυχολογικές ανάγκες οι οποίες είναι κύριας σπουδαιότητας, μόνο όταν ικανοποιηθεί όλες οι άλλες ανάγκες, σε ικανοποιητικό βαθμό.

Σχήμα

Πυραμίδα ανθρώπινων

Αναγκών, κατά Maslow





Παραδείγματα μέσων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους (με βάση την ιεράρχηση των αναγκών του Α. Μάσλοου).

Ο Maslow υποστήριξε ότι αφού οι ανάγκες ενός επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί σ' ένα μεγάλο βαθμό, τότε οι άνθρωποι κατευθύνουν τις προσπάθειες τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου, καθώς αυτές γίνονται οι πιο κυρίαρχες. Οι άνθρωποι δεν επιδιώκουν ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών όταν δεν έχουν ικανοποιήσει τις ανάγκες ασφάλειας ή τις βιολογικές του ανάγκες.

Ανάγκες οι οποίες έχουν ικανοποιηθεί, δεν καθορίζουν πλέον την ανθρώπινη συμπεριφορά (δεν λειτουργούν σαν παράγοντες υποκίνησης), αφού οι ανάγκες τους επόμενου – ανώτερου επιπέδου γίνονται κυρίαρχες και έτσι υποκινούν τ' άτομα. Αν και ο Maslow υποστήριξε αυτή την άποψη, όταν βελτίωσε τη θεωρία του, παρατήρησε ότι αυτή δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, για τις οποίες υψηλός βαθμός ικανοποίησης οδηγεί τους ανθρώπους να επιδιώκουν ακόμη μεγαλύτερη ικανοποίηση γι' αυτές.

Κριτική στη θεωρία υποκίνησης του Maslow

Η θεωρία του Maslow περιγράφει με απλά λόγια το πώς υποκινούνται τα άτομα στον εργασιακό χώρο με βάση τις ανάγκες τους και αποτελεί μια πολύ καλή εισαγωγή στο φαινόμενο της υποκίνησης.

Επίσης η συμβολή της θεωρίας του Maslow στην αναγνώριση των ειδών των αναγκών, φαίνεται ιδιαίτερα χρήσιμη για την ερμηνεία του φαινομένου της υποκίνησης, ενώ η πυραμίδα στην οποία κατατάσσονται οι ανάγκες αυτές είναι απλή, αληθοφανής και εύκολα κατανοητή από όλους.

Ωστόσο, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι υπεραπλουστεύει ένα αρκετά σύνθετο φαινόμενο όπως αυτό της υποκίνησης. Και αυτό γιατί ο διαχωρισμός των αναγκών σε κατηγορίες δεν μπορεί να θεωρηθεί

απόλυτος, καθώς οι ανάγκες μπορεί να ανήκουν σε παραπάνω από μια κατηγορίες (Κουτούζης Μ., 1999).

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των χρημάτων, που ενώ για τους περισσότερους ανθρώπους θεωρείται το μέσο για την κάλυψη των φυσιολογικών αναγκών, για κάποιους άλλους, εκτός από την κάλυψη των φυσιολογικών αναγκών προσφέρει και κοινωνική προβολή, καταξίωση και εκτίμηση.

Ένα ακόμη αρνητικό σημείο της θεωρίας του Maslow θα μπορούσε να θεωρηθεί το γεγονός ότι δεν λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κάθε ατόμου, την προσωπικότητα και τις επιθυμίες του (Κουτούζης Μ., 1999).

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ελαστικές και το σημείο στο οποίο καλύπτονται οι ανάγκες μιας βαθμίδας αναγκών, διαφέρει από άτομο σε άτομο.

Επίσης η θεωρία του Maslow δείχνει να αγνοεί το γεγονός ότι ακόμη και οι κατώτεροι υπάλληλοι έχουν ανάγκη για ολοκλήρωση και εκτίμηση.

Οι περισσότερες από τις μελέτες που ακολούθησαν πάνω στη θεωρία του Maslow κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχουν σαφείς αποδείξεις ότι οι ανάγκες ακολουθούν μια ιεραρχία.

Ιδιαίτερα έντονη κριτική ασκήθηκε στη θεωρία του Maslow (θέτοντας ακόμη και σε αμφισβήτηση την ακρίβεια της θεωρίας) από τους E. Lawler και Sette J.

Έχοντας διεξάγει έρευνα σε 187 στελέχη, δύο διαφορετικών οργανώσεων για περίοδο έξι έως δώδεκα μηνών, δεν μπόρεσαν να βρουν επαρκείς αποδείξεις που να τεκμηριώνουν το βασικότερο στοιχείο της θεωρίας του Maslow, δηλαδή ότι οι ανθρώπινες ανάγκες υπάγονται σε μια ιεραρχία.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από ανάλογη έρευνα που διεξήγαγαν πάνω σε μια ομάδα διοικητικών στελεχών για μια περίοδο πέντε ετών, επισήμαναν ότι η ανοδική πορεία των αναγκών μπορεί να είναι αποτέλεσμα της ανοδικής πορείας της σταδιοδρομίας – καριέρας του ατόμου και όχι της ικανοποίησης των κατώτερων αναγκών του.

Ένας άλλος επικριτής της θεωρίας του Maslow υπήρξε ο Porter, ο οποίος υποστήριζε ότι μετά την ικανοποίηση των κατώτερων αναγκών, οι ανάγκες παύουν να ακολουθούν μια ιεραρχία .

1.2 C.D. Alderfer, θεωρία (E.R.G.) υποκίνησης

Ο Alderfer ανέπτυξε μια θεωρία υποκίνησης η οποία πλησιάζει πολύ τη θεωρία του Maslow, αλλά διαφέρει κατά το ότι μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία. Η θεωρία αυτή είναι γνωστή σαν E.R.G ή «Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών σχέσεων και Ανάπτυξης» και πήρε αυτό το όνομα (ERG) από τα αρχικά των λέξεων EXISTENCE – RELATEDNESS – GROWTH, που αντιπροσωπεύουν τα τρία επίπεδα ανθρωπίνων αναγκών όπως τα «είδε» ο Alderfer.

Ανάγκες ύπαρξης: Περιλαμβάνονται ανάγκες όπως οι Βιολογικές και Ασφάλειας του Maslow.

Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων: Αυτές είναι βασικές κοινωνικές ανάγκες και περιλαμβάνουν τις ανάγκες του «ανήκειν» κατά τον Maslow.

Ανάγκες ανάπτυξης: Ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με τη φύση των ατόμων σαν πνευματικές και ψυχολογικές υπάρξεις. Περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.

Ο Alderfer δίνει λιγότερη έμφαση στην ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών, αφού υποστηρίζει ότι δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών πριν αρχίσει να

επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών σ' ένα ανώτερο επίπεδο. Σύμφωνα μ' αυτή τη θεωρία, η απογοήτευση που δημιουργείται από τη μη ικανοποίηση των αναγκών ενός επίπεδου, μπορεί να οδηγήσει τ' άτομα να επιδιώξουν την ικανοποίηση αναγκών κατώτερου επίπεδου.

Κριτική στη θεωρία υποκίνησης του Alderfer

Μια σπουδαία παρατήρηση την οποία κάνει ο Alderfer είναι ότι περισσότερες από μια ανάγκες είναι δυνατόν να λειτουργούν (να καθορίζουν τη συμπεριφορά) στο ίδιο άτομο ταυτόχρονα.

Η θεωρία του Alderfer τονίζει το γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών, αλλά δεν βοηθάει στο να γίνει κατανοητή η ανομοιότητα των συνεχώς μεταβαλλομένων ανθρώπινων αναγκών, η δύναμη αυτών των αναγκών σ' ορισμένες χρονικές περιόδους ή ακόμη (το πιο σπουδαίο), τι είναι πιο σημαντικό για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων, όταν αυτοί βρίσκονται μέσα στο χώρο δουλειάς.

1.3 F. Herzberg, θεωρία παραγόντων υποκίνησης – υγιεινής

Το 1959 ο Frederick Herzberg ανέπτυξε τη δική του θεωρία υποκίνησης, η οποία βασίζεται σε συμπεράσματα που προέκυψαν από μια εμπειρική έρευνα πάνω στις στάσεις, απέναντι στην εργασία. Στην πραγματικότητα, η θεωρία του είναι μια επέκταση της θεωρίας του Maslow.

Η έρευνα του έγινε μεταξύ 200 πλήρως απασχολουμένων Λογιστών και Μηχανικών, οι οποίοι προέρχονταν από επιχειρήσεις «βαριάς» βιομηχανίας. Οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση από

την εργασία έχουν να κάνουν με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας (δηλαδή παράγοντες που σχετίζονται με την πραγματική εκτέλεση και φύση της εργασίας). Όταν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες τότε τα άτομα είναι ευχαριστημένα και άρα υποκινούνται για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Όταν οι παράγοντες αυτοί δεν υπάρχουν, η απουσία τους δημιουργεί στ' άτομα κάποιο αίσθημα δυσαρέσκειας. Αυτοί οι παράγοντες είναι γνωστοί σαν «παράγοντες Υποκίνησης» και είναι οι εξής:

- ❑ Επίτευξη κάποιου στόχου
- ❑ Αναγνώριση της προσπάθειας
- ❑ Φύση εργασίας
- ❑ Ευθύνη/ υπευθυνότητα
- ❑ Πρόοδος
- ❑ Ανάπτυξη – εξέλιξη

Κάποιοι άλλοι παράγοντες εργασίας, οι οποίοι αναφέρονται πιο κάτω, αποδείχθηκε (από την έρευνα) ότι ήταν «υπεύθυνοι» για τη δημιουργία δυσαρέσκειας. Σχετίζονταν με το περιβάλλον της εργασίας. Όταν οι παράγοντες αυτοί δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο τότε γίνονται πηγή δυσαρέσκειας. Όταν υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο, απλά δεν δημιουργούν δυσαρέσκεια. Τέτοιοι παράγοντες είναι σπουδαίοι για τη διατήρηση ενός «υγιεινού» περιβάλλοντος (εδώ η λέξη «υγιεινού» χρησιμοποιείται με μια μεταφορικά έννοια) και είναι γνωστοί σαν «Παράγοντες Υγιεινής».

Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- ❑ Πολιτική και διοίκηση επιχείρησης
- ❑ Προϊστάμενος (επίβλεψη)
- ❑ Σχέσεις με προϊστάμενο

- Q Συνθήκες εργασίας
- Q Μισθός/ αμοιβή
- Q Σχέσεις με συναδέλφους
- Q Προσωπική ζωή
- Q Σχέσεις με υφισταμένους
- Q Κοινωνική θέση (γότητρο)
- Q Ασφάλεια εργασίας

Κριτική στη θεωρία υποκίνησης του Herzberg

Και η θεωρία του Herzberg δέχτηκε κριτική γιατί θεωρήθηκε ότι τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα του, προδιέθεταν το αποτέλεσμα, αφού κατήφθησαν τις απαντήσεις και επικροτούσαν την τάση των ανθρώπων να αποδίδουν τα καλά αποτελέσματα σε δική τους προσπάθεια και να κατηγορούν τους άλλους για τα άσχημα αποτελέσματα.

Επίσης κάποιοι ερευνητές που ακολούθησαν τις μεθόδους του Herzberg, διαπίστωσαν ότι οι παράγοντες υγιεινής μπορούν να προκαλέσουν όχι μόνο καταστάσεις δυσαρέσκειας, όπως υποστήριξε ο Herzberg, αλλά και ικανοποίηση.

Όπως ο Maslow, έτσι και ο Herzberg κατηγορήθηκε από τους επικριτές του ότι με τη θεωρία του υπεραπλουστεύει το σύνθετο φαινόμενο της υποκίνησης.

Πιο συγκεκριμένα κάποιοι υποστήριξαν ότι δεν μπορούν να δεχθούν ότι υπάρχουν δύο διαφορετικές ομάδες παραγόντων στην υποκίνηση, παρά τα όσα υποστηρίζει ο Herzberg, ότι δηλαδή υπάρχει ένα

συνεχές στην υποκίνηση που εκτείνεται από την υποκίνηση μέχρι τη δυσαρέσκεια.

Επίσης υποστηρίχθηκε η άποψη ότι κανένας από τους παράγοντες δεν είναι μονοδιάστατης υφής, καθώς μπορεί σε ορισμένους ανθρώπους μερικοί από τους παράγοντες υποκίνησης να προκαλούν δυσαρέσκεια, ενώ σε μερικούς άλλους οι παράγοντες υγιεινής να λειτουργούν ως παράγοντες υποκίνησης.

Ο Herzberg κατηγορήθηκε ακόμη ότι δίνει αρκετή έμφαση στις υποκινητικές ιδιότητες του μισθού, της θέσης (status) και των σχέσεων με τους συναδέλφους, γιατί τους θεωρεί σαν παράγοντες δυσαρέσκειας.

Ειδικά ο Mayers υποστήριξε ότι η θεωρία του Herzberg ισχύει μόνο ως προς ορισμένα σημεία (Koontz H. – O' Donnel C., 1983).

Συγκεκριμένα, υποστήριξε ότι οι άνθρωποι με φιλοδοξίες είναι αυτοί που ενδιαφέρονται κυρίως για τους παράγοντες του περιβάλλοντος, κατά το πρότυπο της θεωρίας του Herzberg.

Παρατήρησε ωστόσο ότι αν στα άτομα αυτά δεν δίνεται η ευκαιρία για επιτεύγματα, δημιουργία και αξιοποίηση των ικανοτήτων τους, σύντομα παύουν να ενδιαφέρονται για την πρόοδο και την βελτίωση της επιχείρησης όπου εργάζονται και προσηλώνονται στην διατήρηση των κερκτημένων τους.

Υποστήριξε ακόμη ότι οι άνθρωποι που ενδιαφέρονται για την διατήρηση μιας συγκεκριμένης κατάστασης στον εργασιακό χώρο, ενδιαφέρονται κυρίως για τις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Η ανάλυση αυτή του Mayers είχε στόχο να αποδείξει ότι η θεωρία του Herzberg δεν έχει απόλυτη εφαρμογή, καθώς αυτό που υποκινεί τα άτομα εξαρτάται κυρίως από την προσωπικότητα τους, αλλά και από την ικανότητα των ανώτερων στελεχών να διαμορφώνουν τις συνθήκες υποκίνησης και να ικανοποιούν τους εργαζόμενους μέσω της δίκαιης και

φιλικής αντιμετώπισης των υφισταμένων και της επαρκούς πληροφόρησης τους.

Παρά την κριτική που ασκήθηκε στη θεωρία του Herzberg η χρησιμότητα της δεν μπορεί να αμφισβητηθεί, καθώς είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να μπορεί κανείς να ξεχωρίσει τους παράγοντες δυσαρέσκειας ή υγιεινής.

Το πιο σημαντικό όμως στοιχείο της θεωρίας του Herzberg είναι ότι η διατύπωση της προκάλεσε ένα κύμα οργανωτικών αλλαγών στις επιχειρήσεις.

Οι αλλαγές αυτές αφορούσαν τον εμπλουτισμό της εργασίας, αλλά και τη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής, αφορούσαν δηλαδή αλλαγές ως προς το περιεχόμενο και το επίπεδο υπευθυνότητας μιας εργασίας, με στόχο να παρέχει περισσότερες προκλήσεις στους εργαζομένους.

Γενικότερα πάντως θα μπορούσαμε να πούμε ότι η θεωρία του Herzberg συνέβαλε σημαντικά στη βελτίωση της διοίκησης του προσωπικού.

Αν θα θέλαμε να συσχετίσουμε τη θεωρία του Maslow και του Herzberg θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι παράγοντες υποκίνησης (επιτεύγματα, ή ίδια η εργασία, η δυνατότητα ανάπτυξης, η υπευθυνότητα, η προαγωγή και η αναγνώριση) σχετίζονται σαφώς με τις ανώτερες ανάγκες της πυραμίδας του Maslow (ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης), ενώ οι παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας (θέση, σχέσεις μέσα στον εργασιακό χώρο, επίβλεψη, πολιτική επιχείρησης, ασφάλεια εργασίας, συνθήκες εργασίας και μισθός) αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες και στις κατώτερες ανάγκες της πυραμίδας αναγκών (φυσιολογικές και κοινωνικές ανάγκες) (Θεοδωράτος Ε., 1998).

Τόσο η θεωρία υποκίνησης του Herzberg, όσο και του Maslow αμφισβητήθηκαν ως προς την ακρίβεια τους.

Ωστόσο κανένας δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι αποτέλεσαν το θεμέλιο λίθο πάνω στον οποίο στηρίχθηκαν μεταγενέστερα πολλοί επιστήμονες, προκειμένου να αναλύσουν, να ερμηνεύσουν το φαινόμενο της υποκίνησης και να διατυπώσουν τη δική τους θεωρία.

1.4 Θεωρία του Mc Clelland

Ο Mc Clelland ανέπτυξε μια θεωρία παρακίνησης που στηρίζεται στην παραδοχή ότι τα άτομα ενεργοποιούνται στην περίπτωση που έχουν έντονη την επιθυμία για **επιτυχία**. Δηλαδή η επιθυμία του ατόμου να κάνει κάτι πιο αποτελεσματικά απ' ό,τι το έκανε πριν είναι αυτή που το παρακινεί. Τα άτομα που έχουν υψηλό το αίσθημα της επιτυχίας προτιμούν καταστάσεις μέσα από τις οποίες έχουν την ευκαιρία να αντλούν προσωπική υπευθυνότητα. Τα άτομα επίσης αυτά σύμφωνα με τον Mc Clelland προτιμούν καθήκοντα ενδιάμεσης δυσκολίας και όχι πολύ απλά ή πολύ δύσκολα.

Ο Mc Clelland ισχυρίζεται ότι εκτός από το κίνητρο της επίτευξης του στόχου και γενικότερα της επιτυχίας υπάρχουν και τα κοινωνικά κίνητρα καθώς επίσης και τα κίνητρα ισχύος.

Το **κοινωνικό κίνητρο** είναι η επιθυμία του ατόμου να αναπτύξει και να συντηρήσει στενή διαπροσωπική σχέση με τους άλλους. Άτομα που έχουν ισχυρό το κοινωνικό κίνητρο επιζητούν επιβεβαίωση του έργου από τους άλλους και συνήθως συμμορφώνονται στα πρότυπα της ομάδας.

Το **κίνητρο της ισχύος** είναι η επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει και να ελέγχει τους άλλους καθώς επίσης και το κοινωνικό περιβάλλον.

Το κίνητρο ισχύος εκδηλώνεται κατά δύο τρόπους.

i. Με τη μορφή προσωπικής ισχύος: με αυτή τα άτομα προσπαθούν να επηρεάσουν και να ελέγξουν τους άλλους.

ii. Με τη μορφή κοινωνικής ισχύος: Με αυτή τα άτομα χρησιμοποιούν την ισχύ για να λύσουν οργανωτικά προβλήματα που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να φθάσει τους στόχους.

Και τα τρία παραπάνω κίνητρα είναι σημαντικά για τα άτομα που επιθυμούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σ' έναν οργανισμό.

Κριτική στη θεωρία υποκίνησης του Mc Clelland

Η θεωρία του Mc Clelland αποτελεί μια από τις πιο ευέλικτες προσεγγίσεις του φαινομένου της υποκίνησης για την εποχή του, καθώς λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες των ανθρώπων και το ότι η αντιμετώπιση των αναγκών διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο.

Η οπτική που χρησιμοποιεί ο Mc Clelland στην ανάλυσή του είναι ουσιαστικά ψυχολογική και όχι πολιτική.

Ο Mc Clelland θεωρεί την ανάγκη για δύναμη καθοριστικό παράγοντα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, χωρίς ωστόσο να υποστηρίζουν ότι η εξουσία είναι ο βασικός στόχος της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Σε αντίθεση με το Maslow, δεν θεωρεί ότι οι ανθρώπινες ανάγκες επιδέχονται κάποια ιεράρχηση, που να ισχύει μάλιστα, για όλους τους ανθρώπους.

Αντίθετα υποστηρίζει ότι η βαρύτητα που δίνεται σε κάθε ανάγκη από κάποιο άτομο, εξαρτάται από τις προτεραιότητες που έχει θέσει, αλλά και από τα υποκινητικά του πρότυπα έτσι όπως αυτά διαμορφώνονται ανάλογα με το πολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο μεγάλωσε.

1.5 Vroom , θεωρία προσδοκίας

Η θεωρία της προσδοκίας είναι μια θεωρία υποκινήσεως που στηρίζεται στη συμπεριφορά. Ο Vroom υποστήριξε ότι για την κατανόηση της ανθρώπινης υποκίνησης είναι απαραίτητο να μελετηθεί με ποιον τρόπο τα άτομα φτάνουν στην απόφαση να δράσουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο . Η συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο εργασίας καθορίζεται από δύο παράγοντες α) από τις ανάγκες που το άτομο φέρνει στην εργασία του οι οποίες συνδέονται με την προσωπικότητα του και β) από τις καταστάσεις που επικρατούν μέσα στο χώρο εργασίας δηλαδή τις ευκαιρίες οι οποίες είναι διαθέσιμες για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Το άτομο δρα αφενός συναισθηματικά επιδιώκοντας την ικανοποίηση των αναγκών του και αφετέρου λογικά ψάχνοντας να βρει εναλλακτικούς τρόπους ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν την δυνατότητά τους να ολοκληρώσουν μια εργασία αλλά και τις ανταμοιβές που αυτή θα τους αποφέρει. Άρα πρέπει να κατανοηθεί η ένταση των προτιμήσεων. Σύμφωνα με τη θεωρία του Vroom η υποκίνηση ισούται με την πιθανότητα ότι μια ενέργεια θα οδηγήσει σ' ένα επιθυμητό αποτέλεσμα πολλαπλασιασμένη με την ισχύ της επιθυμίας του ατόμου για ένα αποτέλεσμα.

Υποκίνηση = προσδοκία x ισχύς

Επειδή όμως η προσδοκία για ένα αποτέλεσμα μπορεί να διακριθεί σε προσδοκία για επίτευξη του στόχου και προσδοκία ότι η υλοποίηση του στόχου θα αποφέρει συγκεκριμένες ανταμοιβές, η υποκίνηση ισούται με την ισχύ της επιθυμίας του ατόμου για ένα αποτέλεσμα επί την προσδοκία επιτυχίας επί την προσδοκία επιθυμητής αμοιβής.

Υποκίνηση = ισχύς x προσδοκία επιτυχίας x προσδοκία επιθυμητής αμοιβής

Η υποκίνηση μεγιστοποιείται όταν α) το άτομο πιστεύει ότι η συμπεριφορά του μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα – αμοιβές β) το άτομο πιστεύει ότι τα αποτελέσματα αυτά έχουν θετική αξία για αυτόν γ) το άτομο πιστεύει ότι είναι ικανό να φθάσει το επίπεδο επίδοσης που προσδοκά.

Η υποκίνηση ενεργεί σα δύναμη πάνω στο άτομο που καταβάλλει μια προσπάθεια. Η επίδοση είναι συνδυασμός της προσπάθειας του και της ικανότητάς του. Επομένως η προσπάθεια του ατόμου σε συνδυασμό με την ικανότητά του οδηγεί στην επίδοση που επιθυμεί.

Κριτική στη θεωρία προσδοκίας του Vroom

Ένα από τα πλεονεκτήματα της θεωρίας Vroom είναι ότι αναγνωρίζει τη σημασία των διάφορων ατομικών αναγκών και υποκινήσεων. Σε αντίθεση με τις θεωρίες του Maslow και του Herzberg αποφεύγει κάποια απλοποιητικά στοιχεία με αποτέλεσμα να φαίνεται πιο ρεαλιστική. Η θεωρία Vroom αναγνωρίζει πόσο πολύπλοκη είναι η υποκίνηση και βοηθά να γίνουν κατανοητές οι πολυπλοκότητες αυτές. Τονίζει ότι είναι διαφορετικοί οι στόχοι εργαζομένων από αυτούς της οργάνωσης και ότι μπορούν να εναρμονιστούν προς το κοινό συμφέρον.

Ιδιαίτερα έντονη κριτική ασκήθηκε στη θεωρία του Vroom ότι περιορίζεται σε συνθήκες όπου τα άτομα έχουν τα απαιτούμενα προσόντα, την ακριβή αντίληψη του ρόλου τους και την ικανότητα για ακριβή υπολογισμό των ανταμοιβών με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη. Επίσης δε δίνει συγκεκριμένες λύσεις για την υποκίνηση των ατόμων.

1.6 Θεωρίες X και Ψ

Εξετάζοντας την συμπεριφορά του ατόμου απέναντι στην εργασία που του αναθέτουν, διαπιστώνουμε μία διαφορετική αντιμετώπισή της από τους διαφόρους εργαζομένους που οφείλεται στην παιδεία τους, στον τρόπο που ασκείται η διοίκηση σε αυτούς αλλά και στην ανάγκη κάλυψης επιτακτικών βιωτικών αναγκών από την αμοιβή της απασχόλησής τους.

Με βάση συνεπώς αυτή την υπαρκτή διαφοροποίηση εκτέλεσης της εργασίας από τα άτομα και μετά από μακροχρόνια έρευνα της συμπεριφοράς τους αναπτύχθηκαν από τον Dr. McGregor οι οργανωτικές θεωρίες X και Ψ.

Θεωρία X- Η εργασία στο επίκεντρο της οργάνωσης.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή ο άνθρωπος αισθάνεται για την εργασία αντιστροφή και προσπαθεί να την αποφύγει. Τη θεωρεί αναγκαίο κακό, ίσως κατάρα που τον συνοδεύει από την εμφάνισή του στον κόσμο και που προσπαθεί να απαλλαγεί από αυτή, αλλά δυστυχώς δεν μπορεί. Βλέπει την εργασία ως μία αντιπαθητική δραστηριότητα που του προκαλεί άγχος και που την κάνει μόνο γιατί πρέπει να αποκτήσει έσοδα από αυτή για να επιβιώσει. Συνέπεια αυτής της απαισιόδοξης αξιολόγησης της εργασίας είναι η ανάγκη τα άτομα που έχουν αυτή την άποψη για την εργασία τους, να καθοδηγούνται λεπτομερέστερα, να ελέγχονται στενότερα και ορισμένες φορές να τιμωρούνται ώστε τελικά να αναγκάζονται να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Η παρατήρηση της εργασιακής συμπεριφοράς ενός μέσου ατόμου έδειξε ότι προτιμά να διευθύνεται, να αποφεύγει τις ευθύνες και την καταβολή αυξημένης προσπάθειας, να μην έχει φιλοδοξίες και να

αποζητά μόνο την ασφάλειά του. Είναι μια **παραγωγική μηχανή η' ένα εργατικό χέρι** χωρίς επιθυμίες προβολής η' βελτίωσης της υπηρεσιακής του θέσης.

Θεωρία Ψ- Η οργάνωση μέσα από τις ανθρώπινες σχέσεις.

Κατά τη θεωρία αυτή, για την εκτέλεση μιας εργασίας απαιτείται η συστράτευση φυσικής και νοητικής ανθρώπινης προσπάθειας.

Ο εργαζόμενος, για την υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων της οικονομικής μονάδας, αυτοκατευθύνεται και αυτοελέγχεται , επιζητώντας τη βελτίωσή της αμοιβής του, την ικανοποίηση του <<εγώ>> του. Έχει φιλοδοξίες και επιζητά την ανάληψη ευθυνών, μέσα από τις οποίες θα φανούν οι ικανότητες, τα προσόντα και τα χαρίσματά του.

Όπως πολύ επιτυχώς παρατηρεί ο Αντρέ Ζίντ η πρώτη προσπάθεια για την επιτυχία είναι να βρίσκει ο άνθρωπος **χαρά στην εργασία του**. Δεν υπάρχει χαρά στην ανάπαυση, στην αργία παρά μόνο αν προηγήθηκε από αυτή ευχάριστη εργασία.

Η φαντασία, η ευρηματικότητα και η δημιουργικότητα είναι συνήθως τα στοιχεία που υπάρχουν στους **μέσους ανθρώπους**. Η φαντασία λέει ο Άλμπερτ Αϊνστάιν, είναι πολλές φορές σπουδαιότερη και από τη γνώση. Αλλά και η αυτοπαρακίνηση των εργαζομένων, για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων, επιτυγχάνεται όταν και από την πλευρά της διοίκησης, υπάρχουν υλοποιήσιμες υποσχέσεις για υλικές και ηθικές ανταμοιβές, αξιοκρατική αντιμετώπιση των εργαζομένων και τήρηση των όσων υπόσχεται η' υποσχέθηκε αυτή.

Κριτική των θεωριών X και Ψ

Επειδή όλες οι θεωρίες δεν ανταποκρίνονται απόλυτα στην πραγματικότητα, γιατί περιέχουν γενικεύσεις αφήνουν άλυτα πολλά από τα επιμέρους προβλήματα, γι' αυτό και οι προαναφερθείσες θεωρίες πρέπει να γίνουν αποδεκτές ως συμβάλλουσες μόνον στην προσέγγιση των οργανωτικών προβλημάτων των επιχειρήσεων και όχι ως προσφέρουσες σχετικές ολοκληρωτικές λύσεις. Αν πρέπει να εφαρμοσθεί, σ' ένα οργανωτικό σχήμα, η θεωρία X ή Ψ, εξαρτάται από τη φύση της οργάνωσης, το μέγεθος της επιχείρησης και την προσωπικότητα και ιδιοσυστασία των εργαζομένων, που αποτελούν και τον στόχο της οργάνωσης.

Η εφαρμογή, της μίας ή της άλλης θεωρίας, είναι συνάρτηση των μέχρι τότε συνηθειών, της κοινωνικής συγκρότησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και της υφιστάμενης ή επιθυμητής οργανωτικής και διοικητικής υποδομής της.

Εάν, πάντως, θεωρηθεί ως αποτελεσματικότερη η θεωρία Y τότε πρέπει ο μάνατζερ να εκχωρεί αρμοδιότητες στους εργαζόμενους, να ενισχύει τις πρωτοβουλίες τους, να αποδέχεται τις απόψεις τους, για τη διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης και για τη συμμετοχή τους στην αξιολόγηση της επίδοσής τους, να σχεδιάζει την εργασία τους, σύμφωνα και με τις προτάσεις τους και, γενικά, να τους παρέχει μεγαλύτερες ευκαιρίες για την χρησιμοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους. Το αποτέλεσμα αυτής της οργανωτικής συμπεριφοράς θα είναι η δημιουργία εργατικών, υπεύθυνων, ευέλικτων, δημιουργικών, ικανών και ενσυνείδητων εργαζομένων που θα συντελέσουν στην ασφαλέστερη και αποτελεσματικότερη επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Πράγματι, είναι χρήσιμο για κάθε διοικητικό στέλεχος να είναι γνώστης των διαφόρων θεωριών που έχουν σχέση με τη διοίκηση επιχειρήσεων (το μάνατζμεντ). Η γνώση, όμως, της θεωρίας αυτής καθ' αυτής δεν είναι αρκετή για ένα διοικητικό στέλεχος, θα πρέπει να

προχωρεί στην εφαρμογή της συνδυάζοντας και τη δική του διορατικότητα και ικανότητα για μια σωστή διοίκηση. Άλλωστε, στο εισαγωγικό μέρος του παρόντος πονήματος, αναφέρεται πως η διοίκηση των επιχειρήσεων (το μάνατζμεντ) δεν είναι μόνο επιστήμη, αλλά και τέχνη. Έτσι, στην περίπτωση της παρακίνησης των εργαζομένων, εκείνο που μετρά για ένα διοικητικό στέλεχος είναι όχι εκείνο που κάνει αυτός, αλλά τι κάνουν οι υφιστάμενοί του. Εάν, δηλαδή, τους ενεργοποιεί να κινηθούν με θέληση για να υλοποιήσουν τον κοινό στόχο που τους έχει ανατεθεί.

Αυτό που πρέπει να γνωρίζει ένα διοικητικό στέλεχος, χωρίς κατ' ανάγκη να είναι γνώστης όλων των θεωριών περί παρακίνησης, είναι πως ο υφιστάμενός του έχει ανάγκες, όπως και ο ίδιος. Όπως η επιχείρηση στην οποία εργάζεται προσπαθεί να εντοπίσει τις ανάγκες των καταναλωτών και παράγει εκείνο το προϊόν ή υπηρεσία προς ικανοποίηση των συγκεκριμένων αυτών αναγκών τους, έτσι και το διοικητικό στέλεχος πρέπει να εντοπίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του και στη συνέχεια να προσπαθεί να τις ικανοποιεί. Γιατί, έτσι μόνο θα έχει συνεργάτες που θα μπορούν και θα θέλουν να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης.

Οι ανάγκες από άτομο σε άτομο διαφέρουν. Τα άτομα παραμένουν τα ίδια και σαν εργαζόμενοι. Καμία θεωρία κινήτρων δεν μπορεί να αναλύσει τις ανάγκες των υφισταμένων όσο το ίδιο το διοικητικό στέλεχος. Αυτό γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες του κάθε συνεργάτη – υφισταμένου του.

Εάν δεν τις γνωρίζει, θα πρέπει να της μάθει για να εφαρμόσει τη δική του πολιτική παρακίνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

2.1 Θετική και αρνητική υποκίνηση

Η υποκίνηση διακρίνεται σε **εσωτερική** και σε **εξωτερική** υποκίνηση.

Η **εσωτερική** υποκίνηση απορρέει από την ίδια την εργασία και προκύπτει από την επιθυμία του ατόμου να απολαμβάνει τέρψη από την διεκπεραίωση της εργασίας , δηλαδή προκύπτει από την εσωτερική ώθηση για εργασία.

Η **εξωτερική** υποκίνηση πηγάζει από τις ανταμοιβές που προκύπτουν από την ολοκλήρωση της εργασίας. Ανταμοιβές αποτελούν ο μισθός , οι πρόσθετες παροχές και οι επιθυμητές συνθήκες εργασίας .

Η υποκίνηση των ατόμων μέσα στο χώρο εργασίας εξαρτάται από την εσωτερική όσο και από την εξωτερική υποκίνηση. Η ηθική ικανοποίηση είναι το ίδιο σημαντική με την ικανοποίηση που προκύπτει από τις ανταμοιβές. Γι' αυτό πρέπει και τα δύο είδη υποκίνησης να αναγνωρίζονται για την ισχύ τους.

Σε ένα καλό εργασιακό περιβάλλον και με την ανάθεση μιας ικανοποιητικής εργασίας ο εργαζόμενος προτρέπει να εργαστεί.

Οι εξωτερικές ανταμοιβές που προκύπτουν από την εκτέλεση μιας εργασίας χωρίς εσωτερικές ανταμοιβές δεν αποτελούν αναγκαστικά μέσο υποκίνησης , απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων.

2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την αποδοτικότητα

Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά οι παράγοντες που λειτουργούν αρνητικά στην ομαλή διεξαγωγή των εργασιών , στην ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην αποδοτικότητά τους.

1.Λόγω της έλλειψης οργάνωσης , ενός αυστηρά γραφειοκρατικού συστήματος , του υπερβολικού συγκεντρωτισμού στην οργάνωση , ενός συστήματος προσκολλημένου στη διασφάλιση Ποιότητας επικρατεί σύγχυση , χάος και δεν ενισχύεται το θετικό επικοινωνιακό κλίμα , δεν απομακρύνονται οι αντιθέσεις μεταξύ των εργαζομένων, ως προς την εργασία και την ευθύνη και δημιουργείται ένα περιβάλλον χωρίς ομαδικότητα και συντονισμό , το οποίο είναι αναποτελεσματικό.

2.Η διοίκηση, που εξασφαλίζει την τήρηση των διαδικασιών με απειλές , που αντιμετωπίζει τις όποιες παρεκκλίσεις με τιμωρία, που αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ,που εξασφαλίζει ότι οι υφιστάμενοι εξαντλούν τις δυνατότητές τους διατηρώντας συγχρόνως τις αμοιβές σε χαμηλά επίπεδα μειώνει οδηγεί σε αντιδράσεις , σε σύγκρουση σκοπών και χαμηλή αποδοτικότητα καθώς οι ανάγκες των εργαζομένων μένουν ανικανοποίητες γεγονός που τους απομακρύνει από τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.

3.Ο καταμερισμός της εργασίας , η απλούστευση των έργων, η συνεχής εξειδίκευση , η έντονη τυποποίηση στην παραγωγή , η διαρκώς αυξανόμενη εφαρμογή της τεχνολογίας , η αύξηση του μεγέθους των οργανισμών οδηγούν στην αποπροσωποίηση της εργασίας . **Οι τυποποιημένες εργασίες** που δεν προσφέρουν καμιά πρόκληση στον

εργαζόμενο προκαλούν ανία , απογοήτευση και χαμηλό ηθικό που συνεπάγονται την έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία. Οι μηχανικά επαναλαμβανόμενες κινήσεις , ο γρήγορος ρυθμός , η κούραση , η απουσία της επικοινωνίας με τους συνεργάτες περιορίζουν τον εργαζόμενο , περιορίζουν τις ευκαιρίες για δημιουργική έκφραση και συμμετοχή , ομαδική συμπεριφορά , κοινωνικότητα μέσα στο χώρο της εργασίας του.

4.Παράγοντες τεχνικής φύσεως όπως είναι η διαμόρφωση των χώρων , η εργονομία , η ασφάλεια , οι συνθήκες φωτισμού ,θερμοκρασίας , ο εξαερισμός , ο θόρυβος που επικρατούν στο χώρο της εργασίας εμποδίζουν το προσωπικό να αντιληφθεί το νόημα και το γενικότερο περιεχόμενο της επικοινωνίας με αποτέλεσμα την πρόκληση ανωμαλιών στις σχέσεις και στη λειτουργία των ατόμων, των τμημάτων και του οργανισμού γενικότερα.

5.Τα ψυχολογικά εμπόδια προκαλούνται από τις ψυχολογικές καταστάσεις στις οποίες βρίσκεται πολλές φορές το προσωπικό το οποίο δυσκολεύεται να αντιληφθεί την πραγματική έννοια μιας επικοινωνίας π.χ. ένα οργισμένο άτομο αντιλαμβάνεται μόνο τις κακές πλευρές μιας επικοινωνίας και διαμορφώνει αναλόγως την όλη στάση και συμπεριφορά του, έναντι της εργασίας, των προϊσταμένων και του οργανισμού .

6.Η συμπεριφορά του ατόμου και η απόδοσή του στο χώρο εργασίας επηρεάζεται και από τα **χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του**. Είναι δύσκολο η διοίκηση να σχεδιάσει ένα περιβάλλον κατάλληλο για την αποτελεσματική απόδοση των ατόμων , λαμβάνοντας υπόψη του την αλληλεπίδραση των διαφορετικών προσωπικοτήτων που συγκροτούν τον

οργανισμό . Λόγω της «ποικιλίας» προσωπικοτήτων μέσα στην επιχείρηση δυσκολία υπάρχει και ως προς την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων . Μέσα σε μια επιχείρηση υπάρχουν καλοί συνεργάτες που είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν και να εργαστούν για τη γενική ευημερία ,που είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους και διακατέχονται από αίσθημα υπευθυνότητας για την εργασία τους. Όμως υπάρχουν και συνεργάτες που ενδιαφέρονται για τα ατομικά τους και μόνο συμφέροντα , που επιδιώκουν υπεροχή και αποφεύγουν να εργαστούν με στόχο το κοινό συμφέρον , με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται αρμονία στις σχέσεις και η αποδοτικότητα να μειώνεται.

7.Η ανασφάλεια που νοιώθει ο εργαζόμενος όταν αντιλαμβάνεται ότι απειλείται καθώς η ανεργία αυξάνεται και η τεχνολογία αντικαθιστά την εργασία , όπως και στην περίπτωση που πληροφορείται ότι επίκεινται απολύσεις στον τομέα του ή όταν κατά την εκτέλεση της εργασίας του δεν έχουν ληφθεί τα κατάλληλα μέτρα για την ασφάλειά του τον κάνει να δουλεύει με λιγότερο ενθουσιασμό. Ο άνθρωπος νοιώθει απογοητευμένος όταν δεν ικανοποιούνται οι βασικές του ανάγκες και στην προσπάθειά του να εξασφαλίσει τις ανάγκες του αυτές περισσότερο αγωνιά παρά ενδιαφέρεται για το αποτέλεσμα της εργασίας του.

8.Εξαιτίας της ευρείας διάδοσης νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκρίνονται στο διεθνή ανταγωνισμό για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν, είναι αναγκασμένες συνεχώς να βελτιώνουν την ποιότητα, να μειώνουν το κόστος και να προσφέρουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Εύκολη και αποτελεσματική λύση αποτελεί η μείωση των δαπανών , οι απολύσεις προσωπικού, οι περικοπές προνομίων δηλαδή τα έξοδα προσωπικού αφού θεωρούνται ως μία από τις σημαντικότερες πηγές λειτουργικού

κόστους και υπόσχονται σημαντική μείωση του κόστους και αύξηση των καθαρών κερδών για την επιχείρηση.

2.3 Μέθοδοι Υποκίνησης

Τόσο κατά την περίοδο πριν τους δύο παγκόσμιους πολέμους, όσο και κατά τη διάρκεια των πολέμων αυτών οι κανόνες λειτουργίας των επιχειρήσεων ήταν ιδιαίτερα αυστηροί και άκαμπτοι, ενώ οι συνθήκες εργασίας ήταν συνήθως πιεστικές. Κατά την μετά το τέλος του 2^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου περίοδο, όπου παρατηρήθηκε μεγάλη στενότητα στην προσφορά εργασίας και μεγάλη εισροή των γυναικών στην εργασία, αναγκάστηκαν οι επιχειρήσεις κάτω από την επίδραση των νέων αντιλήψεων σε ότι αφορά στις ανθρώπινες σχέσεις, να υιοθετήσουν μια διαφορετική τακτική με βασικό άξονα την εισαγωγή νέων κανόνων, χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Κύριος στόχος της τακτικής αυτής ήταν η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και η αντιμετώπιση βασικών προβλημάτων του προσωπικού τόσο επί ατομικής, όσο και επί ομαδικής βάσεως. Κατά την περίοδο αυτή εισήχθησαν βασικές μεταρρυθμίσεις υπέρ των εργαζομένων, μερικές από τις οποίες ήταν:

- § **Η παρεμβολή διαλειμμάτων για καφέ**
- § **Η δωρεάν διάθεση αναψυκτικών κατά τη διάρκεια της εργασίας,**
- § **Η κατάλληλη διαμόρφωση των χώρων εργασίας με την δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος,**
- § **Η χορήγηση δώρων για αυξημένη παραγωγή**
- § **Ο καθορισμός αντικειμενικών κανόνων και μέτρων πολιτικής σε ότι αφορά στο σύστημα προαγωγών και στο σύστημα των αδειών για λόγους υγείας και διακοπών κλπ.**

Επειδή οι κανόνες λειτουργίας των επιχειρήσεων που παρέμειναν στα παλιά πρότυπα είχαν να αντιμετωπίσουν την αλματώδη αύξηση που παρουσίασαν οι ρυθμοί εργασιακής κινητικότητας, υποχρεώθηκαν και αυτές οι επιχειρήσεις να αναπροσαρμόσουν την τακτική και τους κανόνες λειτουργίας στα νέα δεδομένα.

Παρακάτω αναπτύσσονται τα πρακτικά μέτρα τα οποία πρέπει η Διοίκηση να προωθεί, ώστε αφ' ενός να αξιοποιεί τις δυνατότητες του προσωπικού επ' ωφελεία του οργανισμού, αφ' ετέρου να προσφέρει ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο και να παρέχει το αναγκαίο πλαίσιο ικανοποίησης στο προσωπικό, ώστε να συμμετέχει με όλο το δυναμικό του στην εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού.

Ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο θεωρείται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις επιθυμητές προσωπικές τους ανάγκες και αξίες δουλεύοντας μέσα σε μια οργάνωση. Τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο εμφανίστηκαν στην πράξη με διάφορα ονόματα: εξανθρωπισμός της εργασίας, αναδιοργάνωση της εργασίας, σχεδιασμός έργου, κοινωνικοτεχνικά συστήματα, βελτιώσεις στην εργασία κ.ά.

2.3.1 Επικοινωνία με το Προσωπικό

Η απόδοση της επιχείρησης και η δημιουργία του αναγκαίου κλίματος για την ομαλή διεξαγωγή του έργου της, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον τρόπο επικοινωνίας με τον οποίο η επιχείρηση επικοινωνεί με το προσωπικό της, γιατί όπως είναι γνωστό, η σωστή επικοινωνία μειώνει τις τριβές μέσα στο χώρο της επιχείρησης.

Τρόποι και Μέσα Επικοινωνίας

Στη βελτίωση των ικανοτήτων για επικοινωνία, το πρόβλημα παραμένει στην ευθύνη της Διοικήσεως, η οποία είναι υποχρεωμένη να βρει τους καλύτερους τρόπους σε συνάρτηση με την αξιοποίηση των καταλληλότερων μέσων για την αποτελεσματική βελτίωση του κλίματος επικοινωνίας. Τα μέσα αυτά ποικίλουν και κάθε φορά πρέπει, ανάλογα με το σκοπό της επικοινωνίας και ανάλογα με το θέμα στο οποίο αναφέρεται η επικοινωνία, να γίνεται επιλογή του πλέον καταλλήλου μέσου. Μερικοί τρόποι και μέσα επικοινωνίας με το προσωπικό είναι οι εξής:

Ειδικά εγχειρίδια μέτρων πολιτικής
Κανονισμοί ανάλυσης των διαδικασιών πρόσληψης του προσωπικού
Προγράμματα προσανατολισμού νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού
Αφίσες, ενημερωτικά δελτία και ανακοινώσεις
Διεύρυνση των απόψεων του προσωπικού
Αξιοποίηση του συστήματος εποπτείας
Δημόσιες ομιλίες και σύστημα ανακοινώσεων
Αξιοποίηση του συστήματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης
Τακτική των καθοδηγητικών συναντήσεων
Ομαδικές συσκέψεις για προβλήματα τρεχούσης φύσεως
Κατευθύνσεις και στοιχεία μέσω περιοδικών εκδόσεων της επιχείρησης
Προσωπικές επιστολές εκ μέρους του προέδρου

Ο παραπάνω πίνακας αποτελεί μια ένδειξη της ποικιλίας των μέσων, τα οποία η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της για την επικοινωνία

με το προσωπικό. Κάθε ένα από τα μέσα αυτά πρέπει να χρησιμοποιείται με περίσκεψη και ύστερα από μελέτη των ωφελειών και των επιπτώσεων τις οποίες θα έχει στην επικοινωνία και εν πάση περιπτώσει πρέπει το μέσον που θα επιλέγουμε να ανταποκρίνεται πλήρως στο θέμα στο οποίο σκοπεύουμε να αναφερθούμε π.χ. στην περίπτωση του ενημερωτικού δελτίου, μπορεί να καταχωρίζονται οδηγίες και συστάσεις γενικού περιεχομένου, οι οποίες δεν αναφέρονται στο κύριο έργο της επιχείρησης όπως π.χ. οδηγίες για την τήρηση της καθαριότητας των χώρων, για τις ώρες λειτουργίας της καφετέριας ή του εστιατορίου κ.ο.κ.

2.3.2 Εμπλουτισμός της εργασίας

Η έρευνα και η ανάλυση της υποκίνησης φαίνονται να δίνουν έμφαση στη σημασία που έχει το να δίνεται στις εργασίες νόημα και ενδιαφέρον. Αυτό ισχύει για τα διοικητικά στελέχη όπως και για τα μη – διοικητικά στελέχη και αληθεύει ιδιαίτερα στην περίπτωση της θεωρίας του Herzberg, όπου οι παράγοντες του περιεχομένου της εργασίας όπως η πρόκληση, τα επιτεύγματα, η αναγνώριση και η ευθύνη θεωρούνται και οι πραγματικοί παράγοντες υποκίνησης. Αν και, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η θεωρία του Herzberg δεν έχει αποφύγει τις αμφισβητήσεις, έχει προκαλέσει παρόλα αυτά και στις Ηνωμένες Πολιτείες και γενικά στο εξωτερικό ένα πολύ εκτεταμένο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη τρόπων εμπλουτισμού του περιεχομένου της εργασίας, ιδιαίτερα των μη – διοικητικών υπαλλήλων.

Ο εμπλουτισμός της έρευνας θα πρέπει να διακρίνεται από τη διεύρυνση της εργασίας. Αυτή η τεχνική επιχειρεί να προσδώσει στην εργασία ποικιλία καταργώντας την ανία που προκαλείται με την εκτέλεση επαναλαμβανόμενων καθηκόντων. Στον εμπλουτισμό της εργασίας, αυτό που επιχειρείται είναι να ενταχθεί στην εργασία μια

μεγαλύτερη αίσθηση ενδιαφέροντος και επίτευξης. Μια εργασία μπορεί να εμπλουτιστεί αν της προστεθεί ποικιλία. Αλλά μπορεί επίσης να εμπλουτιστεί (1) δίνοντας στους εργαζόμενους μεγαλύτερη δυνατότητα να αποφασίζουν για θέματα όπως οι μέθοδοι, η σειρά, και ο ρυθμός της εργασίας ή αφήνοντας τους να παίρνουν αποφάσεις για την αποδοχή ή την απόρριψη υλικών ή εφοδίων· (2) ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή των υφισταμένων (3) δημιουργώντας στους εργαζόμενους ένα αίσθημα προσωπικής ευθύνης για τα καθήκοντά τους· (4) παίρνοντας μέτρα για να εξασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν πώς τα καθήκοντά τους συμβάλλουν στην ολοκλήρωση ενός προϊόντος ή στην ευημερία της επιχείρησης· (5) επαναπληροφωρώντας τους εργαζόμενους για την απόδοσή τους, και καλύτερα πριν την πληροφορηθούν οι προϊστάμενοί τους και (6) αναθέτοντας στους εργαζόμενους την ανάλυση και τις μεταβολές του φυσικού περιβάλλοντος της εργασίας όπως είναι λόγου χάρη, η διαρρύθμιση του γραφείου ή του εργοστασίου, η θερμοκρασία, ο φωτισμός και η καθαριότητα.

Οι βασικές οικονομικές ανάγκες του προσωπικού ικανοποιούνται από μέρος της Διοικήσεως μέσα από την προσφορά εργασίας, όσο και μέσα από την καθιέρωση ενός δίκαιου και αντικειμενικού συστήματος αμοιβών, ενώ οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες του, αντιμετωπίζονται με την εφαρμογή συστημάτων, τα οποία δίνουν έμφαση στη συμμετοχή του προσωπικού στον καθορισμό των στόχων και στη λήψη των αποφάσεων, στην αναγνώριση του ρόλου του προσωπικού στη λειτουργία και κατ' επέκταση στην απόδοση του οργανισμού, στη σοβαρή και υπεύθυνη αξιολόγηση της γνώμης και των απόψεων του προσωπικού, στη δίκαιη και αμερόληπτη αντιμετώπιση των παραπόνων του προσωπικού κ.τ.λ.

2.3.3 Συμμετοχή

Μια τεχνική που έχει υποστηριχθεί εξαιρετικά σαν αποτέλεσμα της θεωρίας και της έρευνας της υποκίνησης είναι η αυξημένη συνειδητοποίηση και χρήση της συμμετοχής. Δεν μπορεί να υπάρξει αμφιβολία ότι σπάνια είναι η περίπτωση που δεν υποκινούνται οι άνθρωποι όταν ζητείται η γνώμη τους για τις ενέργειες που τους επηρεάζουν – όταν παίρνουν μέρος «στην παράσταση». Δεν υπάρχει επίσης αμφιβολία ότι οι περισσότεροι άνθρωποι που βρίσκονται στο κέντρο μιας λειτουργίας γνωρίζουν και τα προβλήματα και τις λύσεις τους. Συνεπώς, το σωστό είδος συμμετοχής αποφέρει και υποκίνηση και γνώση πολύτιμη για την επιτυχία της επιχείρησης.

Η συμμετοχή ανταποκρίνεται σε αρκετούς βασικούς παράγοντες υποκίνησης. Είναι ένας τρόπος αναγνώρισης. Ικανοποιεί την ανάγκη για κοινωνικούς δεσμούς και αποδοχή. Και, πάνω απ' όλα, δίνει στους ανθρώπους μια αίσθηση ολοκλήρωσης. Αλλά η ενθάρρυνση της συμμετοχής δεν σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη παραιτούνται από τη θέση τους. Παρότι ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των υφιστάμενων σε θέματα που αυτοί μπορούν να βοηθήσουν και παρότι τους ακούνε προσεκτικά, σε θέματα που απαιτούν τις αποφάσεις τους θα πρέπει να παίρνουν αυτές τις αποφάσεις οι ίδιοι.

2.3.4 Αναγνώριση και Αμοιβή

Η αναγνώριση αναφέρεται κυρίως στην εκδήλωση του αναγκαίου βαθμού εκτίμησης της Διοικήσεως προς το προσωπικό για την συμβολή του στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Το προσωπικό συμβάλλει στο σκοπό αυτό με πολλούς τρόπους όπως π.χ. με το ζήλο και την

αφοσίωση, με τις εξειδικευμένες γνώσεις του, με την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και ανάληψη ευθυνών και βεβαίως με την βελτίωση της ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσής του. Για να εξασφαλίσει την αυθόρμητη και σε επιθυμητό βαθμό συμμετοχή του προσωπικού στην επίτευξη των στόχων του, ο οργανισμός πρέπει να παρέχει το αναγκαίο πλαίσιο αναγνώρισης της συμβολής αυτής σε συνδυασμό με κάποιο είδος αμοιβής, η οποία δεν είναι απαραίτητο να είναι οπωσδήποτε και σε κάθε περίπτωση υλική ή αποκλειστικά προσωπικού χαρακτήρα. Δεν μπορούμε όμως ποτέ να παραβλέψουμε τα χρήματα σαν έναν παράγοντα υποκίνησης.

2.3.5 Χρήματα

Τα χρήματα έχουν τη μορφή μισθού, αμοιβής βάσει της απόδοσης, πρόσθετης αμοιβής, δώρου, ασφάλισης, ή οτιδήποτε άλλο μπορεί να δοθεί στους ανθρώπους για την εκτέλεση της εργασίας τους. Οι οικονομολόγοι και τα περισσότερα διοικητικά στελέχη έχουν την τάση να τοποθετούν τα χρήματα ψηλά στην κλίμακα των παραγόντων υποκίνησης, ενώ οι επιστήμονες της συμπεριφοράς έχουν την τάση να τα τοποθετούν χαμηλά. Ούτε η μία ούτε η άλλη άποψη είναι πιθανώς σωστή. Αλλά για να γίνουν τα χρήματα το είδος του υποκινητικού παράγοντα που μπορούν και που θα έπρεπε να είναι, τα διοικητικά στελέχη δεν θα πρέπει να ξεχνούν ορισμένα πράγματα.

Πρώτα πρώτα, τα χρήματα, σαν χρήματα, είναι πιθανώς σημαντικότερα για ανθρώπους που είναι νέοι και συντηρούν μια οικογένεια από ότι είναι για ανθρώπους που έχουν «επιτύχει» με την έννοια ότι οι χρηματικές ανάγκες των τελευταίων δεν είναι τόσο επείγουσες. Τα χρήματα είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη ενός ελάχιστου επίπεδου διαβίωσης, αν και αυτό το ελάχιστο έχει την τάση να

αυξάνεται καθώς αυξάνονται και οι αποδοχές των ανθρώπων. Για παράδειγμα, ένας άνθρωπος που ήταν κάποτε ικανοποιημένος με ένα μικρό σπίτι και ένα φθηνό αυτοκίνητο, μπορεί τώρα να είναι σε θέση να δοκιμάσει την ίδια ικανοποίηση μόνο με ένα μεγάλο και άνετο σπίτι και μια πολυτελή λιμουζίνα. Παρόλα αυτά όμως, δεν μπορούμε να γενικεύσουμε αυτό τον κανόνα. Για ορισμένους ανθρώπους τα χρήματα θα έχουν πάντοτε κυριαρχική σημασία, ενώ για άλλους μπορεί να μην έχουν ποτέ.

Αληθεύει πιθανώς αρκετά ,όπως λέει ο Gellerman, ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς, τα χρήματα χρησιμοποιούνται στην πραγματικότητα σαν μέσο για να διατηρείται επαρκώς στελεχωμένη η οργάνωση και όχι κυρίως σαν υποκινητικός παράγοντας. Αυτό φαίνεται στη συνήθεια της ανταγωνιστικής προσαρμογής, μισθών και ημερομισθίων μεταξύ διαφόρων εταιρειών που σκοπό έχει να προσελκύσει και να κρατήσει μόνο ικανά στελέχη.

Ένας τρίτος παράγοντας που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι ότι τα χρήματα σαν παράγοντας υποκίνησης τείνουν να αμβλύνονται κάπως από τη συνήθεια να εξισώνονται οι μισθοί των διαφόρων διοικητικών στελεχών μιας εταιρείας. Με άλλα λόγια, συχνά φροντίζουμε να εξασφαλίσουμε ότι σ' εκείνους που βρίσκονται σε παρόμοια επίπεδα δίνεται η ίδια ή σχεδόν η ίδια ανταμοιβή. Αυτό βέβαια είναι κατανοητό επειδή οι άνθρωποι αξιολογούν συνήθως την ανταμοιβή τους συγκρίνοντας την με τις απολαβές των όμοιων τους. Όπως εύκολα μπορούμε να δούμε όμως, με αυτή τη συνήθεια τα χρήματα γίνονται, για να χρησιμοποιήσουμε τους όρους του Herzberg, παράγοντας υγιεινής ή συντήρησης, και όχι πηγή υποκίνησης.

Από τη θεωρία της δίκαιης (ίσης) αμοιβής προκύπτει ένα τέταρτο θέμα που θα πρέπει να εξετάζεται. Για να γίνουν τα χρήματα αποτελεσματικός παράγοντας υποκίνησης, στα άτομα που

καταλαμβάνουν διάφορες θέσεις, αν και του ίδιου επιπέδου, θα πρέπει να δίνονται μισθοί και πρόσθετες αμοιβές που αντικατοπτρίζουν την ατομική τους απόδοση. Ίσως η εταιρεία δεσμεύεται να δίνει παρόμοιους μισθούς. Αλλά δε θα πρέπει ποτέ να δεσμεύεται όσο αφορά στις πρόσθετες αμοιβές. Πραγματικά, φαίνεται ότι αν οι πρόσθετες αμοιβές των διοικητικών στελεχών δεν βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην προσωπική απόδοση κάθε ατόμου, η επιχείρηση δεν τους παρέχει και μεγάλη υποκίνηση. Αυτός είναι σίγουρα ο τρόπος που εξασφαλίζει ότι τα χρήματα έχουν νόημα σαν ανταμοιβή για τα ατομικά επιτεύγματα και σαν μέθοδος για να ικανοποιείται το γόητρο των ατόμων.

Επίσης, είναι σχεδόν βέβαιο ότι, όπως λέει ο Gellerman, τα χρήματα μπορούν να υποκινήσουν μόνο όταν μια αναμενόμενη αμοιβή είναι μεγάλη σε σχέση με το εισόδημα του ατόμου. Το πρόβλημα με τις περισσότερες αυξήσεις μισθών ή ακόμη και με τις πρόσθετες αμοιβές, είναι ότι δεν είναι αρκετά μεγάλες για να υποκινήσουν τον εργαζόμενο.

Μπορεί να εμποδίσουν το άτομο να δυσαρεστηθεί και να ψάξει για άλλη δουλειά, αλλά αν δεν είναι αρκετά μεγάλες για να αντιληφθεί το άτομο το όφελος και αν δεν συνδέονται με την προσωπική απόδοση, δεν θα αποτελέσουν πιθανότατα ισχυρό υποκινητικό παράγοντα.

2.3.6 Θετική Ενίσχυση - Έπαινος και Ενθάρρυνση

Μια ενδιαφέρουσα ειδική εφαρμογή της υποκίνησης είναι η τεχνική που εφάρμοσε με επιτυχία ο ψυχολόγος του Harvard B. F. Skinner. Αποκαλούμενη «θετική ενίσχυση» ή «τροποποίηση συμπεριφοράς» και θεωρείται ότι τα άτομα μπορούν να υποκινηθούν επαινώντας την απόδοσή τους και ότι η τιμωρία για την κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα γιατί καταστρέφεται η υποκίνηση του ατόμου.

Ο διευθυντής πρέπει να δίνει έμφαση στα δύο παραπάνω στοιχεία του επαίνου και της ενθάρρυνσης. Η σημερινή κοινωνία χαρακτηρίζεται από πνεύμα αμφισβήτησης των κανόνων και αξιών. Ο διευθυντής πρέπει να προσπαθεί και συνεχώς να επιδιώκει τον έπαινο, την ενθάρρυνση και την κατανόηση των προβλημάτων των υφισταμένων γιατί στο έργο τους σήμερα συχνά κατέχονται από αμφιβολίες και απογοητεύσεις.

Αν όμως οι διευθυντές επιθυμούν να ενθαρρύνουν τα άτομα, πρέπει να έχουν καλές σχέσεις μ' αυτούς και να γνωρίζουν τη δουλειά τους.

Οι διευθυντές πρέπει να επισκέπτονται τους χώρους εργασίας και να παρατηρούν τις δραστηριότητες των υπαλλήλων· να τους επαινούν για τις προσπάθειες και την καλή επίδοση και να αποφεύγουν να κάνουν κριτική την ίδια στιγμή μέσα στο χώρο εργασίας, να αφήνουν να συζητήσουν στο μέλλον τα προβλήματα που τυχόν προέκυψαν. Μια αρνητική κριτική που μπορεί να καταλήξει και σε τιμωρία ελαττώνει την εσωτερική παρακίνηση του ατόμου. Ο έπαινος ή η θετική ενδυνάμωση αυξάνει την παρακίνηση των ατόμων με αποτέλεσμα να αυξάνεται και η επίδοση των υπαλλήλων. Ο έπαινος, όμως, θα χάσει τη σημασία και την αξία του αν χρησιμοποιείται ως τέχνασμα ή ως μέσο για να εκπληρωθεί κάποιος σκοπός. Αν αυτό συμβεί, τότε η πράξη αυτή παίρνει την μορφή ελέγχου με αποτέλεσμα να καταστρέφεται η υποκίνηση του ατόμου.

2.3.7 Επιβράβευση της Πίστης και της Αφοσίωσης στον Οργανισμό

Κάθε εργοδότης γνωρίζει ότι τα χρόνια τα οποία προσφέρει ένας υπάλληλος στην υπηρεσία του, δημιουργούν όπως είναι φυσικό δικαιώματα για τον εργαζόμενο, αλλά και υποχρεώσεις για τον εργοδότη.

Η μακροχρόνια υπηρεσία αποτελεί ένα στοιχείο ασφάλειας για το προσωπικό γιατί ένας εργαζόμενος με πολλά χρόνια υπηρεσίας, δεν θα είναι ο πρώτος στη λίστα των απολύσεων σε περίπτωση που η επιχείρηση θα βρεθεί σε κάποια δύσκολη θέση.

Οι εργαζόμενοι οι οποίοι υπηρετούν για μεγάλη σειρά ετών, αποκτούν ένα ισχυρό συναισθηματικό δεσμό με την επιχείρηση και συνδέουν την ανάπτυξη της με τη δική τους επιβίωση και ανάπτυξη και για το λόγο αυτό πολύ δύσκολα αποφασίζουν να την εγκαταλείψουν, ακόμη και αν το πλαίσιο των αμοιβών δεν είναι απόλυτα ικανοποιητικό, σε σύγκριση με άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις ή με επιχειρήσεις που λειτουργούν στην ίδια περιοχή.

Για τους λόγους αυτούς η μακροχρόνια υπηρεσία αξιολογείται ως βασικός παράγοντας σταθερότητας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Στην αντίληψη αυτή βασίζεται και η πολιτική η οποία ακολουθείται εκ μέρους πολλών επιχειρήσεων οι οποίες δίνουν στην αρχαιότητα πρώτη προτεραιότητα, διότι πιστεύουν ότι αυτό που κερδίζουν από την εμπειρία και την αφοσίωση του προσωπικού στην επιχείρηση αντικαθιστά ενδεχομένως τη ελλιπή γνώση. Πρέπει να λαμβάνονται μέτρα ώστε οι εργαζόμενοι που έχουν μακροχρόνια υπηρεσία, να τυγχάνουν μιας προσωπικής μεταχείρισης και να διακρίνονται από τη μάζα των λοιπών υπαλλήλων, πράγμα το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους όπως είναι π.χ η χορήγηση ειδικών προνομίων (όπως π.χ. πρόσθετος χρόνος διακοπών, απονομή ειδικών βραβείων πολυετούς υπηρεσίας κλπ).

Η εμπιστοσύνη και η καλή θέληση των εργαζομένων δεν εξαγοράζεται αλλά αποκτάται μέσα από το πνεύμα κατανόησης και ειλικρίνειας που αναπτύσσεται και διέπει τις σχέσεις των εργαζομένων και των εργοδοτών. Ένας προϊστάμενος δεν πρέπει να πιστεύει ότι στερεί κάτι από την

επιχείρηση δίνοντας κάποια αμοιβή στον εργαζόμενο για τον χρόνο υπηρεσίας του .

Η αναγνώριση του χρόνου υπηρεσίας επιτυγχάνεται επίσης με τη μορφή της απονομής (πέρα από άλλες διακρίσεις) και κάποιας χρηματικής αμοιβής επί σταθερής χρονικής βάσεως π.χ. τριετία, 10ετία, 20ετία, κλπ. ,με την ένταξη των εργαζομένων σε ασφαλιστικά προγράμματα, χορήγηση δώρων και λοιπές πρόσθετες αμοιβές.

Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν κάποιο είδος αναγνώρισης της προϋπηρεσίας. Οι τρόποι αναγνώρισης και τα μέσα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, ποικίλουν και φυσικά δεν είναι ομοιόμορφη, αλλά είναι κυρίως προϊόν έμπνευσης και συνδυασμού διαφόρων στοιχείων και παραγόντων, οι οποίοι είναι φυσικό να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Οι πολιτικές αυτές έχουν σκοπό να τονίσουν ότι η προϋπηρεσία η οποία εκφράζει την πίστη, την αφοσίωση και τη συμμετοχή του εργαζόμενου στην επιχείρηση, πρέπει με οποιονδήποτε τρόπο και σε οποιαδήποτε περίπτωση να αμείβεται.

2.3.8 Ερεθίσματα για τους υπαλλήλους και εκπαίδευση

Γενικά κάτι που είναι καινούριο και πρωτότυπο μπορεί να αυξήσει την παρακίνηση των ατόμων. Οι διευθυντές πρέπει να δημιουργήσουν μέσα στον οργανισμό ένα κλίμα που να διευκολύνει τη δημιουργία νέων ιδεών και όχι ένα κλίμα που να καταπιέζει και να εξαφανίζει μια καινούρια ιδέα ή μέθοδο.

Οι νέες ιδέες μπορεί να προκύψουν όταν επιτραπεί στους υπαλλήλους να πειραματιστούν μόνοι τους, χωρίς να έχουν το φόβο ότι αν αποτύχουν μπορεί να ελεγχθούν. Πολλοί προϊστάμενοι οργανισμών

πιστεύουν ότι η άρση των εμποδίων ,η δημιουργία ομαλών συνθηκών διεξαγωγής της επικοινωνίας και κατά συνέπεια η δημιουργικότητα των υπαλλήλων, είναι θέμα εκπαίδευσης τους και για το λόγο αυτό προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τα σχετικά προβλήματα μέσα από τις επενδύσεις στην οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, δηλαδή την αποστολή των υπαλλήλων σε διαλέξεις, σεμινάρια και υπηρεσίες με σκοπό να βελτιώσουν και να αναπτύξουν τις ικανότητες του προσωπικού όλων των κλιμακίων ώστε να βοηθούν στην ανακάλυψη και διατύπωση νέων ιδεών. Οι μέθοδοι εκτέλεσης της εργασίας συνεχώς μεταβάλλονται επομένως η βελτίωση του επιπέδου γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού και η εκπαίδευση του είναι απαραίτητη εφ' όσον συμβάλλουν στην καλύτερη δυνατή ολοκλήρωση των εργασιών , την πρόοδο και ίσως στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων.

2.3.9 Διατύπωση σκοπών

Αυτή η πρόταση – οδηγία δε συνδέεται απ' ευθείας με τις αμοιβές, αλλά χρησιμεύει στο να καθοδηγεί και να αυξάνει την προσπάθεια των υπαλλήλων στην εκπλήρωση των σκοπών.

Η διατύπωση των σκοπών στα προγράμματα είναι απαραίτητη γιατί βελτιώνει την επίδοση· ακόμα οι ίδιοι συμπεραίνουν ότι οι συγκεκριμένοι σκοποί είναι ανώτεροι από τους γενικούς σκοπούς· επίσης οι σκοποί που είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν αλλά που μπορούν όμως να τους φθάσουν οι υπάλληλοι είναι ανώτεροι από τους εύκολους σκοπούς. Άλλοι πάλι υποστηρίζουν ότι η διατύπωση των σκοπών περιορίζει την ευελιξία και τον αυθορμητισμό των υπαλλήλων.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γίνουν υπεύθυνοι για τη διατύπωση των σκοπών στην εργασία τους, για την αγορά υλικών και προμηθειών και για την αξιολόγηση και έλεγχο της εκπλήρωσης των σκοπών. Αυτό δίνει

τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να γίνουν άτομα ελεύθερα, υπεύθυνα και αυτόνομα, δηλ. έμμεσα τα άτομα αυτά παρακινούνται για να εργαστούν και να αποδώσουν καλύτερα.

2.3.10 Παροχή ανατροφοδότησης

Η παροχή πληροφοριών στους υπαλλήλους σχετικά με την επίδοσή τους, μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παρακίνησής τους· γι' αυτό και ο επόπτης πρέπει να βρει μεθόδους να παρέχει την ανατροφοδότηση αυτή κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα σοβαρό πρόβλημα για τους υπαλλήλους. Η αξιολόγηση αν γίνει σωστά μπορεί να χρησιμεύσει ως μέσο υποκίνησης και ως καταλύτης της αλλαγής. Οι διευθυντές μπορούν να παρατηρήσουν προσεκτικά τους υπαλλήλους στην εργασία τους και να σημειώσουν με προσοχή τις πληροφορίες και τα συμπεράσματά τους, σχετικά με την επίδοση στην εργασία. Μετά δίνουν αυτές τις πληροφορίες στον υπάλληλο, χωρίς να κάνουν κριτική, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα σ' αυτούς να αξιολογήσουν μόνοι τους εαυτούς τους. Με άλλα λόγια υπάρχει μια στενή συνεργασία ανάμεσα στον προϊστάμενο και στον υφιστάμενο.

2.3.11 Χειρισμός των Παραπόνων του Προσωπικού

Από την αποστολή και τις γενικότερες επιδιώξεις των οργανισμών, προ-κύπτει η ανάγκη να έχουν όσο το δυνατόν περισσότερο ικανοποιημένο το προσωπικό τους.

Υποχρέωση της Διοικήσεως είναι να εξετάζει τα παράπονα του προσωπικού και να φροντίζει να ικανοποιούνται στα πλαίσια των

υφιστάμενων δυνατοτήτων. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν την διενέργεια σχετικών ερευνών από τις οποίες προκύπτει πολλές φορές το κατά πόσο τα παράπονα αυτά είναι δικαιολογημένα ή όχι.

Έτσι, στη μεν περίπτωση των δικαιολογημένων παραπόνων προωθούνται οι αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες, ενώ στην περίπτωση των αδικαιολόγητων, εξηγούμε στο προσωπικό γιατί είναι αβάσιμα τα παράπονά τους.

Με τις διορθωτικές ενέργειες και με τις εξηγήσεις που δίνουμε, αντιμετωπίζουμε τυχόν δυσαρέσκειες του προσωπικού και προλαμβάνονται ενδεχόμενες αντιδράσεις του. Ανάλογα με τη σοβαρότητά τους, τα παράπονα απαιτούν και διαφορετικούς χειρισμούς. Η αρμοδιότητα χειρισμού των παραπόνων κλιμακώνεται κατ' αντιστοιχία της ιεραρχικής κλίμακας. Αυτό έχει την έννοια ότι τα παράπονα περιορισμένης σημασίας τα οποία αναπτύσσονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, επιλύονται από τους προϊσταμένους των κατώτερων ή ενδιάμεσων κλιμακίων, ώστε να μην φτάνουν όλα στην κορυφή της ιεραρχίας.

Τα κλιμάκια έρευνας των παραπόνων διευρύνονται φθάνοντας μέχρι το Γενικό Διευθυντή ή και τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου μέσω του Προσωπάρχη.

Το πρώτο επίπεδο εξέτασης ενός παραπόνου θα πρέπει να είναι ο άμεσος προϊστάμενος του ενδιαφερομένου υπαλλήλου. Ενώ τα ιδιαίτερης σημασίας παράπονα τα οποία αφορούν τον οργανισμό στο σύνολό του πρέπει να εξετάζονται από ειδικές επιτροπές ή υπηρεσιακά συμβούλια, τα οποία πρέπει να διατάσσουν σχετικές έρευνες πριν καταλήξουν σε αποφάσεις.

2.3.12 Ανάλυση περιβάλλοντος

Ο Skinner και οι οπαδοί του κάνουν πολύ περισσότερα από το να επαινούν απλώς την καλή απόδοση. Αναλύουν το περιβάλλον της εργασίας για να προσδιορίσουν τι κάνει τους εργαζόμενους να ενεργούν όπως ενεργούν και έπειτα εισάγουν μεταβολές σχεδιάζοντας κατάλληλα το περιβάλλον της εργασίας τους για να εξαλείψουν τα ενοχλητικά προβλήματα και ότι άλλο εμποδίζει την απόδοση.

2.3.13 Εξασφάλιση των Αναγκαίων Συνθηκών Εργασίας

Μια από τις βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της αφοσίωσης και του ζήλου του προσωπικού στην εργασία, σε συνδυασμό με την βελτίωση της απόδοσής του, αποτελεί η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών εργασίας

Στην έννοια των συνθηκών εργασίας περιλαμβάνεται το σύνολο των διευκολύνσεων που προσφέρει ο οργανισμός στο προσωπικό του για την απρόσκοπτη διεξαγωγή της εργασίας του. Όπως είναι φυσικό τα άτομα εργάζονται πιο αποδοτικά, απολαμβάνοντας μεγαλύτερη ικανοποίηση και περιορίζουν την τάση αλλαγής της εργασίας τους, όταν εργάζονται κάτω από σύγχρονες συνθήκες.

Οι συνθήκες αυτές αναφέρονται στην υγιεινή των χώρων, στην άνετη οργάνωση και λειτουργία των εγκαταστάσεων, τόσο όσον αφορά στον εξοπλισμό όσο και στις ειδικότερες λειτουργίες (όπως είναι ο φωτισμός, ο κατάλληλος εξαερισμός, η θέρμανση, η ηχομόνωση για αποφυγή των εξωτερικών και εσωτερικών θορύβων κ.λ.π.). Πρέπει να υπάρχει άριστη ποσότητα φωτισμού προκειμένου οι εργαζόμενοι να φέρουν εις πέρας την εργασία που πρέπει όσο το δυνατόν γρηγορότερα και με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια και άνεση. Ο περιορισμός του

θορύβου έχει ευεργετικές επιδράσεις τόσο στα άτομα όσο και στην παραγωγή. Ο καλός σχεδιασμός και η εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων οργανώσεως μπορεί να περιορίσουν σημαντικά το θόρυβο και το κόστος που προκαλείται από αυτόν. Μεταξύ των μέσων περιορισμού του θορύβου είναι η χρησιμοποίηση ηχοαπορροφητικών υλικών και η κανονική συντήρηση των μηχανικών μέσων.- Οι επιχειρήσεις πρέπει να εξοπλίζονται με εξελιγμένο σύστημα κλιματισμού, προκειμένου μέσω αυτού του συστήματος να ελέγχεται η θερμοκρασία , η υγρασία και η κυκλοφορία του αέρα καθώς με την κατάλληλη θερμοκρασία επιτυγχάνεται αύξηση της απόδοσης. Έχει αποδειχθεί ότι το χρώμα επηρεάζει έντονα τη φυσική κατάσταση του προσωπικού και ότι όσες επιχειρήσεις υιοθέτησαν ένα αποδοτικό συνδυασμό χρωμάτων για τους χώρους εργασίας , διαπίστωσαν ότι η ενέργεια αυτή απέφερε πολλά οφέλη μεταξύ των οποίων είναι ο περιορισμός της νευρικής έντασης , η βελτίωση του ηθικού του προσωπικού και η αύξηση του επιπέδου συνεργασίας των εργαζομένων.

Στοιχεία των συνθηκών εργασίας αποτελούν επίσης η οργάνωση χώρων parking, η εξασφάλιση κατάλληλων χώρων για τις ώρες αναπαύσεως του προσωπικού, κ.ο.κ. για τα οποία έχει αποδειχθεί ότι συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Στα πλαίσια αυτά η οργάνωση νέων και βελτιωμένων γραφείων, οδηγεί κατά κανόνα σε αύξηση της παραγωγής χωρίς να είναι απαραίτητη η αύξηση του προσωπικού, ενώ έχει αποδειχθεί ότι η δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος οδηγεί στην αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού και στη μείωση της εργασιακής κινητικότητας. Η εξασφάλιση των καταλλήλων συνθηκών εργασίας αποτελεί στοιχειώδη υποχρέωση του οργανισμού διότι σε τελευταία ανάλυση δεν εξυπηρετεί μόνο τις ανάγκες των εργαζόμενων αλλά και του ίδιου του οργανισμού, όπως προκύπτει και από τον πιο κάτω πίνακα

ΠΙΝΑΚΑΣ

ΣΤΟΧΟΙ

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ

Ο εργαζόμενος επιδιώκει	Ο εργοδότης επιδιώκει
Μια σταθερή εργασία	Μια σταθερή και αυξανόμενη απασχόληση προσωπικού η οποία αποδεικνύει μια σταθερή αύξηση της ζήτησης των προϊόντων του.
Υψηλές Αποδοχές	Υψηλές Αποδοχές: Διότι, μόνο μέσω της πληρωμής υψηλών αποδοχών, μπορεί η Διοίκηση να εξασφαλίσει υψηλής στάθμης προσωπικό.
Ευκαιρίες για μια καλύτερη εργασία	Ευκαιρίες για την εξέλιξη του προσωπικού: Το μεγαλύτερο πρόβλημα της Διοικήσεως ενός οργανισμού είναι η ανεύρεση ανθρώπων προθύμων και ικανών να αναλάβουν αυξημένες ευθύνες.
Άνετες και ασφαλείς συνθήκες εργασίας	Άνετες και ασφαλείς συνθήκες εργασίας: Μια προνοητική Διοίκηση γνωρίζει ότι χωρίς τη δημιουργία των συνθηκών αυτών, το προσωπικό είναι αδύνατον να παραμείνει σταθερό στην εργασία.
Χαμηλότερες τιμές για ό,τι αγοράζει	Χαμηλότερες τιμές με καλή ποιότητα: Μόνο με την παραγωγή καλύτερων προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές μπορεί ο οργανισμός να ελπίζει ότι θα επιβιώσει στο πλαίσιο της ανταγωνιστικής αγοράς, θα επεκτείνει τις δραστηριότητές του και θα συνεχίσει και αναπτύσσεται.

Έχει αποδειχθεί από σχετικές έρευνες ότι σε προηγμένες χώρες το θέμα των μισθών δεν παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο, ενώ ο ρόλος που παίζουν οι συνθήκες στην ανύψωση και διατήρηση του ηθικού του προσωπικού, έχει μεγάλη σημασία και κυρίως η δημιουργία του αισθήματος ότι το προσωπικό είναι απαραίτητο και συμβάλλει στην προοδευτική ανάπτυξη του οργανισμού.

2.3.14 Η δυναμική της υγείας στον εργασιακό χώρο

Σημαντικός παράγοντας στην αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι η επαγγελματική ασφάλεια και υγεία.

Η διαχείριση της υγείας περιλαμβάνει τη μεγιστοποίηση της οργάνωσης της εργασίας και του περιβάλλοντος, την προαγωγή της ενεργού συμμετοχής όλων των εμπλεκομένων και τη στήριξη και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού για την εκπλήρωση των στόχων αυτών. Στοχεύει ταυτόχρονα σε υγιή σχεδιασμό της εργασιακής ροής και σε κίνητρα για μια υγιή συμπεριφορά των εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό ενδυναμώνεται η δυναμική της υγείας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς και προάγεται η δυναμική δημιουργικότητας και δέσμευσης από τους εργαζόμενους.

Υπάρχει σχετική νομοθεσία με την προστασία Υγιεινής και Ασφάλειας στην Ελλάδα που εισήχθη το 1985. ΝΟΜΟΣ 1568/85 «Υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων» (Φ.Ε.Κ 177/ Α /18-10-85)

Προβλέπει :

- Γιατρό εργασίας σε επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 50 άτομα.
- Τεχνικό ασφάλειας (ηθική ανεξαρτησία στελέχους από την εργοδοσία)
- Επιτροπή υγιεινής, ασφάλειας
- Εκλεγμένους αντιπροσώπους εργαζομένων

- Προστασία από φυσικούς, χημικούς, βιολογικούς παράγοντες
 - Οριακές τιμές έκθεσης
 - Οριακές τιμές βιολογικού δείκτη
- Προδιαγραφές για χώρους εργασίας
- Υποχρεώσεις κατασκευαστών, εισαγωγέων, προμηθευτών για οδηγίες χρήσης
 - 1911 : Καθιέρωση της Κυριακής ως αργία
 - 1915 : Νόμος περί εργατικών ατυχημάτων
- Έλεγχος εργασιακού χώρου από :
 - Υπουργείο Εργασίας (άμεσος έλεγχος, τήρηση προδιαγραφών για εργαζομένους)
 - Υπουργείο Βιομηχανίας, Ενέργειας, Τεχνολογίας (άμεσος έλεγχος σε βιομηχανίες- ερευνητικά κέντρα, Δ.Ε.Η κτλ)
- Περίθαλψη, συνταξιοδότηση
 - Ι.Κ.Α
 - Επιμέρους Υπουργεία (π.χ Συγκοινωνιών- Γεωργίας- Ναυτιλίας)

2.3.15 Προαγωγές και μεταθέσεις

Καθώς οι οργανισμοί αναπτύσσονται , μεταβάλλονται και οι εργασίες ως προς το περιεχόμενο αλλά και ως προς τις απαιτήσεις , σύμφωνα με τις οποίες πρέπει να προσαρμόζεται και το προσωπικό. Αυτό μπορεί να υλοποιηθεί μέσω των μεταθέσεων ή των προαγωγών.

Η διοίκηση πρέπει να προβαίνει σε μεταθέσεις όταν αντιλαμβάνεται ότι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο κατάλληλοι σε διαφορετικές εργασίες . Μια μετάθεση για να είναι επιτυχημένη πρέπει να προηγείται συζήτηση με τον εργαζόμενο και να τοποθετείται σε μια ικανοποιητική θέση ώστε να αποφεύγονται οι

απογοητεύσεις και η πτώση του ηθικού , που θα έχουν το αντίθετο από το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα , τη μείωση της απόδοσης .

Οι προϊστάμενοι πρέπει να είναι σε θέση να κάνουν αμερόληπτες αξιολογήσεις στα ποιοτικά στοιχεία των εργαζομένων , προσωπικότητα , συμπεριφορά πρωτοβουλία , ανάπτυξη. Μετά την αντικειμενική αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να προάγει τους εργαζόμενους που μπορούν να ολοκληρώσουν εργασίες με μεγαλύτερες δυσκολίες και απαιτήσεις από πλευράς προσόντων και με μεγαλύτερο βαθμό ευθύνης.

Η προαγωγή λειτουργεί σαν κίνητρο για βελτίωση καθώς πέρα από τις νέες δυσκολίες που έχει ο εργαζόμενος να αντιμετωπίσει συνεπάγεται την καλύτερα αμειβόμενη εργασία και την εξέλιξη από κοινωνικής πλευράς , την απόκτηση κύρους και εξουσίας.

2.4 Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα εκτός από την υποκίνηση

2.4.1 Ηγεσία

Η απόδοση των εργαζομένων εκτός από τους παράγοντες που σχετίζονται αποκλειστικά με τα ατομικά τους χαρακτηριστικά (π.χ. γνώση, εμπειρία, εκπαίδευση, ηλικία, προσωπικότητα, κ.α.) επηρεάζεται και από τα συστήματα και τις πρακτικές απασχόλησης και διοίκησης τους, που εφαρμόζει η επιχείρηση.

Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού και υποστήριξης των ατόμων ώστε να δουλέψουν με ενθουσιασμό, έτσι ώστε να πετύχουν κάποιους στόχους(συγκεκριασμός προσωπικών και επιχειρησιακών στόχων) ,είναι η τέχνη του να παρακινείς τους άλλους, ώστε να θέλουν να αγωνίζονται για κοινές φιλοδοξίες.

Στυλ Ηγεσίας είναι το σύνολο των ενεργειών ή σχήμα συμπεριφοράς ενός προϊσταμένου, όπως το αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος (ο εργαζόμενος είναι αυτός που αξιολογεί τον προϊστάμενο).

Το στυλ διαφέρει ανάλογα με τη φιλοσοφία του προϊσταμένου περί εξουσίας, υποκίνησης ατόμου, ανθρώπινης αξιοπρέπειας και έργου. Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι να υποβοηθήσει τα άτομα να αναπτυχθούν και να εκφράσουν(να ενεργοποιήσουν) την προσπάθειά τους για κοινούς στόχους.

Τα τέσσερα Συστήματα Διοίκησης

Ύστερα από σειρές ερευνητικών μελετών πάνω σε στυλ ηγεσίας, ο Likert ανέπτυξε αυτό που ονόμασε «τέσσερα συστήματα του μάνατζμεντ», για να περιγράψει τέσσερα γενικά διοικητικά στυλ. Ο παρακάτω κατάλογος χαρακτηρίζει με συντομία το κάθε σύστημα.

Σύστημα 1: Εκμεταλλευτικό – Εξουσιαστικό. Οι μάνατζερς δεν έχουν εμπιστοσύνη και πίστη στους υφιστάμενους. Ο έλεγχος συγκεντρώνεται στο ανώτατο μάνατζμεντ.

Σύστημα 2: Φιλανθρωπικό – Εξουσιαστικό. Οι μάνατζερς έχουν πίστη και εμπιστοσύνη προς τους υφιστάμενους τους, κατά τον ίδιο τρόπο, όπως συμβαίνει με το αφεντικό προς τους δούλους του.

Σύστημα 3: Συμβουλευτικό. Οι μάνατζερς έχουν ουσιαστική, αλλά όχι πλήρη εμπιστοσύνη και πίστη στους υφισταμένους. Άτυπη οργάνωση είναι δυνατόν να είναι παρούσα και μπορεί είτε να ρίξει, ή μερικώς να αντιστέκεται στους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

Σύστημα 4: Συμμετοχικό. Οι μάνατζερς έχουν πλήρη εμπιστοσύνη και πίστη στους υφισταμένους τους. Τυπική και άτυπη οργάνωση είναι το ίδιο. Έτσι, όλες οι κοινωνικές δυνάμεις υποβοηθούν τις προσπάθειες για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Κατηγορίες Ηγετών

η Η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από την αλληλεπίδραση 3 παραγόντων: τα γνωρίσματα και τη συμπεριφορά των ηγετών, τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων, και τις συνθήκες υπό τις οποίες ασκείται η ηγεσία.

Τέσσερις μορφές ηγεσίας που είναι δυνατό να υιοθετηθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι των εργαζομένων είναι:

- η Καθοδηγητική ηγεσία** – ο ηγέτης λέει στους υφισταμένους του τι πρέπει να κάνουν και με ποιον τρόπο
- η Υποστηρικτική ηγεσία** – ο ηγέτης δείχνει συμπάθεια και παρέχει υποστήριξη στους υφισταμένους του
- η Συμμετοχική ηγεσία** – ο ηγέτης παροτρύνει τη συμμετοχή των υφισταμένων του σε αποφάσεις που αφορούν την εργασία τους
- η Ηγεσία προσανατολισμένη προς την επίτευξη** – ο ηγέτης θέτει υψηλούς στόχους για τους υφισταμένους του και δίνει έμφαση στην υψηλή επίδοση στην εργασία

Τα 6 χαρακτηριστικά του Ηγέτη(= προϊστάμενος):

1. Προσωπική ώθηση
2. Η επιθυμία να ηγείται
3. Προσωπική Ακεραιότητα
4. Αυτοπεποίθηση
5. Συνθετική και αναλυτική ικανότητα σκέψης

6. Γνώση της επιχείρησης, του κλάδου και της τεχνολογίας

Για να είναι επιτυχημένη μία επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίσει τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος της , να επανεξετάσει και επανασχεδιάσει τα συστήματα διοίκησης. Όσοι ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, να κατανοούν τις ανάγκες και τη συμπεριφορά του, να αξιοποιούν τις δυνατότητες του και να παρέχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη, συμμετοχή και αμφίδρομη επικοινωνία. Γενικά οι υπάλληλοι θέλουν διευθυντές που να δημιουργούν ένα φιλικό περιβάλλον, ένα περιβάλλον με εμπιστοσύνη και σεβασμό ο ένας για τον άλλον, που να λέει ο ένας τα προβλήματά του στον άλλον· ο διευθυντής πρέπει ακόμα να διαθέτει μεγάλη υπομονή, να ακούει με προσοχή τα προβλήματα των υφισταμένων και να παρέχει κάθε βοήθεια για την επίλυση των προβλημάτων τους. Επομένως αυτό που χρειάζεται είναι να πιστεύει ο διευθυντής στη θεωρία Ψ.

2.4.2 Επιλογή προσωπικού

Σημαντική προϋπόθεση για την αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι η επιλογή των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις. Ο στόχος της αναζήτησης και της επιλογής των προσώπων είναι η εξεύρεση των κατάλληλων ατόμων για να καλύψουν τις θέσεις που έχουν καθοριστεί και έχουν προκύψει από την ανάλυση των προσόντων που απαιτεί κάθε θέση εργασίας ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ορισμένες συνθήκες εργασίας απαιτούν εξειδίκευση , ιδιαίτερη σωματική διάπλαση , ιδιαίτερα πνευματικά χαρακτηριστικά , ανάληψη κινδύνου κ.ά. Επομένως πρέπει να καθορίζονται τα

χαρακτηριστικά της θέσης και να εξετάζονται τα προσόντα ώστε να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές των θέσεων.

Απαιτούμενα Προσόντα

1. Γνώσεις

- 1.1. Μόρφωση / εκπαίδευση
- 1.2. Επιμόρφωση
- 1.3. Προϋπηρεσία / πείρα

2. Νοοτροπία

- 2.1. Αξίες
- 2.2. Στάσεις
- 2.3. Συμπεριφορά

3. Δεξιότητες

- 3.1. Τεχνικές
- 3.2. Κριτικές
- 3.3. Ανθρώπινες – Ικανότητα επικοινωνίας
- 3.4. Πνευματικές

Μετρήσιμα Στοιχεία :

1. Εμφάνιση / συμπεριφορά
2. Κίνητρα
3. Δημιουργικό μυαλό
4. Ενεργητικότητα
5. Αυτοπεποίθηση
6. Στοιχεία προσωπικότητας(εάν διαθέτει προσωπικά χαρακτηριστικά όπως πρωτοβουλία , επιμονή ,αποφασιστικότητα,

αντοχή σε πίεση , ευελιξία ώστε να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις δυσκολίες κατά την εκτέλεση της εργασίας του)

2.4.3 Σημασία της οργάνωσης

Η οργάνωση αποτελεί τον προγραμματισμένο συνδυασμό των δραστηριοτήτων των εργαζομένων, στόχος της είναι η επίτευξη της άριστης αποτελεσματικότητας, (παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, οικονομικότητα) της επιχείρησης και τυχόν λάθη που γίνονται κατά την σχεδίαση και την εφαρμογή ενός οργανωτικού σχήματος επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων και επιφέρουν τα αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Ορισμένα λάθη ή παραλείψεις είναι α) η έλλειψη κατάλληλου προγραμματισμού, όταν οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης δεν είναι σαφείς και καθορισμένοι από την αρχή β) η έλλειψη σαφήνειας των οργανωτικών σχέσεων , όταν δεν έχουν καθοριστεί με ακρίβεια οι ρόλοι των εργαζομένων και η έκταση των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών τους γ) οι ελλείψεις στις μεταβιβάσεις εξουσίας από τα ανώτερα στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας της επιχείρησης δ) η σύγχυση μεταξύ εξουσίας και πληροφόρησης, όταν οι πληροφορίες δεν μεταβιβάζονται ιεραρχικά αλλά ακατάστατα και χωρίς συνέχεια ε) η σύγχυση κατά την τελική λήψη αποφάσεων μεταξύ των καθηκόντων των επιτελικών και λειτουργικών στελεχών στ) ο περιορισμός της ανάπτυξη πρωτοβουλιών όταν ο προσδιορισμός του έργου γίνεται με μεγάλη λεπτομέρεια και πολλές φορές χάνεται η ευθύνη της εκτέλεσης των εντολών από τη δημιουργία πολλών οργανωτικών επιπέδων.

Έτσι η οργανωτική δομή για να συμβάλει θετικά για την επιχείρηση αλλά και στην αποδοτικότητα των εργαζομένων πρέπει να ανταποκρίνεται στους στόχους και τα προγράμματα της επιχείρησης , να ανταποκρίνεται στο επιχειρηματικό περιβάλλον (πολιτικό οικονομικό κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον) και να αξιοποιεί τα στελέχη και το ανθρώπινο δυναμικό με τον καταλληλότερο τρόπο. Στην Οργάνωση, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να σχηματίζουν την κατάλληλη δομή των εργασιακών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης που τους επιτρέπει να δουλεύουν μαζί και να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης, να οργανώνουν τους εργαζομένους σε τμήματα ανάλογα με τις αρμοδιότητές τους και να καθορίζουν τις δομές ευθύνης και τις αρμοδιότητες των μελών. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και τους τέσσερις παράγοντες (περιβάλλον, στρατηγική, τεχνολογία και ανθρώπινοι πόροι) όταν σχεδιάζουν τη δομή της επιχείρησης για να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, απόδοση, ατομική (προσωπική) ευχαρίστηση , προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη . Είναι απαραίτητη η οργάνωση ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης που είναι ανοικτό και ολοκληρωμένο. Ανοικτό είναι ένα σύστημα όταν μπορεί να προσαρμόζεται με ευκολία στις εξωτερικές αλλαγές, ενώ η ολοκλήρωση αναφέρεται στη δυνατότητα συντονισμού και συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η ορθολογική οργάνωση της εργασίας με την αποφυγή κοπιαστικών και χρονοβόρων διαδικασιών καθιστά πιο εύκολη τη συνεργασία , πιο εύλικτες και γρήγορες τις αποφάσεις και ενισχύει τη δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία.

2.4.4 Κατάλληλος τεχνολογικός εξοπλισμός

Οι τεχνολογικές εξελίξεις που γνωρίζει η σύγχρονη κοινωνία είναι ραγδαίες. Η επιβίωση της επιχείρησης εξαρτάται κυρίως από την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών των εργαζομένων. Όμως η αποδοτικότητα είναι ανάλογη της χρήσης νέας τεχνολογίας. Δηλαδή για να αυξήσει μια επιχείρηση την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά της πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη τεχνολογική υποδομή που θα ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της παραγωγικής διαδικασίας. Ο συνδυασμός της κατάλληλης τεχνολογίας και της αξιοποίησης των δυνατοτήτων των εργαζομένων συντελεί στην πραγματοποίηση καινοτομιών και την ποιοτική αναπαραγωγή των παραγωγικών διαδικασιών που εξασφαλίζουν υψηλή αποδοτικότητα , γρήγορη ανάπτυξη και καλύτερευση της ποιότητας της εργασίας.

Η τεχνολογική εκπαίδευση των εργαζομένων δεν μπορεί από μόνη της να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγής. Για την ανάπτυξη και την εξέλιξη της παραγωγής απαιτείται η εξασφάλιση του απαιτούμενου δυναμικού, που διαθέτει επιστημονική γνώση των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών αλλά είναι απαραίτητη και η εισαγωγή του αυτοματισμού , της τεχνολογίας της πληροφορικής , η κατάλληλη μηχανική τεχνολογία και η εξασφάλιση συγχρόνων μέσων εξοπλισμού, που θα καθιστά τις διαδικασίες λιγότερο πολύπλοκες και κουραστικές.

2.5 Οι συνθήκες εργασίας στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Οι βασικές προϋποθέσεις για τη κάλυψη των διαφορετικών αναγκών είναι οι δεξιότητες και οι ικανότητες του εργαζομένου, καθώς και οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας του. Τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κάθε εργαζόμενου, να τους καθοδηγούν στην επίτευξη των στόχων της διοίκησης και να τους υποκινούν, ώστε αυτοί αξιολογώντας τα οφέλη

σης και να τους υποκινούν, ώστε αυτοί αξιολογώντας τα οφέλη που αποκομίζουν από την προσπάθεια που κατέβαλαν και συγκρίνοντάς τα με αντίστοιχα συναδέλφων, να αισθάνονται ικανοποιημένοι.

Το ανθρώπινο δυναμικό σε κάθε Οργανισμό παροχής υπηρεσιών αποτελεί το κρίσιμο συντελεστή παραγωγής και η συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του είναι καθοριστική. Η ποιότητα και αποτελεσματικότητα των προσφερομένων υπηρεσιών δεν είναι υπόθεση μόνο των εργαζόμενων ή του προϊστάμενου ή του διευθυντή μιας υπηρεσίας, ούτε του υπουργού και των συμβούλων του, αλλά είναι το αποτέλεσμα του κατάλληλου συνδυασμού των παραπάνω παραγόντων και κυρίως της βελτίωσης όλου του ανθρώπινου δυναμικού κάθε θέσης και βαθμίδας.

Στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα η αυτοπαρακίνηση, αυτενέργεια, εργατικότητα και το φιλότιμο μπορεί να υπάρχουν σε όλους τους υπαλλήλους, αλλά χρειάζονται το ανάλογο περιβάλλον διοίκησης για να δώσουν αποτελέσματα.

Οι τεχνικές υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, οι μέθοδοι προώθησης, ανάπτυξης, πρόσληψης, αξιολόγησης και ανταμοιβών στον δημόσιο τομέα απουσιάζουν παντελώς.

Αντίθετα στον ιδιωτικό τομέα αποτελούν προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που εξασφαλίζει την επιβίωση του οργανισμού.

Στον δημόσιο τομέα δεν αξιοποιούνται οι ικανότεροι με τις αυξημένες πνευματικές και εξειδικευμένες δυνατότητες που διαθέτουν, ούτε προβάλλονται τα επιτεύγματα βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών. Αντιθέτως, λειτουργούν αρκετοί αποτρεπτικοί μηχανισμοί.

Ενώ στον ιδιωτικό τομέα αξιοποιούνται οι ικανότεροι, εκείνοι που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα. Δηλαδή η διοίκηση φροντίζει να τοποθετεί τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση. Προσεγγίζουν

εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να εξασφαλίζουν όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα.

Στον **δημόσιο τομέα** δεν υπάρχει σύνδεση της αμοιβής με την αποδοτικότητα που προσδιορίζεται με ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια, βάσει χρονοδιαγραμμάτων. Κάθε προσπάθεια για περισσότερη εργασία ισοπεδώνεται από το άνισο και άδικο ενιαίο μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων, όπου ο εργατικός και μη, αμείβονται το ίδιο.

Στον **ιδιωτικό τομέα** πολλές επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τον εργαζόμενο, οι αμοιβές είναι χαμηλές και το ωράριο εργασίας πολλές φορές εξουθενωτικό, σε αντίθεση με το δημόσιο που έχει καθιερωθεί το οχτάωρο και ακολουθείται. Η ικανότητα των επιχειρηματιών και διευθυντών να αντιληφθούν τις ανάγκες τους είναι περιορισμένη. Όμως η αποδοτικότητα και η συμβολή του εργαζόμενου στα κέρδη της επιχείρησης αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα εξέλιξης και εξασφάλισης καλύτερης αμοιβής. Ο υψηλά αποδοτικός εργαζόμενος αμείβεται σε πολλές επιχειρήσεις από τη διοίκηση για την προσπάθειά του (Bonus / δώρα). Τα συστήματα αμοιβών και οι παροχές που συνδέονται με την απόδοση αποτελούν σημαντικά κίνητρα στο χώρο εργασίας του.

Η αξιολόγηση δεν στηρίζεται σε προκαθορισμένα ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια, ούτε εφαρμόζονται μέθοδοι μέτρησης της συνεισφοράς του εργαζόμενου. Η υπηρεσιακή εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων διέπεται από ένα άκαρπο και χωρίς κανόνες σύστημα προαγωγών, όπου ο διευθυντής και προϊστάμενος εξελίχθηκαν με τα έτη προϋπηρεσίας και πιθανόν να μην έχουν επιστημονική γνώση της άσκησης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή την ειδική κατάρτιση σε θέματα διοίκησης, τις ειδικές γνώσεις και δεξιότητες, ίσως δεν εκπαιδεύτηκαν πώς να σχεδιάζουν, οργανώνουν, καθοδηγούν σωστά το προσωπικό και να ελέγχουν τις διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων

της διεύθυνσης/ τμήματος. Μερικοί που είναι ικανοί να διοικούν είτε από χάρισμα, είτε από ένστικτο, αποτελούν την εξαίρεση στον κανόνα.

Ενώ στον ιδιωτικό τομέα οι εργαζόμενοι εξελίσσονται με βάση την επιστημονική τους γνώση, την εκπαίδευση και την ικανότητά τους στη οργάνωση της επιχείρησης και στη συμμετοχή τους στην επίτευξη των στόχων της.

Η γενική γνώμη της κοινωνίας για την αποτελεσματικότητα του δημοσίου και κατά συνέπεια για τον υπάλληλο, είναι αρνητική. Ο έντιμος και ακέραιος δεν έχει τη στήριξη της πολιτείας, όταν αντιστέκεται μόνος του στις ισχυρές πιέσεις από παράγοντες και κύκλους συμφερόντων, για παρατυπίες, μη νόμιμες άδειες, φορολογικές διευκολύνσεις, προτεραιότητα σε υποθέσεις, μεροληψίες σε δημόσιους διαγωνισμούς κ.ά. Συχνά η ηθική αντίσταση κάμπτεται όταν υπερασπίζεται με δικά του μέσα τον εαυτό του και το συμφέρον της υπηρεσίας.

Η ενεργός συμμετοχή και δραστηριοποίηση του υπαλλήλου σε ομάδες εργασίας (κύκλοι ποιότητας) για την καινοτόμο επίλυση υπηρεσιακών προβλημάτων, βελτίωση διαδικασιών, δαπανών, αναβάθμισης της ποιότητας εργασίας, ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, εμποδίζεται από την αντίδραση του παλιού συναδέλφου, την γραφειοκρατία, τις καθιερωμένες στρεβλές διαδικασίες, την άβουλη και διεκπεραιωτική εργασία.

Τελευταία, με το σχέδιο «Διοίκηση μέσω στόχων και μέτρηση της αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα», που κατατέθηκε στις 20 Ιουνίου 2003, αλλά δεν ψηφίστηκε από την Βουλή, γίνεται προσπάθεια να καθιερωθεί το σύστημα της διοίκησης μέσω στόχων και επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Καθιερώνονται γενικοί και ειδικοί δείκτες που μετρούν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της διοίκησης και

απονέμονται ειδικά βραβεία στις δημόσιες υπηρεσίες, Ν. Π. Δ. Δ. και Ο. Τ. Α. που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Τα υποκινησιακά στοιχεία που παρέχουν νόημα στην εργασία, όπως η ποικιλία, ταυτότητα, σημαντικότητα, αυτονομία, ανατροφοδότηση απουσιάζουν από το γραφειοκρατικό σύστημα της δημοσίας διοίκησης. Ο εργαζόμενος δεν μαθαίνει ποτέ το αποτέλεσμα της δουλειάς του και φθείρεται από την ανούσια επανάληψη τυπικών διαδικασιών που προκαλούν ανία. Έτσι, ο εργαζόμενος χάνει με τον καιρό την εκτίμηση για το έργο και το καθήκον του και γίνεται αρνητικός και αδιάφορος.

Όμως ο ιδιωτικός υπάλληλος βρίσκεται σε συνεχή ανασφάλεια μετακίνησης, περιορισμού αρμοδιοτήτων, δυσμενούς μετάθεσης ή απόλυσης από υπηρεσιακές ή από πολιτικές ή συμφεροντολογικές παρεμβάσεις και αναγκάζεται να ανταποκρίνεται στο απαιτητικό ωράριο παρόλο που ο ελεύθερος χρόνος του περιορίζεται λόγω των επαγγελματικών υποχρεώσεων και να εργάζεται σκληρά για να μην χάσει τη θέση του.

Στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα η γνώμη του αρμόδιου υπαλλήλου ή στελέχους είτε για την διοίκηση του οργανισμού με τα επί μέρους τμήματα, είτε για την επίλυση απλών υπηρεσιακών προβλημάτων, σπάνια ζητείται και λαμβάνεται υπόψη από τους ανωτέρους του.

Β΄ ΜΕΡΟΣ ΠΡΑΚΤΙΚΟ

ΕΡΕΥΝΑ

Σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσουμε το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται ο εργαζόμενος και τον τρόπο με τον οποίο καθοδηγείται από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται για την κάλυψη των στόχων της. Η έρευνα αποδείχθηκε δύσκολη υπόθεση καθώς μερικές επιχειρήσεις αρνήθηκαν να μας προσφέρουν τη βοήθειά τους. Οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί που επιλέχθηκαν είναι οι εξής:

- 1. ΟΤΕ SHOP (Γούναρη 38)**
- 2. Δ.Ε.Υ.Α.Π (Ακτή Δυμαίων 50)**
- 3. ΑΤΕ BANK (Υποκατάστημα Γούναρη 61)**
- 4. ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ (Γούναρη 77-79)**
- 5. ΑΡΛΟΠΟΛΙΣ (Ανθείας 38)**
- 6. INTERSPORT ATHLETICS (Γλαύκου 9)**
- 7. ΚΟΥ-ΚΟΥ ΑΕ (Γλαύκου 9)**
- 8. VESTAS (Π.Ε.Ο Πατρών-Αθηνών Αραχωβήτικα)**
- 9. ΚΕΠ (Δήμου Δύμης)**
- 10. ΔΗΜΟΣ ΡΙΟΥ (Αθηνών 6)**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ:.....

ΕΠΩΝΥΜΟ:.....

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....

1.Το περιβάλλον της εργασίας σας είναι φιλικό;

- A)Ναι, είναι πολύ φιλικό.
- B)Ναι, είναι αρκετά φιλικό.
- Γ)Όχι, δεν είναι καθόλου φιλικό.

2.Πόσο ικανοποιητικός και ασφαλής είναι ο εργασιακός σας χώρος;

- A)Πολύ.
- B)Αρκετά.
- Γ)Καθόλου

3.Οι σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας:

- A)Διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό.
- B)Είναι καθαρά επαγγελματικές

4.Υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή σας στη λήψη αποφάσεων;

- A)Ναι, υπάρχει.
- B)Όχι, δεν υπάρχει.

5.Θα συνεχίζατε να εργάζεστε σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές, με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό;

- A)Ναι, θα συνέχιζα.
- B)Όχι, δεν θα μου αρκούσε.

6.Υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό σας χώρο;

- A)Ναι, υπάρχουν προοπτικές
- B)Όχι, δεν υπάρχουν προοπτικές.

7.Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει την προσφορά σας στον οργανισμό. Αισθάνεστε ικανοποίηση;

- A)Ναι, νιώθω ικανοποιημένος
- B)Όχι, δεν αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης.

8.Παρέχονται στους εργαζόμενους ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία;

- A)Ναι, υπάρχουν ευκαιρίες για την έκφραση των αισθημάτων μου.
- B)Όχι, δεν υπάρχουν ευκαιρίες.

9. Δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματα σας που αφορούν το χώρο εργασίας σας;

- A)Πολύ.
- B)Αρκετά.
- Γ)Καθόλου

10.Κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα, αισθάνεστε ότι έχετε να αντιμετωπίσετε:

- A)Ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.
- B)Απλά έναν συνάδελφο.

11.Δίνονται κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων; Αν ναι, ποια από τα παρακάτω:

- A)Δώρα / Bonus
- B)Διαλείμματα
- Γ)Προαγωγές.
- Δ)Εκπαίδευση – διαλέξεις - σεμινάρια
- E)Καλές συνθήκες εργασίας
- ΣΤ)Επαινος-ενθάρρυνση
- Z)Άλλο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ:.....

ΕΠΩΝΥΜΟ:.....

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....

1.Εξετάζονται τα παράπονα των εργαζομένων;

A)Ναι B)Όχι

2.Υπάρχει ενδιαφέρον για:

A)εντοπισμό των σημείων που παρατηρείται χαμηλό ηθικό.

B)αποκάλυψη των διαθέσεων του προσωπικού έναντι των προϊσταμένων και των υπόλοιπων εργαζομένων.

Γ)εντοπισμό των θεμάτων που δεν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ενώ έπρεπε να τα γνωρίζουν.

Δ)εντοπισμό των αδυναμιών στο θέμα της επικοινωνίας.

Ε)καλύτερη κατανόηση των διαθέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

ΣΤ)βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας.

3.Πιστεύετε ότι παρέχετε έναν ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζομένους σας;

A)Ναι, αρκετά.

B)Όχι.

4.Θεωρείται ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια εκ μέρους σας για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζομένου;

A)Ναι, φυσικά και είναι.

B)Όχι, δεν θεωρώ ότι έχει ιδιαίτερη σημασία.

5.Χορηγείτε κάποια Δώρα / Bonus ή άλλα κίνητρα για την αυξημένη παραγωγή των εργαζομένων ;

A)Ναι, θεωρώ ότι είναι ένας τρόπος επιβράβευσης τη προσπάθειάς τους.

B)Όχι. Θεωρώ ότι η προσπάθεια των εργαζομένων για ένα καλύτερο αποτέλεσμα είναι αυτονόητη.

Γ)Όχι. Δεν εξαρτάται από εμένα.

6.Αποκλείετε τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων;

A)Ναι.B) Όχι.

7.Παρέχετε στους εργαζόμενους διαλείμματα;

A)Ναι.B) Όχι.

9.Πιστεύετε ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει:

A)Θετικά αποτελέσματα.

B)Αρνητικά αποτελέσματα.

10. Θεωρείτε ότι η επίπληξη του εργαζομένου που παρατύπησε πρέπει:

A)να γίνεται παρουσία και άλλων εργαζομένων ώστε και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι να παραδειγματίζονται.

B)να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι.

11.Σε ποιο από τα παρακάτω 4 συστήματα διοίκησης θεωρείτε ότι ανήκετε;

A)Εκμεταλλευτικό – Εξουσιαστικό.

B)Φιλανθρωπικό - Εξουσιαστικό.

Γ)Συμβουλευτικό.

Δ)Συμμετοχικό.

12.Πραγματοποιούνται διαλέξεις – σεμινάρια για την καλύτερη ενημέρωση / εκπαίδευση των εργαζομένων ;

A)Ναι. Θεωρούμε ότι είναι απαραίτητα.

B)Όχι, δεν υπάρχει χρόνος για σεμινάρια και διαλέξεις.

13.Πιστεύετε ότι είναι καθήκον σας να δημιουργείτε τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους:

A)να πραγματοποιούν τους σκοπούς του οργανισμού.

B)να πραγματοποιούν τους δικούς τους σκοπούς

Γ)να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 1: ΟΤΕ SHOP (Γούναρη 38)

Στην πρώτη ερώτηση το **33,3%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό, το **33,3%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό και το υπόλοιπο **33,3%** ότι δεν είναι καθόλου φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση το **50%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι αρκετά ικανοποιητικός και ασφαλής, το **33,3%** πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής, ενώ το **16,6%** απάντησε καθόλου.

Στην τρίτη ερώτηση το **83,3%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενώ το **16,6%** απάντησε ότι οι σχέσεις είναι καθαρά επαγγελματικές.

Στην τέταρτη ερώτηση το **66,6%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ το **33,3%** απάντησε ότι δεν υπάρχει.

Στην πέμπτη ερώτηση το **50%** απάντησε ότι θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό, ενώ το υπόλοιπο **50%** απάντησε ότι δεν θα του αρκούσε.

Στην έκτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο.

Στην έβδομη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό.

Στην όγδοη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία.

Στην ένατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, το **50%** πολύ και το υπόλοιπο **50%** αρκετά.

Στη δέκατη ερώτηση το **83,3%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **16,6%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Στη ενδέκατη ερώτηση το **16,6%** απάντησε ότι δεν δίνονται καθόλου κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων, ενώ το υπόλοιπο **83,4%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα όπως εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια, δώρα/bonus και καλές συνθήκες εργασίας, ενώ απέκλεισαν τα διαλείμματα , προαγωγές, έπαινος-ενθάρρυνση.

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τον εντοπισμό των θεμάτων που δεν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ενώ έπρεπε να τα γνωρίζουν και για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου και γι' αυτό θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη

του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Πιστεύει ότι ανήκει στο συμβουλευτικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητο. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 2: ΔΕΥΑΠ (Ακτή Λυμαίων 50)

Στην πρώτη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό το περιβάλλον της εργασίας τους και το υπόλοιπο **20%** ότι δεν είναι καθόλου φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι αρκετά ικανοποιητικός και ασφαλής, το **20%** πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής, ενώ το υπόλοιπο **20%** απάντησε καθόλου.

Στην τρίτη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενώ το **40%** απάντησε ότι οι σχέσεις είναι καθαρά επαγγελματικές.

Στην τέταρτη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ το **20%** απάντησε ότι δεν υπάρχει.

Στην πέμπτη ερώτηση το **40%** απάντησε ότι θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό, ενώ το υπόλοιπο **60%** απάντησε ότι δεν θα του αρκούσε.

Στην έκτη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο, ενώ το υπόλοιπο **20%** υποστηρίζει ότι δεν υπάρχουν καθόλου.

Στην έβδομη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό, ενώ το **40%** ότι δεν αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης.

Στην όγδοη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία και το **40%** ότι δεν υπάρχουν

Στην ένατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, το **80%** αρκετά ενώ το **20%** καθόλου.

Στη δέκατη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **20%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Στη ενδέκατη ερώτηση το **20%** απάντησε ότι δεν δίνονται καθόλου κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων, ενώ το υπόλοιπο **80%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα όπως εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια και καλές συνθήκες εργασίας.

Ο Γενικός διευθυντής της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τον εντοπισμό των θεμάτων που δεν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ενώ έπρεπε να τα γνωρίζουν, για τον εντοπισμό των αδυναμιών στο θέμα της επικοινωνίας, για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας και τέλος για την καλύτερη κατανόηση των διαθέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής

απόδοσης του εργαζόμενου και γι' αυτό θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Πιστεύει ότι ανήκει στο συμμετοχικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται στον οργανισμό διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητο. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 3: ΑΤΕ BANK (Υποκατάστημα Γούναρη 61)

Στην πρώτη ερώτηση το **83,3%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό, ενώ το **16,6%** απάντησε ότι δεν είναι καθόλου φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι ο εργασιακός χώρος είναι ικανοποιητικός και ασφαλής, το **66,6%** ότι είναι πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής, ενώ το **33,3%** απάντησε αρκετά.

Στην τρίτη ερώτηση το **83,3%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενώ το **16,6%** απάντησε ότι οι σχέσεις είναι καθαρά επαγγελματικές.

Στην τέταρτη ερώτηση το **83,3%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ το **16,6%** απάντησε ότι δεν υπάρχει.

Στην πέμπτη ερώτηση το **16,6%** απάντησε ότι θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό, ενώ το υπόλοιπο **83,4%** απάντησε ότι δεν θα του αρκούσε.

Στην έκτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο.

Στην έβδομη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό.

Στην όγδοη ερώτηση το **83,4%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία, ενώ το **16,6%** ότι δεν υπάρχουν ευκαιρίες.

Στην ένατη ερώτηση το **83,4%** απάντησε ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους αρκετά έως πολύ, ενώ το **16,6%** ότι δεν δίνεται καθόλου προσοχή.

Στη δέκατη ερώτηση το **50%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το υπόλοιπο **50%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Στη ενδέκατη ερώτηση το **50%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα όπως προαγωγές, εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια, καλές συνθήκες εργασίας και έπαινος/ ενθάρρυνση, ενώ αποκλείονται τα δώρα/bonus και διαλείμματα.

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας. Πιστεύει ότι

παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου, θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους αλλά δεν εξαρτάται από τον ίδιο. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Πιστεύει ότι ανήκει στο συμμετοχικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητο. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 4: ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ

(Υποκατάστημα Γούναρη 77-79)

Στην πρώτη ερώτηση το **40%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό, το **60%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής, το **20%** αρκετά ικανοποιητικός και ασφαλής.

Στην τρίτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό.

Στην τέταρτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

Στην πέμπτη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό, ενώ το υπόλοιπο **40%** απάντησε ότι δεν θα του αρκούσε.

Στην έκτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο.

Στην έβδομη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό.

Στην όγδοη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία.

Στην ένατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, το **20%** πολύ και το υπόλοιπο **80%** αρκετά.

Στη δέκατη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **40%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Στη ενδέκατη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων όπως καλές συνθήκες εργασίας και έπαινος / ενθάρρυνση, επίσης εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια ενώ αποκλείονται δώρα / bonus , διαλείμματα και προαγωγές.

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της

επιχείρησης για τον εντοπισμό των θεμάτων που δεν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ενώ έπρεπε να τα γνωρίζουν και για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου και γι' αυτό θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους αλλά δεν εξαρτάται από εκείνον. Αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Δεν παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Πιστεύει ότι ανήκει στο συμμετοχικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητο. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να πραγματοποιούν τους σκοπούς του οργανισμού.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 5: APLOPOLIS (Ανθείας 38)

Στην πρώτη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό και το **40%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής, το **20%** αρκετά ικανοποιητικός.

Στην τρίτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό.

Στην τέταρτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

Στην πέμπτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δε θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό.

Στην έκτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο.

Στην έβδομη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό.

Στην όγδοη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία.

Στην ένατη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, το **20%** πολύ και το υπόλοιπο **80%** αρκετά.

Στη δέκατη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **20%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Στη ενδέκατη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων, το **40%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα όπως εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια, καλές συνθήκες εργασίας, έπαινος / ενθάρρυνση, δώρα/bonus , το **20%** ότι δίνονται κίνητρα όπως δώρα/bonus, καλές συνθήκες εργασίας, έπαινος / ενθάρρυνση, ενώ το υπόλοιπο **40%** υποστηρίζει ότι υπάρχουν μόνο καλές συνθήκες εργασίας.

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τον εντοπισμό των σημείων που παρατηρείται χαμηλό ηθικό, εντοπισμό των αδυναμιών στο θέμα επικοινωνίας, καλύτερη κατανόηση των διαθέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων και για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου και γι' αυτό θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Πιστεύει ότι ανήκει στο συμμετοχικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητα. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 6: INTERSPORT (Γλαύκου 9)

Στην πρώτη ερώτηση το **33,3%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό και το **66,6%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση το **16,6%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής, ενώ το **83,4%** αρκετά ικανοποιητικός.

Στην τρίτη ερώτηση το **83,4%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενώ καθαρά επαγγελματικές το **16,6%**.

Στην τέταρτη ερώτηση το **66,6%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ το **33,3%** απάντησε ότι δεν υπάρχει ενθάρρυνση.

Στην πέμπτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δε θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό.

Στην έκτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο.

Στην έβδομη ερώτηση το **83,4%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό, ενώ το **16,6%** ότι δεν αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης

Στην όγδοη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία.

Στην ένατη ερώτηση το **83,4%** απάντησε ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, ενώ το **16,6%** ότι δεν δίνεται καθόλου.

Στη δέκατη ερώτηση το **33,3%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **66,6%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Στη ενδέκατη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων, όπως εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια, καλές συνθήκες εργασίας, έπαινος / ενθάρρυνση, δώρα/bonus και διαλείμματα.

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τον εντοπισμό των σημείων που παρατηρείται χαμηλό ηθικό, εντοπισμό των αδυναμιών στο θέμα επικοινωνίας, καλύτερη κατανόηση των διαθέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων, για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας, για την αποκάλυψη των διαθέσεων του προσωπικού έναντι των προϊσταμένων και των υπόλοιπων εργαζομένων και τέλος για τον εντοπισμό των θεμάτων που δεν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ενώ έπρεπε να τα γνωρίζουν. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου και γι' αυτό θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητα.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 6: ΚΟΥ-ΚΟΥ ΑΕ (Γλαύκου 9)

Στην πρώτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι ο εργασιακός χώρος είναι πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής.

Στην τρίτη ερώτηση οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό.

Στην τέταρτη ερώτηση το **100%** των εργαζομένων απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

Στην πέμπτη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι δεν θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό, ενώ το **40%** απάντησε ότι θα συνέχιζε.

Στην έκτη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δεν υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο.

Στην έβδομη ερώτηση το **100%** των εργαζομένων απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό.

Στην όγδοη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία.

Στην ένατη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δίνεται μεγάλη προσοχή στα προβλήματα που αφορούν το χώρο εργασίας τους.

Στη δέκατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο.

Στη ενδέκατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δίνονται κίνητρα όπως δώρα/bonus, καλές συνθήκες εργασίας και διαλείμματα.

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τον εντοπισμό των θεμάτων που δεν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ενώ έπρεπε να τα γνωρίζουν, για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας, για τον εντοπισμό που παρατηρείται χαμηλό ηθικό, για την αποκάλυψη των διαθέσεων του προσωπικού έναντι των προϊσταμένων και των υπόλοιπων εργαζομένων και για καλύτερη κατανόηση των διαθέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου αλλά δεν εξαρτάται από εκείνον η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Υποστηρίζει ότι ανήκει στο συμμετοχικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητο και τέλος πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 7: VESTAS HELLAS

(Π.Ε.Ο Πατρών-Αθηνών Αραχωβήτικα)

Στην πρώτη ερώτηση το **40%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό και το **60%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής, ενώ το **40%** αρκετά ικανοποιητικός και ασφαλής.

Στην τρίτη ερώτηση το **40%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενώ το **60%** απάντησε ότι οι σχέσεις είναι καθαρά επαγγελματικές.

Στην τέταρτη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ το **20%** απάντησε ότι δεν υπάρχει.

Στην πέμπτη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δεν θα συνέχιζαν να εργάζονται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό.

Στην έκτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο.

Στην έβδομη ερώτηση το **80%** των εργαζομένων απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό, ενώ το **20%** απάντησε ότι δεν αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης

Στην όγδοη ερώτηση το **80%** των εργαζομένων απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία, ενώ το **20%** ότι δεν υπάρχουν ευκαιρίες.

Στην ένατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, το **40%** πολύ και το υπόλοιπο **60%** αρκετά.

Στη δέκατη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **40%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Στη ενδέκατη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων, όπως εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια και δώρα/bonus .

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για την αποκάλυψη των διαθέσεων του προσωπικού έναντι των προϊσταμένων και των υπόλοιπων εργαζομένων. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου και γι' αυτό θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει θετικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να γίνεται παρουσία και άλλων εργαζομένων ώστε και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι να παραδειγματίζονται.. Πιστεύει ότι ανήκει στο συμμετοχικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητο. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 9: ΚΕΠ (Δήμου Δύμης)

Ο οργανισμός είναι μη κερδοσκοπικός, όμως μπορούμε να θεωρήσουμε κέρδος την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών.

Στην πρώτη ερώτηση το **14,3%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό και το **85,7%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση το **14,3%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής,, το **71,4%** ότι είναι αρκετά ικανοποιητικός και το **14,3%** ότι δεν είναι καθόλου ασφαλής.

Στην τρίτη ερώτηση το **28,6%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενώ το **71,4%** απάντησε ότι είναι καθαρά επαγγελματικές.

Στην τέταρτη ερώτηση το **42,8%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ το **57,2%** ότι δεν υπάρχει.

Στην πέμπτη ερώτηση το **85,7%** απάντησε ότι θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό, ενώ το **14,3%** απάντησε ότι δεν θα του αρκούσε.

Στην έκτη ερώτηση το **71,4%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο, ενώ το **28,6%** ότι δεν υπάρχουν καθόλου προοπτικές.

Στην έβδομη ερώτηση το **85,7%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό, ενώ το **14,3%** ότι δεν αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης.

Στην όγδοη ερώτηση το **42,8%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη

ικανοποίησης από την εργασία, ενώ το **57,2%** ότι δεν υπάρχουν ευκαιρίες.

Στην ένατη ερώτηση το **14,3%** απάντησε ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, το **71,4%** αρκετά, ενώ το **14,3%** καθόλου.

Στη δέκατη ερώτηση το **57,2%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **42,8%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος του οργανισμού.

Στη ενδέκατη ερώτηση το **14,3%** απάντησε ότι δεν δίνονται κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων, ενώ το **85,7%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα όπως διαλείμματα, καλές συνθήκες εργασίας και έπαινος / ενθάρρυνση.

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τον εντοπισμό των αδυναμιών στο θέμα επικοινωνίας, καλύτερη κατανόηση των διαθέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων και για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Δεν θεωρεί ότι η επιβράβευση έχει ιδιαίτερη σημασία για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου γι' αυτό θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων δεν είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους. Ακόμα **υποστηρίζει ότι η προσπάθεια των εργαζομένων για ένα καλύτερο αποτέλεσμα είναι αυτονόητη**. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. **Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει θετικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατόπησε πρέπει να γίνεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι για να**

παραδειγματίζονται. Πιστεύει ότι ανήκει στο συμβουλευτικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητα. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να πραγματοποιούν τους σκοπούς του οργανισμού.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 10: ΔΗΜΟΣ ΡΙΟΥ(Αθηνών 6)

Και αυτός ο οργανισμός είναι μη κερδοσκοπικός, όμως μπορούμε να θεωρήσουμε κέρδος την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών.

Στην πρώτη ερώτηση το **50%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό, ενώ το υπόλοιπο **50%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό .

Στην δεύτερη ερώτηση το **83,4%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι αρκετά ικανοποιητικός και ασφαλής, ενώ το **16,6%** πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής.

Στην τρίτη ερώτηση το **33,3%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενώ το **66,6%** απάντησε ότι οι σχέσεις είναι καθαρά επαγγελματικές.

Στην τέταρτη ερώτηση το **50%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ το υπόλοιπο **50%** απάντησε ότι δεν υπάρχει.

Στην πέμπτη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δεν θα συνέχιζαν να εργάζονται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό.

Στην έκτη ερώτηση το **83,4%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο, ενώ το **16,6%** απάντησε ότι δεν υπάρχουν καθόλου.

Στην έβδομη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό.

Στην όγδοη ερώτηση το **66,6%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη

ικανοποίησης από την εργασία, ενώ το **33,3%** απάντησε ότι δεν υπάρχουν ευκαιρίες.

Στην ένατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματα τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, το **16,6%** πολύ και το υπόλοιπο **83,4%** αρκετά.

Στη δέκατη ερώτηση το **33,3%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **66,7%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

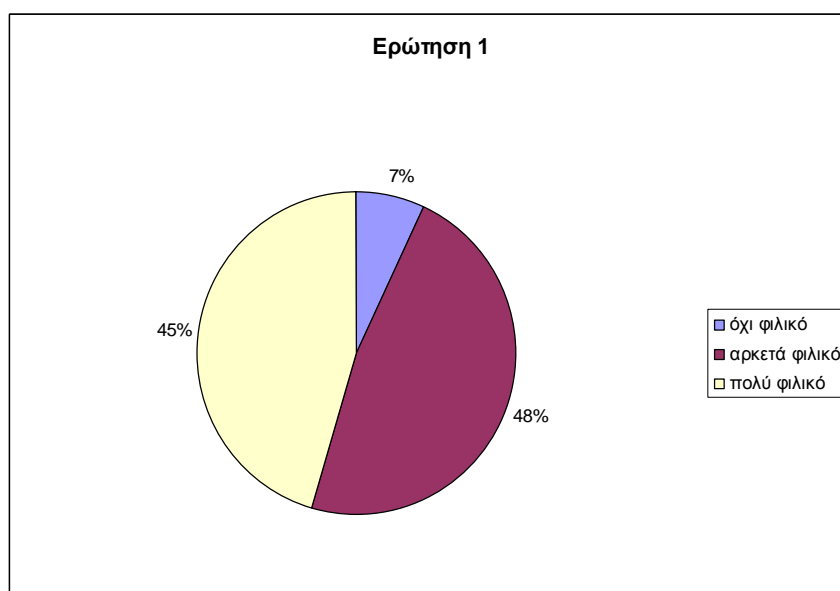
Στη ενδέκατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δίνονται κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων όπως εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια, καλές συνθήκες εργασίας, διαλείμματα , και τέλος έπαινος-ενθάρρυνση.

Ο προϊστάμενος του οργανισμού απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου. Θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους, όμως δεν εξαρτάται από εκείνον. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Πιστεύει ότι ανήκει στο συμβουλευτικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητο. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο

εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

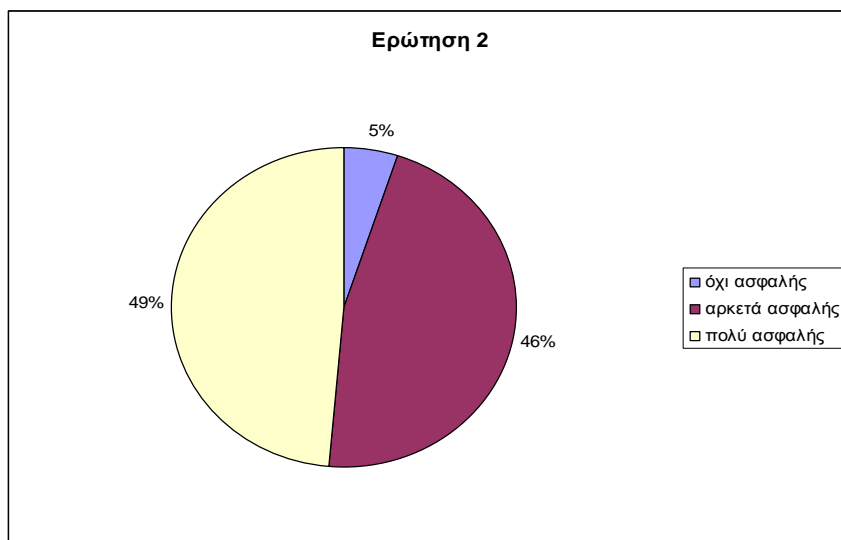
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην ερώτηση αν θεωρούν οι εργαζόμενοι το περιβάλλον της επιχείρησης (ή του οργανισμού) φιλικό, οι περισσότεροι εργαζόμενοι μας απάντησαν ότι είναι αρκετά έως πολύ φιλικό. Το 7% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι το περιβάλλον δεν είναι καθόλου φιλικό, δεν υπάρχει δηλαδή κλίμα συνεργασίας, οι εργαζόμενοι μπορεί να συγκρούονται μεταξύ τους και οι σχέσεις τους είναι καθαρά επαγγελματικές. Οι περισσότεροι όμως εργαζόμενοι απάντησαν ότι μεταξύ τους συνεργάζονται δημιουργικά, οι συγκρούσεις επιλύονται χωρίς μεγάλη δυσκολία, οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι σχετικά αρμονικές και οι σχέσεις τους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό.

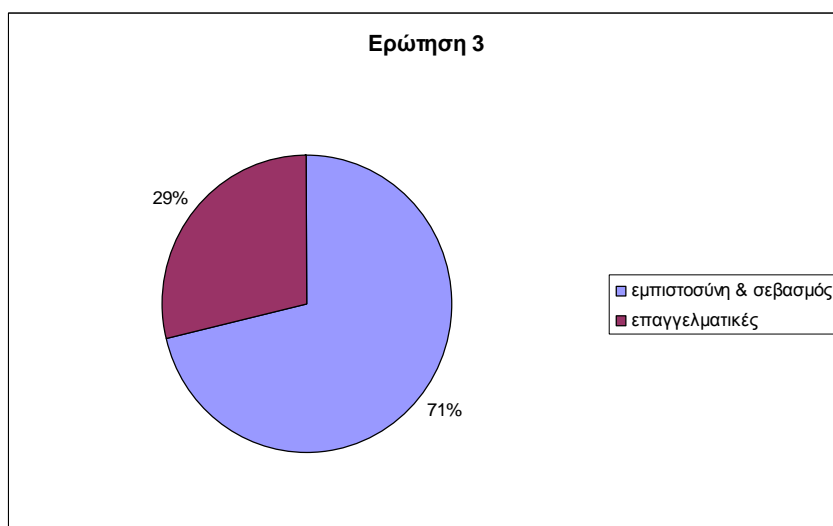


Στην ερώτηση πόσο ικανοποιητικός και ασφαλής είναι ο εργασιακός τους χώρος, μόνο το 5% των επιχειρήσεων μας απάντησε ότι

δεν είναι ασφαλής. Αυτό μας δείχνει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ή οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ασφάλεια των εργαζομένων και του χώρου εργασίας.

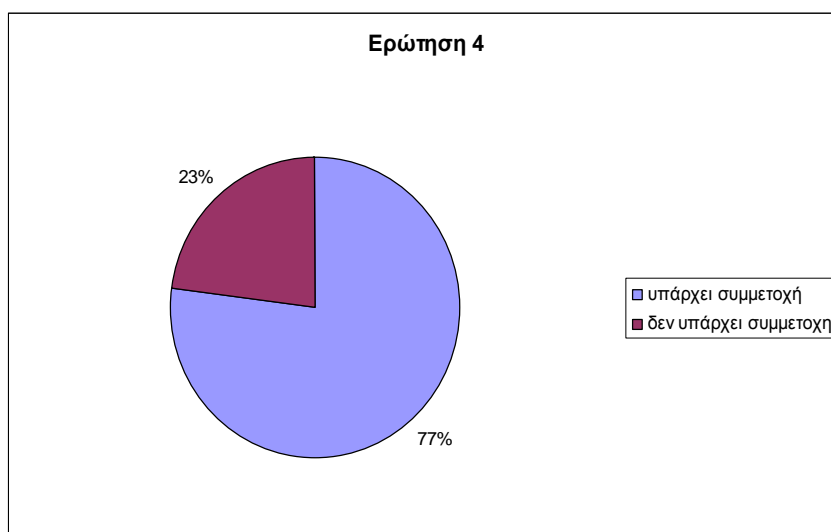


Στην ερώτηση εάν οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό ή είναι καθαρά επαγγελματικές, το 71% μας απάντησε ότι διακρίνονται από εμπιστοσύνη.



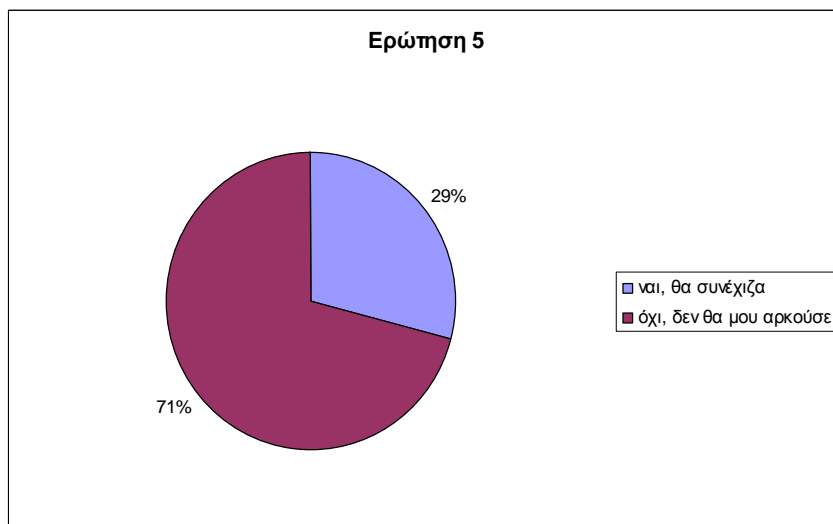
Στην ερώτηση αν υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή των εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων, το 77% μας απάντησε ότι ενθαρρύνονται και τους επιτρέπεται να συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις. Στην περίπτωση όμως των μη κερδοσκοπικών οργανισμών

ΚΕΠ και ΔΗΜΟΣ ΡΙΟΥ οι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι δεν υπάρχει ενθάρρυνση. Αρκετά μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων και οργανισμών ακούει τις απόψεις του προσωπικού της και αποδέχεται τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, γιατί με βάση και την θεωρητική ανάπτυξη του θέματος αυτή η συμπεριφορά αποτελεί παράγοντα υποκίνησης. Προφανώς γιατί είναι απαραίτητη στην επίλυση των προβλημάτων της επιχειρήσεις ή οργανισμού καθώς έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με αυτά. Όμως σε πολλές επιχειρήσεις η συμμετοχή των εργαζομένων δεν είναι πάντα δυνατή γιατί δεν είναι εφικτό να ληφθεί υπόψη ένας τόσο μεγάλος αριθμός διαφορετικών προτάσεων. Με αποτέλεσμα οι αποφάσεις να παίρνονται τελικά από τα ανώτερα στελέχη.

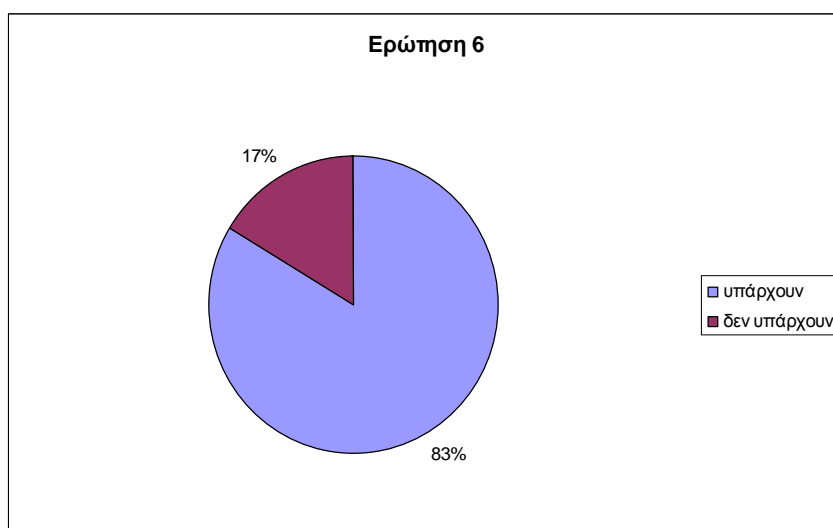


Στην ερώτηση αν θα συνέχιζαν να εργάζονται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές, με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό, το 71% δεν θα συνέχιζε να εργάζεται. Δεν θεωρούν δηλαδή το χρήμα σημαντικό κίνητρο. Θεωρούν ότι οι ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας, οι ευκαιρίες

προαγωγής, οι φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση είναι σημαντικότερα κίνητρα εργασίας από το χρήμα.

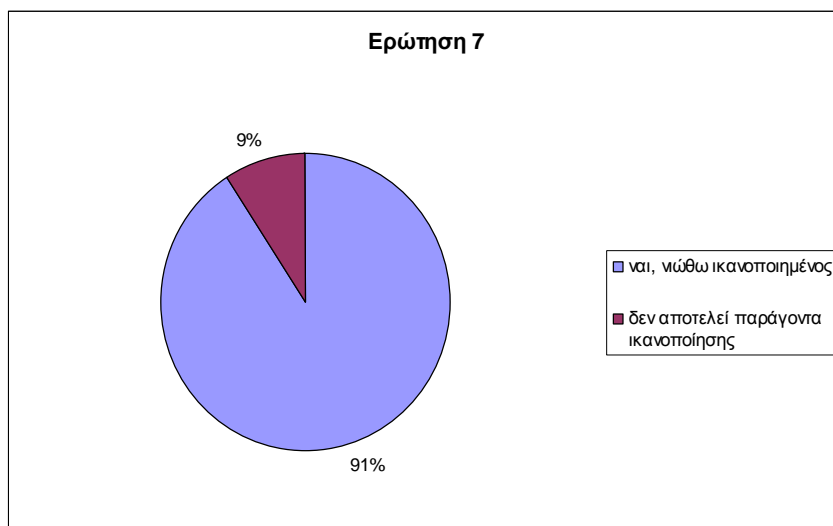


Η εξέλιξη των υπαλλήλων δεν είναι από τα ευκολότερα πράγματα. Εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Το 83% απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης. Αυτό συμβαίνει συνήθως στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Αντίθετα στους δημόσιους οργανισμούς η εξέλιξη του εργαζόμενου συνήθως καθορίζεται από τα χρόνια υπηρεσίας.

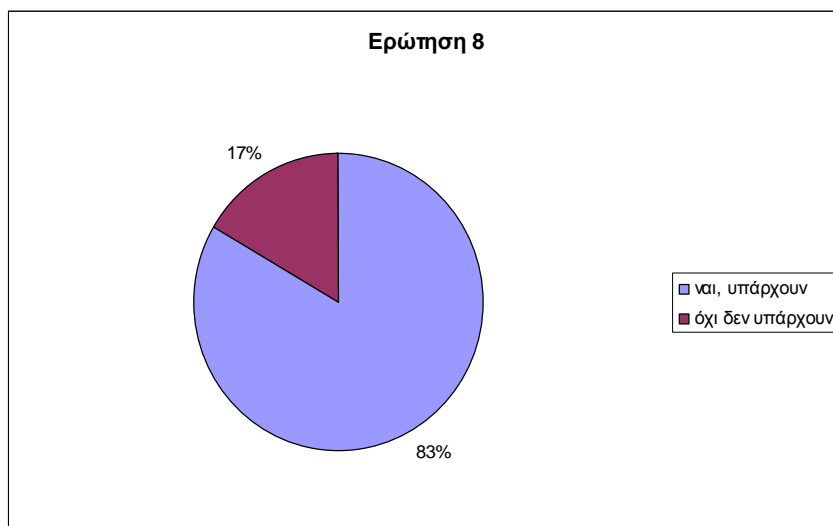


Η αναγνώριση από μέρους του προϊστάμενου, της σωστής και αποδοτικής εκτέλεσης των εργασιών των υπαλλήλων κάνει τους περισσότερους εργαζόμενους να αισθάνονται ικανοποίηση και ότι επιβραβεύονται για τις προσπάθειές τους. Η αναγνώριση της αποδοτικής συμπεριφοράς και η επικρότησή της έχουν σημασία για το προσωπικό

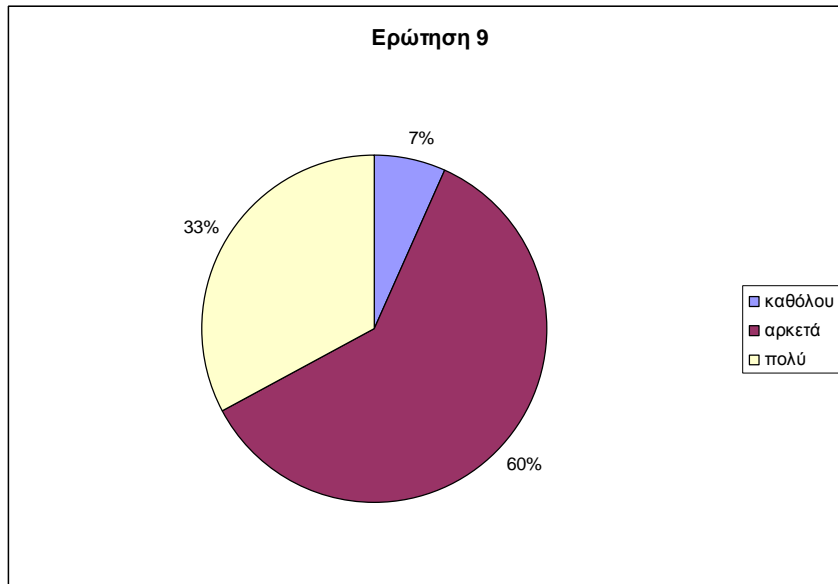
στο 91% των επιχειρήσεων. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο και στις υπόλοιπες όπως για παράδειγμα στην επιχείρηση ΔΕΥΑΠ όπου μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων (40%) θεωρεί ότι δεν αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης.



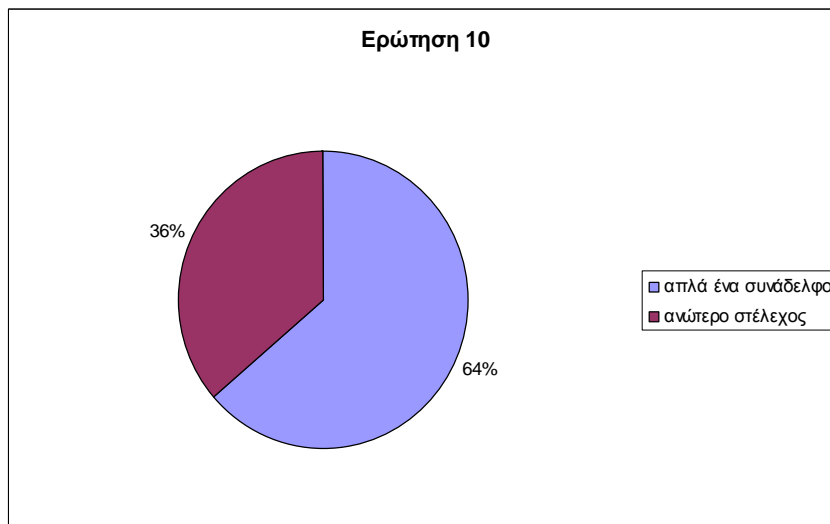
Μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες του εργαζόμενου γιατί το 83% των επιχειρήσεων/οργανισμών πιστεύουν ότι υπάρχουν ευκαιρίες για έκφραση των αισθημάτων τους .



Το 7% των επιχειρήσεων/οργανισμών δεν δίνει καθόλου προσοχή στα προβλήματα των εργαζομένων που αφορούν το χώρο εργασίας τους. Όμως το 93% δίνει αρκετή έως πολύ προσοχή.



Όταν ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα, το 36% αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος, ενώ το 64% αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο.



Όλοι οι προϊστάμενοι υποστηρίζουν ότι εξετάζονται τα παράπονα των εργαζομένων, ότι παρέχουν έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο, ότι προσπαθούν να συμβάλουν στη δημιουργία και τη διατήρηση σωστών εργασιακών συνθηκών για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού και ότι ανήκουν είτε στο συμβουλευτικό είτε στο συμμετοχικό σύστημα διοίκησης.

Παρόλα αυτά από την έρευνα φαίνεται ότι 2 προϊστάμενοι στους 10 πιστεύουν ότι είναι καθήκον τους να δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να πραγματοποιούν μόνο τους σκοπούς του οργανισμού και όχι να ικανοποιούν οι εργαζόμενοι τις δικές τους ανάγκες.

Σε 1 από τις 10 επιχειρήσεις/οργανισμούς ο προϊστάμενος δεν θεωρεί ότι έχει ιδιαίτερη σημασία η επιβράβευση για την θετική απόδοση του εργαζόμενου και ότι η προσπάθειά του για ένα καλύτερο αποτέλεσμα είναι αυτονόητη. Γι' αυτό και δεν προσφέρει δώρα – bonus ή άλλα κίνητρα. 1 στις 10 επιχειρήσεις/οργανισμούς δεν ενδιαφέρεται για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας και δίνει σημασία μόνο στην αποκάλυψη των διαθέσεων του προσωπικού έναντι των προϊσταμένων και των υπόλοιπων εργαζομένων.

2 στις 10 επιχειρήσεις/οργανισμούς πιστεύουν ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει θετικά αποτελέσματα και ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να γίνεται παρουσία και άλλων εργαζομένων ώστε οι υπόλοιποι να παραδειγματίζονται. Επίσης 1 στις 10 επιχειρήσεις/οργανισμούς δεν παρέχει διαλείμματα στους εργαζόμενους.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων/οργανισμών δείχνει να ενδιαφέρεται για το προσωπικό της καθώς 9 από τους 10 προϊστάμενους που ερωτήθηκαν υποστήριξαν ότι ενδιαφέρονται για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας, τον εντοπισμό των σημείων που παρατηρείται χαμηλό ηθικό και για την καλύτερη κατανόηση των διαθέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. 9 στους 10 προϊστάμενους θεωρούν την χορήγηση δώρων – bonus ως έναν τρόπο επιβράβευσης της προσπάθειας των εργαζομένων. Όμως 4 από τους 9 δεν τα χορηγούν καθώς δεν εξαρτάται από τους ίδιους. 9 στους 10 παρέχουν διαλείμματα στους εργαζόμενους. 8 στους 10 πιστεύουν ότι η τιμωρία για κακή απόδοση

φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Όλοι οι προϊστάμενοι θεωρούν τις διαλέξεις-σεμινάρια απαραίτητα για την καλύτερη ενημέρωση-εκπαίδευση των εργαζομένων. 8 στους 10 απάντησαν ότι πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από την έρευνα παρατηρούμε ότι υπάρχει το κατάλληλο κλίμα στην επιχείρηση και αναπτύσσονται εκείνες οι μέθοδοι και οι τεχνικές για την ενεργοποίηση των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους εφαρμόζουν τις γενικές αρχές της οργάνωσης και διοίκησης και τις μεθόδους υποκίνησης και ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Χρησιμοποιούν μηχανισμούς και μεθόδους που ενεργοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό. Οι επιχειρήσεις διαθέτουν τις προϋποθέσεις για θέληση, επιθυμία και ενθουσιασμό των εργαζομένων. Όμως οι προσπάθειες πρέπει να συνεχιστούν καθώς υπάρχει αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό στη χώρα μας που μπορεί να αποδώσει έργο.

Αντίθετα στους δημόσιους οργανισμούς που εξετάσαμε παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι επαναπαυμένοι στη μονιμότητα τους, εργάζονται με χαλαρότητα καθώς δεν τους παρέχονται κυρίως οικονομικά κίνητρα γιατί δεν είναι στην αρμοδιότητα της διοίκησης. Πρότασή μας είναι η τροποποίηση της ισχύουσας νομοθεσίας ώστε να προβλέπεται η παροχή οικονομικών και άλλων κινήτρων στους παραγωγικούς εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να υποκινούνται και να καταβάλλουν προσπάθειες για την καλύτερη διεξαγωγή της εργασίας τους.

Πιστεύουμε ακόμα ότι κάθε εργαζόμενος, για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει: α) Να έχει τα προσόντα που απαιτεί η θέση του, β) να γνωρίζει ακριβώς το περιεχόμενο της εργασίας που του έχει ανατεθεί και γ) να υπάρχουν τα απαραίτητα κίνητρα για εργασία. Ακόμα θα πρέπει οι διαθέσεις του εργαζόμενου να είναι θετικές για την εργασία που του έχει ανατεθεί για να μπορεί η επιχείρηση να έχει το μέγιστο της απόδοσής του. Τέλος για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οικονομικού

οργανισμού θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους των μελών που εργάζονται σε αυτόν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Δρ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΥ (1998)
– « Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία »
ΕΚΔΟΣΕΙΣ- ΑΘ.ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ – ΑΘΗΝΑ
2. Μ.ΚΟΥΤΟΥΖΗΣ (1999)
– « Γενικές αρχές Μάνατζμεντ »
ΕΚΔΟΣΕΙΣ – Ε.Α.Π. – ΠΑΤΡΑ
3. Δρα.ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΔΙΟΝ. ΚΟΥΛΟΥΓΛΙΩΤΗ (1992)
– « Επιχείρηση και κοινωνία »
ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ- ΑΘΗΝΑ
4. ΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΥ (1999)
– « Διοίκηση προσωπικού »
ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΕΛΛΗΝ – ΑΘΗΝΑ
5. Δρ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΥ (2004)
– « Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά »
ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ – ΑΘΗΝΑ
6. Π.ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ (1996)
– « Εργασιακές σχέσεις »
ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΑΘ.ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ – ΑΘΗΝΑ
7. ΜΑΚΡΥΓΙΩΡΓΑΚΗΣ, ΜΑΡΙΟΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ (2001)
– « Η ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ »
ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΠΑΠΑΖΗΣΗ – ΑΘΗΝΑ