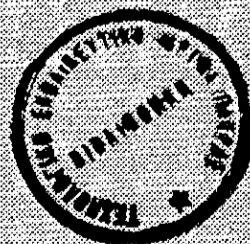


Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: " ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ "**

(ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΠΟ 5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ)

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

ΓΑΖΗ ΕΛΕΝΗ

ΚΟΝΤΟΓΙΑΝΝΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΜΙΧΑΛΑΤΟΥ ΓΕΡΑΣΙΜΟΥΛΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΝΑΣΙΑΡΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

- 1 9 9 6 -

ΑΡΙΘΜΟΣ	2116
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η σχέση εργαζομένων και εργοδοτικής επιχείρησης είναι σχέση <<δούναι>> και <<λαβείν>>,όχι όμως με την έννοια της λογιστικής καταστιχογράφησης.Οι παράμετροι που επηρεάζονται είναι και ποικίλοι και παρουσιάζουν λεπτές ισορροπίες, από τις οποίες εξαρτάται η ποιότητα αυτής της σχέσης.

Στο θέμα,που αναπτύσσεται στα επόμενα κεφάλαια καταγράφονται αυτές οι παράμετροι και εξετάζονται τα γενεσιουργά στοιχεία τους,καθώς και η επίδρασή τους στα Κίνητρα Εργασίας και στην Αποδοτική Συμπεριφορά των εργαζομένων.

Έτσι,θα δούμε πως δύο είναι καταρχήν οι <<δυνάμεις>> που ωθούν τον άνθρωπο στην εργασία : η ανάγκη για την απόκτηση των απαραίτητων εφοδίων για τη συντήρησή του,και η προσδοκία για καλύτερευση αυτής της συντήρησης.

Η εργοδοτική επιχείρηση,από την άλλη πλευρά,ωθούμενη και αυτή από τις ίδιες <<δυνάμεις>> αλλά διαφορετικών μεγεθών,έχει συμφέρον να διατηρεί την ανάγκη των εργαζομένων της,καθώς και την προσδοκία τους για την καλύτερευση της ζωής τους,και μετέρχεται διαφόρων μέσων γι'αυτό το σκοπό.

Ένα από αυτά τα μέσα είναι η υποκίνηση των εργαζομένων για καλύτερη απόδοση,ποιοτικά και ποσοτικά και η υποκίνηση αυτή στηρίζεται σε ηθικές και υλικές μεθόδους,που συνδυαζόμενες αποβλέπουν στη δημιουργία ωφέλιμης σχέσεις εργαζομένων-επιχείρησης, ωφέλιμης και για τις δυο πλευρές.

Στα εννέα κεφάλαια, στα οποία χωρίζεται η ανάπτυξη του θέματος αυτού των Κινήτρων Εργασίας και της Αποδοτικής Συμπεριφοράς των εργαζομένων εξετάζονται, με αναφορές σε

πρακτικές εφαρμογές και θεωρίες ειδικών επιστημόνων, τα σπουδαιότερα στοιχεία τους, που μόνο ο συνδυασμός τους, η <<συνεργασία>> τους θα λέγαμε, καθοδηγούν στην εκτίμηση της μεγάλης σπουδαιότητας των κινήτρων στην εργασιακή απόδοση.

Στην εργασία αυτή αναλύεται το υπόβαθρο γνώσης-θεωρητικής και πρακτικής-που είναι απαραίτητο για την κατανόηση και εφαρμογή της υποκίνησης στις οργανώσεις όπως οι ανάγκες, οι προσδοκίες και τα κίνητρα (χρηματικά και άλλα).

Η εργασία επίσης περιέχει ένα θετικό και ένα αρνητικό μοντέλο υποκίνησης, όπως κατά κανόνα εφαρμόζεται στην πράξη των οργανώσεων.

Αναγνωρίζει το ρόλο/κλειδί της ηγεσίας και βοηθά τα στελέχη να ταιριάζουν το ηγετικό τους στυλ ανάλογα με τις απαιτήσεις της κατάστασης. Επισημαίνονται ειδικές τεχνικές υποκίνησης που έχουν ιδιαίτερα αποδεχθεί αποτελεσματικές στην πράξη όπως π.χ. ο εμπλουτισμός εργασίας. Θίγονται ειδικά θέματα υποκίνησης που αντιμετωπίζονται συχνά και κατά κόρον από τα διοικητικά στελέχη και τους υποδεικνύει μοντέλα καλύτερου και αποτελεσματικού «χειρισμού» υφισταμένων. Τέτοια μοντέλα βοηθούν τα στελέχη να αντιμετωπίζουν τέτοια θέματα όπως το πρόβλημα της χαμηλής ή της μέτριας απόδοσης και το πρόβλημα της διατήρησης της υψηλής απόδοσης των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΙ

ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ

Η υποκίνηση είναι από τα πιο ενδιαφέροντα θέματα της Οργανωτικής Ψυχολογίας και Συμπεριφοράς Οργανώσεων γι'αυτό άλλωστε έχει συγκεντρώσει από πολύ νωρίς το ενδιαφέρον των ερευνητών στο χώρο αυτό.

Η μελέτη της υποκίνησης και της συμπεριφοράς είναι μια αναζήτηση για απαντήσεις σε περίπλοκες ερωτήσεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου.

Μια θεωρητική τοποθέτηση του θέματος, ίσως βοηθήσει τους προϊστάμενους να κατανοήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, όχι μόνο δηλ.να καθορίσουν τα «γιατί» της προηγούμενης συμπεριφοράς, αλλά κατά ένα βαθμό να προβλέπουν και να μεταβάλλουν ή ακόμα και να ελέγχουν τη μελλοντική συμπεριφορά.

Από τους επιστήμονες που μελετούν την Επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, έχει τονιστεί ότι ο μέσος εργαζόμενος διαθέτει στην εργασία του περίπου 40% ή 50% της δυνατότητας του ή και λιγότερο. Αν όμως υποκινηθεί σωστά μπορεί να εργαστεί διαθέτοντας περίπου το 80% με 90% της δυνατότητάς του. Υπάρχουν πολυάριθμες εμπειρικές ενδείξεις ότι τα άτομα έχουν τεράστια αποθέματα φυσικών και πνευματικών ικανοτήτων, που όμως κατά κανόνα οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται, δε μπορούν να τις ικανοποιήσουν πλήρως.

Η υποκίνηση των εργαζομένων είναι ένα ιδιαίτερα λεπτό πρόβλημα που η επίλυσή του απαιτεί ειδική προσέγγιση. Οι γνώσεις για την υποκίνηση συνεχώς αυξάνουν, παραμένουν όμως αρκετές πτυχές του προβλήματος αδιευκρίνιστες, πάντως είναι γενικά

παραδεκτή η θεωρία ότι κάθε εργαζόμενος έχει μια υποκινητική ανταπόκριση.

Είναι λοιπόν αρκετά δύσκολο να ορίσει κανείς το φαινόμενο της υποκίνησης. Όπως προκύπτει από την ανάλυση διαφόρων ορισμών της βιβλιογραφίας, όταν μιλάμε για υποκίνηση εννοούμε: 1) αυτό που ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, 2) αυτό που κατευθύνει ή διοχετεύει τέτοια συμπεριφορά και 3) αυτό που διατηρεί ή συντηρεί αυτή τη συμπεριφορά.

Ο PINTER στο αξιόλογο βιβλίο του «WORK MOTIVATION» δίνει τον ακόλουθο ορισμό : «Υποκίνηση εργασίας είναι σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που οφείλονται τόσο σε υποκειμενικές όσο και σε αντικειμενικές αιτίες και παράγουν σχετική με την εργασία συμπεριφορά και καθορίζουν τον τύπο της συμπεριφοράς, την κατεύθυνσή της, την ένταση και τέλος τη διάρκειά της».

Στις ενεργητικές δυνάμεις που αναφέρονται στον ορισμό, περιλαμβάνονται ανάγκες, κίνητρα, ένστικτα, και εξωτερικοί παράγοντες χωρίς να δίνεται πρωταρχικός ρόλος σε κανέναν από αυτούς τους παράγοντες ή μεταβλητές.

Ακόμη, ως υποκίνηση θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία του με στόχο την καλύτερη απόδοση, και τη δημιουργία κλίματος που να βελτιώνει το ηθικό του προσωπικού, σε μακροχρόνια βάση.

Στη φυσική επιστήμη ισχύει η αρχή, ότι κάθε δράση την ακολουθεί η αντίδραση. Μεταφέροντας αυτή την αρχή στην επιστήμη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, μπορούμε να πούμε ότι για κάθε προσπάθεια υποκίνησης, πρέπει να αναμένεται ότι θα ακολουθήσει μια αντίδραση για τους εργαζόμενους.

Σημαντική διάκριση που πρέπει να γίνει εδώ είναι μεταξύ της υποκίνησης και της απόδοσης του εργαζόμενου.

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ-ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ-ΑΠΟΔΟΣΗ : Ως απόδοση του εργαζόμενου μπορούμε να ορίσουμε την επίτευξη στόχων που σχετίζονται με την εργασία του, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα μέσα με τα οποία καθίσταται δυνατή η επίτευξη αυτή. Με την ίδια λογική η απόδοση ενός διοικητικού στελέχους (manager) εξαρτάται από το εάν οι υφιστάμενοι του πετυχαίνουν τους εργασιακούς τους στόχους.

Η απόδοση του εργαζόμενου μπορεί να θεωρηθεί ως συνάρτηση διαφόρων παραγόντων, μεταξύ των οποίων οι κυριότεροι είναι η υποκίνηση και η ικανότητα να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία. Η υποκίνηση μας δίνει απάντηση ως προς το βαθμό προσπάθειας που θα καταβάλλει ο εργαζόμενος για το συγκεκριμένο έργο. Ο βαθμός υποκίνησης του ατόμου ελέγχεται από το ίδιο το άτομο και μπορεί να επηρεαστεί από τον προϊστάμενο, κατά τρόπο όμως έμμεσο.

Η ικανότητα του ατόμου είναι άλλος βασικός παράγοντας που θα καθορίζει την απόδοση του εργαζόμενου στο συγκεκριμένο έργο. Οι ικανότητες που κατέχει ένα άτομο μπορούν να διακριθούν με κάποια δόση αυθαιρεσίας βέβαια, στις επόμενες κατηγορίες ικανοτήτων : 1) πνευματικές, 2) μηχανικές και άλλες σχετικές, 3) ψυχικές, 4) και οπτικές. Κάθε μία βέβαια, από αυτές τις κατηγορίες υποδιαιρείται σε άλλες επιμέρους κατηγορίες όπως, για παράδειγμα, οι πνευματικές ικανότητες αναλύονται περαιτέρω σε ικανότητα αντίληψης χώρου, σε ταχύτητα αντίληψης, σε ικανότητα αριθμητικών πράξεων, σε ικανότητα μνήμης (συγκράτηση στοιχείων), και σε ικανότητα χρήσης επαγωγικής λογικής.

Η σπουδαιότητα της διάκρισης εδώ μεταξύ υποκίνησης και ικανότητας του ατόμου είναι ουσιώδης και ολοφάνερη, αφού γίνεται πλέον σαφές ότι κάθε πρόβλημα απόδοσης του εργαζόμενου δεν είναι αναγκαστικά πρόβλημα υποκίνησης. Έτσι, το διοικητικό στέλεχος όταν ανακλύπτει κάποιο πρόβλημα απόδοσης, πρέπει πρώτα να διαπιστώσει εάν είναι πρόβλημα ικανοτήτων ή πρόβλημα υποκίνησης, πριν εφαρμόσει οποιοδήποτε μέτρο ή σχέδιο δράσης.

Υπάρχουν, επίσης, συνάρτηση αυτής της απόδοσης του εργαζόμενου και μερικοί άλλοι παράγοντες που όμως δεν ελέγχονται από αυτόν, όπως το ύψος της υποστήριξης που του δίνεται από τον προϊστάμενό του, η διαθεσιμότητα ή μη των απαιτούμενων μέσων και υλικών για την εκτέλεση του έργου κ. λπ.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε πως τόσο η ικανότητα, όσο και η υποκίνηση, είναι στοιχεία απαραίτητα στους εργαζόμενους ώστε να έχουν τη δυνατότητα να εκτελέσουν την πλειονότητα των έργων που έχουν αναλάβει.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Μπορούμε να διακρίνουμε την υποκίνηση σε εσωτερική και εξωτερική. Η πρώτη προέρχεται από την ίδια την εργασία και συνίσταται από την εσωτερική ώθηση για εργασία, από την επιθυμία να γένυει την ευχαρίστηση που δίνει η επίτευξη του έργου. Απλά παραδείγματα εσωτερικής υποκίνησης είναι το παιχνίδι, το χόμπι κ. λπ.

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

Η εξωτερική υποκίνηση είναι κατά βάση υποκίνηση που απορρέει όχι από την ίδια την εργασία, αλλά από τις ανταμοιβές που συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας ή του έργου και οι οποίες είναι εξωτερικές ως προς το συγκεκριμένο έργο.

Τα πιο συχνά παραδείγματα που αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία είναι ο μισθός, πρόσθετες παροχές και επιθυμητές εργασιακές συνθήκες.

Διακρίνουμε στην εξωτερική υποκίνηση μια σχέση μέσων και αποτελεσμάτων. Έτσι επιδεικνύει κανείς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά με στόχο να λάβει ορισμένες υλικές ανταμοιβές, ή μπορεί να αποσκοπεί στην αποφυγή ορισμένων τιμωριών. Έτσι εδώ η συμπεριφορά εκτέλεσης του έργου αποτελεί το μέσο και οι επιθυμητές ανταμοιβές το αποτέλεσμα, το οποίο ουσιαστικά στηρίζει την υποκινητική προσπάθεια.

Η εσωτερική υποκίνηση μπορεί να είναι πολύ σημαντική για έναν εργαζόμενο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η εξωτερική υποκίνηση και ικανοποίηση που προέρχεται από εξωτερικές, ανταμοιβές δεν είναι εξίσου σπουδαίες και δε θα προσεχθούν ιδιαίτερα.

Οι εργαζόμενοι μπορούν να προτρέπονται να εργαστούν όταν τους αρέσει το περιβάλλον και η ίδια η εργασία. Όμως τα εσωτερικά αισθήματα επίτευξης έργου μπορούν να μειωθούν όταν το έργο εκτελείται κυρίως για τις εξωτερικές ανταμοιβές που προσφέρει η εργασία, οπότε έχουμε την περίπτωση υπονόμησης της εσωτερικής υποκίνησης από τις προσφερόμενες εξωτερικές ανταμοιβές.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως τόσο η εσωτερική υποκίνηση, όσο και η εξωτερική είναι σπουδαίες συνιστώσες της υποκίνησης των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο και ότι η προσθήκη εξωτερικών ανταμοιβών σε ένα έργο που ενέχει

εσωτερικές ανταμοιβές δεν αυξάνει αναγκαστικά την υποκίνηση, την απόδοση ή την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

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

Η παραγωγικότητα, όπως τελικά φαίνεται, απασχολεί σχεδόν όλες τις οικονομίες των διαφόρων χωρών, γιατί το επίπεδο παραγωγικότητας ρυθμίζει αφενός το επίπεδο των οικονομικών εκροών μιας οικονομίας, αφετέρου επηρεάζει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της στην εσωτερική και διεθνή αγορά. Εξετάζοντας την παραγωγικότητα, μπορούμε να διακρίνουμε δύο ομάδες παραγόντων που την επηρεάζουν : είναι η ομάδα των παραγόντων ευρείας κλίμακας και δεν μπορούν να ελεγχθούν ή να επηρεαστούν από το διοικητικό στέλεχος και η ομάδα των ανθρώπινων παραγόντων που μπορούν να επηρεαστούν από τους επικεφαλής των επιχειρήσεων. Στην πρώτη ομάδα εντάσσονται διάφοροι παράγοντες όπως το επίπεδο επένδυσης παγίων κεφαλαίων, που αποτελεί ίσως και το σπουδαιότερο παράγοντα της παραγωγικότητας. Ένας άλλος παράγοντας είναι η σημαντική μετακίνηση του εργατικού δυναμικού από τις παραγωγικές βιομηχανίες στις βιομηχανίες των υπηρεσιών. Η αυξημένη έλλειψη πολλών πρώτων υλών ωθεί αναγκαστικά προς τα πάνω το κόστος

παραγωγής διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών. Η κρατική παρέμβαση στην αγορά με νομοθετικές ρυθμίσεις και άλλα μέτρα αναφέρεται συχνά ως παράγοντας που μειώνει την παραγωγικότητα. Όμως πιστεύουμε ότι τελικά αυτές οι παρεμβάσεις έχουν ως συνέπεια σημαντικά οικονομικά και κοινωνικά πλεονεκτήματα, τα οποία, σε τελική ανάλυση, εξισορροπούν τις αρνητικές επιδράσεις.

Συνεπώς, οι παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι μεν πολύ σημαντικοί, βρίσκονται, όμως, πέρα από τον έλεγχο του διοικητικού στελέχους ή μάνατζερ.

Η δεύτερη κατηγορία εμπεριέχει τους λεγόμενους ανθρώπινους παράγοντες, οι οποίοι μέσα σε ορισμένα πλαίσια μπορούν να επηρεαστούν από τα στελέχη κάθε βαθμού. Ο πρώτος παράγοντας που εντάσσεται εδώ είναι η ικανότητα του εργαζόμενου, ο οποίος εκτελεί το συγκεκριμένο έργο, και ο δεύτερος παράγοντας είναι η υποκίνηση, η οποία και καθορίζει το επίπεδο της προσπάθειας που ο εργαζόμενος εξασκεί κάνοντας αυτή την εργασία που του ανατέθηκε. Η ικανότητα του εργαζόμενου για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας μπορεί να επηρεαστεί με διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, με επανασχεδιασμό της εργασίας και ίσως πιο πολύ με προσεκτικό ταίριασμα ατόμου και εργασίας. Διάφορες τέτοιες ενέργειες μπορούν να αποτελέσουν σημαντικούς μοχλούς στα χέρια των προϊσταμένων για την αντιμετώπιση του προβλήματος της παραγωγικότητας.

Η υποκίνηση του εργαζόμενου μπορεί να επηρεαστεί θετικά με διάφορους τρόπους. Το μεγαλύτερο ίσως μυστικό εδώ είναι η δημιουργία κατάλληλου υποκινητικού περιβάλλοντος, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να χρησιμοποιήσει και να αναπτύξει τις γνώσεις του, τις εμπειρίες του και τις δεξιότητές του. Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε πως το φαινόμενο της

υποκίνησης είναι ένα από τα σπουδαιότερα, τόσο στη θεωρία, όσο και στην πράξη των επιχειρήσεων και οργανισμών καθώς και του μάνατζμεντ, γιατί συνδέεται θετικά με την παραγωγικότητα, η οποία αποτελεί και το υπό αριθμό ένα πρόβλημα κάθε οικονομίας και τούτο λόγω ανεπάρκειας πολλών πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Ο καθένας μας έχει διαμορφώσει δικές του ιδέες και απόψεις για το τι υποκινεί τους εργαζόμενους, τα μέλη μιας ομάδας, να δουλέψουν αποδοτικότερα και γενικά να κινηθούν προς μια κατεύθυνση που εναρμονίζεται με τους στόχους του οργανισμού στον οποίο συμμετέχουν. Πολλοί υποστηρίζουν πως όταν πληρώνονται καλύτερα οι εργαζόμενοι θα δουλέψουν και καλύτερα. Άλλοι υποστηρίζουν πως αν βελτιώσουμε τις συνθήκες εργασίας το προσωπικό θα δουλέψει με μεγαλύτερο ενθουσιασμό, ενώ άλλοι έχουν τη γνώμη ότι οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να νιώθουν ένα αίσθημα ασφάλειας ότι δε θα χάσουν τη δουλειά τους.

Τα διοικητικά στελέχη, συνήθως, ενώ δεν έχουν καμία αμφιβολία για τις ανάγκες τους και την επιθυμία τους να τις ικανοποιήσουν στον επιχειρησιακό χώρο, αμφιβάλλουν, όμως, πολλές φορές για τις ανάγκες των υφιστάμενων τους και την επιθυμία τους να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες τους στον εργασιακό χώρο.
Τι είναι όμως ανάγκη;

Ανάγκη είναι μια κατάσταση στέρησης. Μόλις δημιουργηθεί αυτή η κατάσταση, μπαίνει σε ενέργεια μια κινητήρια δύναμη για να καλυφθεί η στέρηση αυτή. Αυτή η κινητήρια δύναμη ή τα κίνητρα έχουν διαφορετική έκταση, ανάλογα με τη φύση της ανάγκης και του χαρακτήρα του ατόμου.

Υπάρχουν δυο ειδών βασικές ανάγκες. .οι πρωτογενείς, οι οποίες αναφέρονται στην επιβίωση, όπως τροφή, νερό, σεξ, ύπνος, και οι δευτερογενείς, οι οποίες διαμορφώνονται με την επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος.

Οι δευτερογενείς ανάγκες εξαρτώνται σημαντικά από την εμπειρία, διαφοροποιούνται μεταξύ των ανθρώπων και ως προς το είδος και ως προς την ένταση, υπόκεινται σε αλλαγές, ακόμη και μέσα στο ίδιο το άτομο και, τέλος, επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

Ο ABRAHAM MASLOW (1908-1970), Αμερικανός πανεπιστημιακός καθηγητής της Ψυχολογίας που ασχολήθηκε επισταμένως με τις ανάγκες του ανθρώπου και το ρόλο που διαδραματίζουν στην υποκίνηση αυτού. Τα πορίσματά του έγιναν γνωστά με διάφορες δημοσιεύσεις, από τις οποίες το βιβλίο του «Motivation and Personality», (Υποκίνηση και Προσωπικότητα), είναι το πιο γνωστό. Τη θεωρεία του ο Maslow τη στήριξε σε κλινικά πειράματα και παρατηρήσεις. Όλες τις ανθρώπινες ανάγκες ο Maslow τις κατέταξε σε μια πυραμίδα με βάση το βαθμό σπουδαιότητάς τους για το άτομο. Έτσι, στη βάση της πυραμίδας τοποθέτησε τις φυσιολογικές ανάγκες, στο δεύτερο επίπεδο τοποθέτησε τις ανάγκες ασφαλείας, στην Τρίτη βαθμίδα τις κοινωνικές ανάγκες, στην τέταρτη βαθμίδα έβαλε τις ανάγκες αναγνώρισης και, τέλος, στην ανώτατη βαθμίδα τοποθέτησε τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή αυτοολοκλήρωσης.

Οι πρώτες δυο ανάγκες χαρακτηρίζονται ως κατώτερες ανάγκες, ενώ οι ανάγκες της τρίτης, τέταρτης και πέμπτης βαθμίδας χαρακτηρίζονται ως ανώτερες ανάγκες.

Κάθε ανάγκη επενεργεί σαν κίνητρο για το άτομο, ώσπου η ανάγκη αυτή να ικανοποιηθεί, οπότε σε κίνητρο μετατρέπεται η αμέσως ανώτερης κατηγορίας ανάγκη. Σε μια εύπορη κοινωνία οι πρώτες τέσσερις κατηγορίες αναγκών έχουν συνήθως ικανοποιηθεί, οπότε μένει η «αυτο-αξιοποίηση» ως το πιο αποδοτικό κίνητρο.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΥΡΑΜΙΔΑΣ ΤΟΥ MASLOW

Οι φυσιολογικές ανάγκες σχετίζονται με την επιβίωση του ατόμου και πολλές από αυτές βασίζονται στην αρχή της ομοιόστασης, που δεν είναι τίποτε άλλο από τον αυτόματο μηχανισμό του ατόμου να διατηρήσει σταθερή και κανονική τη θερμοκρασία του αίματος. Στην κατηγορία αυτή των αναγκών συμπεριλαμβάνονται η ανάγκη για ύπνο, για φαγητό, για ξεδίψασμα, για ξεκούραση, για ζεστασιά και, τέλος, η ανάγκη για στέγη (για τον εαυτό του και τους δικούς του). Όταν κυριαρχούν οι φυσιολογικές ανάγκες, οτιδήποτε άλλο φαίνεται ασήμαντο και μόνο αυτές οι ανάγκες καθορίζουν την ανθρώπινη υποκίνηση και έτσι το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

Από τη στιγμή που οι φυσιολογικές ανάγκες ικανοποιούνται, παύουν να έχουν υποκινητική δύναμη και κυριαρχούν οι ανάγκες της επόμενης βαθμίδας, δηλαδή οι ανάγκες της ασφάλειας. Οι ανάγκες ασφαλείας είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντήρησης. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθανθεί ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον και όταν λέμε ασφάλεια δεν εννοούμε μόνο τη σωματική αλλά και την ψυχική. Οι ανάγκες ασφαλείας αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Τέτοιες είναι, π. χ. η ανάγκη για εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσης και γενικά για επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κ.τ.λ. . Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν δυο τύποι ασφαλείας: η φυσική και η οικονομική. Από τη στιγμή που ένα άτομο φτάνει σε ένα οικονομικό επίπεδο, που το θεωρεί λογικό, εξασφαλίζοντας του έναν τρόπο διαβίωσης του, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του

σε αυτό και να μην ανησυχεί για πιθανή απώλεια του εισοδήματος του.

Στο πεδίο της εργασίας ο εργαζόμενος για να νιώσει ασφάλεια, ζητάει μια μόνιμη απασχόληση, προαγωγή και γενικά εξασφάλιση του μέλλοντος και σταθερότητα στην εργασία του. Η σταθερότητα αυτή στην εργασία εξυπηρετεί τον εργαζόμενο από ψυχολογική πλευρά, όπως είπαμε, αλλά εξυπηρετεί ταυτόχρονα και την επιχείρηση, γιατί έτσι αποφεύγει τις απώλειες που προέρχονται από συνεχή αλλαγή προσωπικού.

Ένα άλλο θέμα που αφορά το αίσθημα ασφάλειας του εργαζόμενου στον τόπο εργασίας, είναι τα μέτρα, που λαμβάνονται για την προφύλαξη της σωματικής του ακεραιότητας και της υγείας του. Ο θεσμός των κοινωνικών ασφαλίσεων (ασφάλεια υγείας, ατυχημάτων, γήρατος) έχει επεκταθεί σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες. Σε αυτό επίσης πολύ συντείνουν και γενικά προγράμματα κοινωνικής πολιτικής, με τα οποία εξασφαλίζεται η ικανοποίηση της ανάγκης ασφάλειας του εργαζόμενου που τον κάνει να εργαστεί απερίσπαστα και να γίνει πιο αποδοτικός στη δουλειά του.

Οι κοινωνικές ανάγκες αναφέρονται κυρίως στο αίσθημα του «ανήκειν», που, όπως παρατήρησε ο Αριστοτέλης, είναι έμφυτο στον άνθρωπο («ζών κοινωκόν»). Η επιθυμία να αγαπάει κανείς και να αγαπιέται, η σύναψη φιλικών σχέσεων καθώς και σχέσεων γνωριμίας η δημιουργία «παρέας», είναι μερικά παραδείγματα κοινωνικών αναγκών. Η ανάγκη επαφής με το συνάνθρωπό του βρίσκει την έκφραση της στη δημιουργία ομάδας, κοινότητας. Το παιδί έχει ανάγκη να ανήκει σε μια οικογένεια, σε ένα σχολείο, σε μια συντροφιά φίλων. Ο μεγάλος θέλει επιπλέον να ανήκει και σε μια ομάδα εργασίας είτε στενή μέσα στον τόπο της εργασίας του είτε πλατύτερα σε μια συνδυαστική οργάνωση. Ακόμη, του αρέσει να

ανήκει σε διάφορους συλλόγους και να συμμετέχει στην ομαδική ζωή της κοινότητας του. Μπαίνοντας στην ομάδα, τόσο το παιδί όσο και ο εργαζόμενος θέλει να αισθάνεται ότι γίνεται αποδεκτός, φοβάται την απόρριψη και τη μη παραδοχή, γιατί έτσι θα στερηθεί ακριβώς αυτή την ικανοποίηση της ανάγκης του να ανήκει και του να συμμετέχει σε κάτι.

Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΟΗΤΡΟΥ ΚΑΙ ΘΕΣΗΣ

Ο άνθρωπος δεν αρκείται να ανήκει σε μια ομάδα. Θέλει ακόμα να κερδίσει γόητρο και θέση μέσα σε αυτή, δηλαδή μια θέση ιεραρχική στην κοινωνική δομή, που επιφέρει αναγνώριση και προνόμια. Όλοι εργάζονται για να διατηρήσουν ή να ανυψώσουν τη θέση τους.

Το γόητρο δεν ταυτίζεται πάντα με τη θέση. Κάποιος, που κατέχει ένα σπουδαίο αξίωμα, λέμε ότι έχει μια υψηλή θέση, μπορεί όμως να μην έχει γόητρο. Το γόητρο καθορίζεται από την αξία, την τιμή που οι συνάδελφοί του θα του αναγνωρίσουν. Το γόητρο δεν αποκτάται με την επιβολή, είναι κάτι που κερδίζεται με την προσωπική αξία.

Η ανάγκη για κατάληψη «θέσης», είναι πηγή δυσκολιών για τις ανθρώπινες σχέσεις, αλλά και για την επιχείρηση. Γιατί, προκειμένου να βοηθήσω κάποιον σε κάποια θέση-θέμα προαγωγών κ. λπ. -πρέπει να είμαι σε θέση να αξιολογήσω την εργασία του σωστά και αντικειμενικά. Τα παράπονα που δημιουργούνται- δίκαια ή άδικα- διαταράζουν καμιά φορά επικίνδυνα το ψυχολογικό κλίμα.

Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑΣ

Όλες οι ανάγκες που αναφέραμε πιο πάνω, αφορούν την εξυπηρέτηση του ίδιου του ατόμου. Λόγω όμως τις πνευματικής του φύσης ο άνθρωπος έχει να καλύψει και την ανάγκη να ξεφύγει από τον εαυτό του, να προσέξει τον άλλον και να τον εξυπηρετήσει. Είναι η έννοια της προσφοράς. Η προσφορά είναι ένα υπερατομικό βίωμα. Για να έχουμε μια ψυχικώς άρτια προσωπικότητα πρέπει να μπορεί να κάνει αυτό το πέρασμα από το άτομο στο πρόσωπο.

Κατά τον JUNG, ο άνθρωπος προχωρεί εφ'όσον εγκαταλείπει τον ενστικτώδη βίο και βαδίζει προς τον πνευματικό, εφ'όσον φεύγει από το εγώ και πηγαίνει να συναντήσει το εσύ. Έτσι του δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξει όλο τον πλούτο των συναισθημάτων του και να δημιουργήσει σε μια σφαίρα υψηλότερων αξιών. Είναι ένα κίνητρο ανόδου. Οι ανάγκες αναγνώρισης σχετίζονται με την ανάγκη του ατόμου να επιτύχει ικανοποιητική αναγνώριση. Μια συνιστώσα είναι η αναγνώριση του ατόμου από τον ίδιο τον εαυτό του, με άλλα λόγια ο ίδιος ο εαυτός του δίνει στον κάθε άνθρωπο την εικόνα του. Εδώ αναφέρεται η ανάγκη για γνώση, για δεξιότητα, η ανάγκη για αυτονομία στην εργασία και κάποιο βαθμό ελευθερίας, και τέλος η ανάγκη για αυτονομία και αυτοπεποίθηση.

Μια δεύτερη συνιστώσα αποτελεί η ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση από τους άλλους, τόσο στον εργασιακό χώρο, όσο και στο οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον. Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να του αναγνωρίζουν την προσπάθειά του και ακόμη να γίνεται παραδεκτός από το περιβάλλον. Η ανάγκη αυτή αναγνώρισης και επιδοκμασίας δεν είναι εγωιστική αλλά ανθρώπινη. Αυτό το χρειάζεται ο άνθρωπος, για να δει πού βαδίζει : βρίσκεται στον ορθό δρόμο; Ακολουθεί τη σωστή τακτική; Εκτός πια αν ο άνθρωπος

βρίσκεται στην ακμή του και αγωνίζεται να ανοίξει νέο δρόμο, αλλά και πάλι από κάποιον θέλει να αναγνωρίζεται για να μη νοιώσει αφόρητη πικρία. Όταν ο άνθρωπος ξέρει ότι επιδοκιμάζεται, τότε προχωρεί στη ζωή. Αλλιώς μπορεί να ξεφύγει από την κανονική τροχιά και να υιοθετήσει στάση αντικοινωνική. Γι'αυτό ο έπαινος είναι πολύ καλύτερο μέσο αγωγής παρά η τιμωρία. Στην πρακτική του μορφή αναγνώριση θα πει ότι λαμβάνω υπόψη τη γνώμη, τις εισηγήσεις, τις υποδείξεις του άλλου, ότι καλώ αυτόν τον άλλο και τον συμβουλεύομαι.

Η πείρα απέδειξε ότι η επιχείρηση έχει πολλά να ωφεληθεί από τις ιδέες και τις εμπνεύσεις των εργαζομένων για τη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής. Ο εργαζόμενος, εξάλλου, όταν αισθάνεται ότι υπολογίζεται η γνώμη του και η συνεισφορά του, αναπτύσσει όλο και μεγαλύτερο ζήλο για τη δουλεία του, όλο και περισσότερο δένεται με αυτή και την επιχείρηση. Αυτό έγινε κατανοητό από τον κόσμο των επιχειρήσεων, ώστε να εισαγάγουν το σύστημα συμμετοχής των εργαζομένων και το σύστημα παροχής ειδικών, αμοιβών και βραβείων για να παρακινήσουν ακόμη περισσότερο τους εργαζόμενους στο να αναπτύξουν πρωτοβουλία γύρω από τα θέματα της εργασίας τους.

Όταν αυτές οι ανάγκες ικανοποιηθούν, τότε αποκτούν μεγάλη έκταση οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, που θεωρούνται και οι σπουδαιότερες στο δρόμο του ατόμου για την ωριμότητα, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο CHRIS ARGIRIS, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Harvard των ΗΠΑ. Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης σχετίζονται με την ανάγκη του ατόμου να εκπληρώσει τα προσωπικά του όνειρα και τους πόθους, να αναπτύξει την προσωπικότητά του, να αξιοποιήσει το δυναμικό του, να γίνει αυτός που νομίζει ότι είναι πλασμένος να γίνει. Μια ενεργητική διαμόρφωση της ίδιας της ζωής

και θετική επίδραση επί του περιβάλλοντος, ώστε να αυξάνεται το αίσθημα της αξίας της προσωπικότητας του ιδίου.

Η ΘΕΩΡΕΙΑ ΤΟΥ FREDERICK HERZBERG

Ο Frederick Herzberg ήταν καθηγητής του μάνατζμεντ στο Πανεπιστήμιο της Γιούτα των ΗΠΑ και ασχολήθηκε επισταμένως με το φαινόμενο της υποκίνησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Είναι ο πρώτος, ο οποίος κατόρθωσε να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια και από την άλλη τους παράγοντες εκείνους που, όταν υπάρχουν, οδηγούν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση. Τους πρώτους τους ονομάζει παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας, ενώ τους δεύτερους υποκινητικούς.

α) Υποκινητικοί Παράγοντες

Ο HERZBERG απομόνωσε τους εξής παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στον εργαζόμενο :

- **τ ο ε π ί τ ε υ γ μ α** ,δηλαδή το να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του με επιτυχία, να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν καθώς και να έχει την αίσθηση της δημιουργίας.
- **η α ν α γ ν ώ ρ ι σ η** των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. Μπορεί να είναι υλική (αύξηση του μισθού), ή ηθική(δημόσιος έπαινος, επιδοκιμασία ενεργειών του), ή και τα δυο(προαγωγή). Είναι πάλι δυνατόν η αναγνώριση να προέρχεται από οποιονδήποτε(πελάτη, προϊστάμενο). Γενικά ως αναγνώριση εννοούμε οτιδήποτε θεωρείται από τον εργαζόμενο ότι αποτελεί επιβράβευση των προσπαθειών που καταβάλλει.
- **η ε ρ γ α σ ί α** αυτή καθαυτή, δηλαδή τα καθήκοντα που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.

- η υπευθυνότητα, δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του.
- η πρόοδος, δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζόμενου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησής του.

Ο Herzberg θεωρεί ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία του ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις, για το λόγο αυτό ονομάζει τους παράγοντες αυτούς υποκινητικούς.

β) Παράγοντες Δυσαρέσκειας

Υπάρχουν και ορισμένοι άλλοι παράγοντες οι οποίοι προκαλούν στον εργαζόμενο δυσαρέσκεια και ανάμεσα σε αυτούς ο Herzberg απομόνωσε τους εξής :

- η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση (π. χ. αρνητικό παράγοντα αποτελεί η κακή οργάνωση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση, ώστε κανείς να μη γνωρίζει από ποιόν παίρνει εντολές), καθώς και η πολιτική την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς το προσωπικό της όσο και σχετικά με άλλα θέματα.
- οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος (εξαερισμός, φωτισμός, τεχνολογία κ. τ. λ.).
- οι διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τους υφιστάμενους.
- ο μισθός, σε περιπτώσεις που δεν έγινε η αύξηση που περίμενε ο εργαζόμενος.
- η ηγεσία, δηλαδή η ικανότητα ή η ανικανότητα της, η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά της, η διάθεση της ή μη να διδάξει τους υφιστάμενους καθώς και η διάθεσή της να εξουσιοδοτήσει ή μη.

- η ε ξ α σ φ ά λ ι σ η (μονιμότητα) τ η ς α π α σ χ ό λ η σ η ς.

Η παρουσία των υποκινητικών παραγόντων αυξάνει σημαντικά την υποκίνηση, ενώ η απουσία τους οδηγεί το άτομο σε μια ουδέτερη κατάσταση, την οποία χαρακτηρίζουμε ως μη υποκίνηση. Από την άλλη, όμως, πλευρά η παρουσία των παραγόντων υγιεινής ή δυσαρέσκειας που σημαίνει κάλυψη τους σε ικανοποιητικό βαθμό, δεν οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση αλλά σε ένα ουδέτερο επίπεδο. Όταν, όμως, οι παράγοντες αυτοί απουσιάζουν, τότε οδηγούν σε μεγάλη δυσαρέσκεια, η οποία εμφανίζεται με δυνατά αρνητικά συναισθήματα.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MURRAY ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ McCLELLAND

Ο HENRY A.MURRAY ανέπτυξε μια θεωρία σύμφωνα με την οποία τα άτομα μπορούν να καταταγούν ανάλογα με την ένταση των διαφόρων αναγκών τους. Κάθε στιγμή επιδρούν διάφορες ανάγκες, οι οποίες συχνά είναι αντικρουόμενες και επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ως ανάγκες μπορούμε να θεωρήσουμε «ένα επανεμφανιζόμενο ενδιαφέρον για κάποιο στόχο». Κάθε ανάγκη έχει δύο βασικές συνιστώσες : μια ποιοτική, η οποία εκφράζει την κατεύθυνση της ανάγκης, και μια ποσοτική, η οποία εκφράζει την ένταση της ανάγκης.

Ο MURRAY υποστήριξε ότι δεν υπάρχει κάποια ιεραρχία αναγκών για όλους, αλλά μόνο μια ιεραρχία για κάθε άτομο, αφού ο καθένας δίνει διαφορετική βαρύτητα και σπουδαιότητα στις ανάγκες του. Η λίστα των αναγκών του MURRAY περιλαμβάνει τις εξής ανάγκες : Ανάγκη για επιτεύγματα, για κοινωνικές σχέσεις, για αυτονομία, για αποφυγή ταπείνωσης, για σεβασμό, για εκπαίδευση

και υποβοήθηση, για τάξη, για παιχνίδι, για ευαισθησία, για κατανόηση. Ο ίδιος πιστεύει πως οι ανάγκες αυτές είναι κυρίως δευτερεύουσες, προϊόν μάθησης από το περιβάλλον και δραστηριοποιούνται από χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανάγκες, δηλαδή, φανερώνονται ή αποκαλύπτονται όταν οι συνθήκες του περιβάλλοντος είναι κατάλληλες, διαφορετικά βρίσκονται σε λανθάνουσα κατάσταση.

Το μοντέλο αυτό του MURRAY αναπτύχθηκε από τον DAVID McCLELLAND. Ο McCLELLAND υποστηρίζει ότι τρεις είναι οι ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο : α) η ανάγκη για εξουσία, β) η ανάγκη για κοινωνικότητα και γ) η ανάγκη για επίτευγμα. Αυτές τις ανάγκες πρέπει να τις αισθάνονται έντονα τα άτομα, τα οποία μετέχουν σε μια επιχείρηση, γιατί τα στελέχη αυτά συνεργάζονται σε ομάδες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

α) Η ανάγκη για εξουσία. Είναι η ανάγκη να εξασκεί κανείς επιρροή στους άλλους, να επιδρά και να ελέγχει τους άλλους. Αυτά τα άτομα προσπαθούν να επηρεάσουν άμεσα κάνοντας υποδείξεις, παρέχοντας τη γνώμη τους και την εκτίμησή τους και προσπαθούν να πείσουν τους άλλους για τις απόψεις τους. Επιδιώκουν ηγετικές θέσεις σε ομαδικές δραστηριότητες, αλλά μπορούν είτε να γίνουν ηγέτες, είτε να αποτελούν απλώς και μόνο «επικυριαρχούντα άτομα», κάτι που θα εξαρτηθεί από άλλες ιδιότητες όπως ικανότητα και κοινωνικότητα. Όταν μιλάμε για εξουσία αναφερόμαστε συνήθως σε δυο μορφές εξουσίας, που μπορεί να παρατηρήσει κανείς στα στελέχη : την προσωπική εξουσία και τη θεσμοθετημένη εξουσία. Στην πρώτη περίπτωση της προσωπικής εξουσίας τα στελέχη επιδιώκουν επικυριαρχία για την επικυριαρχία. Η προσωπική κατάκτηση παίζει σημαντικό ρόλο γι'αυτούς και παρατηρήθηκε πως τα άτομα αυτά αποφεύγουν να αναλάβουν θεσμοθετημένες

υπευθυνότητες. Στη δεύτερη περίπτωση της θεσμοθετημένης εξουσίας, το στέλεχος αφενός κάνει ότι μπορεί για να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αφετέρου ενδιαφέρεται για τα προβλήματα της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον McCLELLAND, τα άτομα που έχουν ισχυρή την ανάγκη για θεσμοθετημένη εξουσία εμφανίζουν τα εξής χαρακτηριστικά : 1) σκέφτονται την οργάνωση και αισθάνονται προσωπική ευθύνη για την εξέλιξή της, 2) απολαμβάνουν τη δουλειά τους και την επίτευξη έργου με το προκαθορισμένο τρόπο, 3) φαίνονται ότι είναι διατεθειμένοι να θυσιάσουν το δικό τους συμφέρον για το καλό της επιχείρησης, 4) έχουν έντονο το αίσθημα δικαιοσύνης ή ισότητας και 5) φαίνεται πως είναι περισσότερο ώριμοι (π. χ.είναι λιγότερο αντιδραστικοί από άλλους και πιο πρόθυμοι να δεχθούν συμβουλές από ειδικούς). Οι προϋποθέσεις υποκίνησης εργαζομένων με ισχυρή ανάγκη για εξουσία είναι : εργασίες με υψηλό βαθμό δόμησης και τυποποίησης με σαφή ιεραρχία, εξουσία και υπευθυνότητα και τέλος με δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων στα τυπικά πλαίσια εξουσίας.

β) Η ανάγκη για κοινωνικότητα. Είναι η ανάγκη για ανθρώπινη συντροφιά και διαβεβαίωση από τους άλλους ότι το άτομο είναι αποδεκτό. Τα άτομα που έχουν ισχυρή ανάγκη για κοινωνικότητα εμφανίζουν τα εξής χαρακτηριστικά : 1) έχουν μια έντονη επιθυμία για αποδοχή και έγκριση από τους άλλους, 2) έχουν την τάση να συμμορφώνονται στις επιθυμίες των άλλων, όταν πιέζονται από ανθρώπους τη φιλία των οποίων εκτιμούν πολύ και 3) έχουν ένα πραγματικό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των άλλων.

Τα άτομα με έντονη την ανάγκη για κοινωνικότητα προτιμούν εργασίες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από έντονες διαπροσωπικές

σχέσεις, όπως π. χ. πωλήσεις, διδασκαλία, δημόσιες σχέσεις και παροχή συμβουλών. Η έρευνα για την ανάγκη κοινωνικότητας υποδεικνύει πως άτομα με υψηλή ένταση της ανάγκης αυτής παρουσιάζουν λιγότερες απουσίες. Επίσης άτομα με υψηλή ανάγκη για κοινωνικότητα είναι πιθανό να αυξήσουν την απόδοσή τους μόνο εάν η πίεση προέρχεται από φίλους.

γ) Η ανάγκη για επιτεύγματα. Είναι η ορμή που αισθάνεται κάποιος να επιτύχει κάτι σε σχέση πάντα με ένα σύνολο προτύπων, είναι η ανάγκη να επιτύχει κάτι δύσκολο. Είναι η ανάγκη να γνωρίζει τέλεια ή να κατευθύνει και να οργανώνει ανθρώπους, αντικείμενα ή ιδέες κατά τον πιο γρήγορο και ανεξάρτητο τρόπο. Είναι η ανάγκη να υπερνικά τα εμπόδια και να πετυχαίνει υψηλά πρότυπα. Είναι η ανάγκη να υπερέχει, να ανταγωνίζεται επιτυχώς άλλους και να τους νικά. Είναι τέλος, η ανάγκη να αυξήσει την αυτοεκτίμηση του με την επιτυχή εξάσκηση του ταλέντου του.

Άτομα με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα συγκεντρώνουν τα εξής χαρακτηριστικά : 1) έχουν έντονη επιθυμία να αναλάβουν προσωπική ευθύνη για εύρεση λύσεων στα προβλήματα, 2) έχουν την τάση να αναλαμβάνουν μέτριας δυσκολίας στόχους για επίτευξη και να αναλάβουν υπολογισμένους κινδύνους, 3) έχουν μια δυνατή επιθυμία για άμεση επαναπληροφόρηση σχετικά με την απόδοσή τους και 4) είναι προσηλωμένα σε ένα και μόνο στόχο, που είναι το έργο και η επίτευξη του.

Είναι απαραίτητο για τα άτομα με μεγάλη ανάγκη, για επιτεύγματα να τοποθετούνται σε δύσκολες εργασίες που έχουν κάποια πρόκληση στην εκτέλεσή τους και όχι σε εργασίες ρουτίνας, γιατί είναι βέβαιο ότι δε θα δραστηριοποιηθεί το κίνητρο για επιτεύγματα που θα οδηγήσει σε συμπεριφορά προσανατολισμένη προς αυτά. Άτομα με μεγάλη ανάγκη για επιτεύγματα προτιμούν

εμπλουτισμένες εργασίες με μεγαλύτερη αυτονομία, ποικιλία, και υπευθυνότητα, ενώ άτομα με χαμηλή ανάγκη για επιτεύγματα μπορεί να απογοητευτούν ή ακόμα και να παρατηρηθούν, όταν τους δοθεί αυξημένη υπευθυνότητα για επίτευξη έργου.

ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ

Η πυραμίδα αναγκών του MASLOW αφενός είναι αληθοφανής, αφετέρου είναι πολύ απλή και κατανοητή από όλους. Έτσι, είναι σπουδαία από την άποψη ότι παρέχει άριστη εισαγωγή στο φαινόμενο της υποκίνησης και ρίχνει αρκετό φως στο πολύπλοκο, πράγματι, πλέγμα των ανθρώπινων αναγκών. Έτσι, το διοικητικό στέλεχος, κατανοώντας τις ίδιες του τις ανάγκες και τις ανάγκες των υφισταμένων του, μπορεί να τους «χειρισθεί» καλύτερα δημιουργώντας ένα κατάλληλο περιβάλλον για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Όσο το εργασιακό περιβάλλον παρέχει μεγαλύτερη δυνατότητα ικανοποίησης περισσότερων αναγκών, τόσο πιο υποκινητικό θα είναι για τους εργαζόμενους. Ο HERZBERG τώρα προκάλεσε ένα σημαντικό κύμα οργανωτικών αλλαγών. Αυτές οι αλλαγές, γνωστές σαν εμπλουτισμός εργασίας αφορούσαν κυρίως βασικές αλλαγές στο περιεχόμενο και στο επίπεδο υπευθυνότητας μιας εργασίας με στόχο να παρέχει περισσότερες προκλήσεις στους εργαζόμενους.

Σχετικά με την κριτική που ασκήθηκε στο μοντέλο υποκίνησης του HERZBERG το πρώτο είναι ότι υπεραπλουστεύει κάπως το φαινόμενο αυτό. Η χρήση του μοντέλου στις ΗΠΑ και σε άλλες χώρες σε ευρεία κλίμακα έδειξε πως τείνει να εφαρμόζεται με επιτυχία στο διοικητικό προσωπικό, σε επαγγελματίες και σε ανώτερο διοικητικό προσωπικό. Μερικοί δε μπορούν να δεχθούν ότι υπάρχουν δυο διαφορετικές ομάδες παραγόντων στην υποκίνηση και

πιστεύουν, παρά την αντίθετη γνώμη του HERZBERG, ότι υπάρχει ένα συνεχές ρεύμα στην υποκίνηση ως τη δυσαρέσκεια. Άλλοι λένε ότι δε δίνει αρκετή έμφαση στις υποκινητικές ιδιότητες του μισθού, της θέσης και των σχέσεων με άλλους, γιατί τους θεωρεί ως παράγοντες δυσαρέσκειας.

Παρόλη την κριτική που ασκήθηκε στον HERZBERG, εμείς θεωρούμε ότι είναι αρκετά χρήσιμο να μπορεί κανείς να ξεχωρίσει τους παράγοντες δυσαρέσκειας ή υγιεινής, οι οποίοι πρέπει να βρίσκονται σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο για να μπορέσουν να δραστηριοποιηθούν οι κατά εξοχήν παράγοντες που υποκινούν. Επισημαίνεται δηλαδή ότι βελτιώσεις στο περιβάλλον εργασίας δε θα μπορούν να έχουν διαρκή θετική επίδραση στην παραγωγικότητα, ενώ βελτιώσεις στο περιεχόμενο εργασίας δίνουν στην εργασία του ατόμου νόημα και συνεπώς διαρκή θετική επίδραση στην παραγωγικότητα.

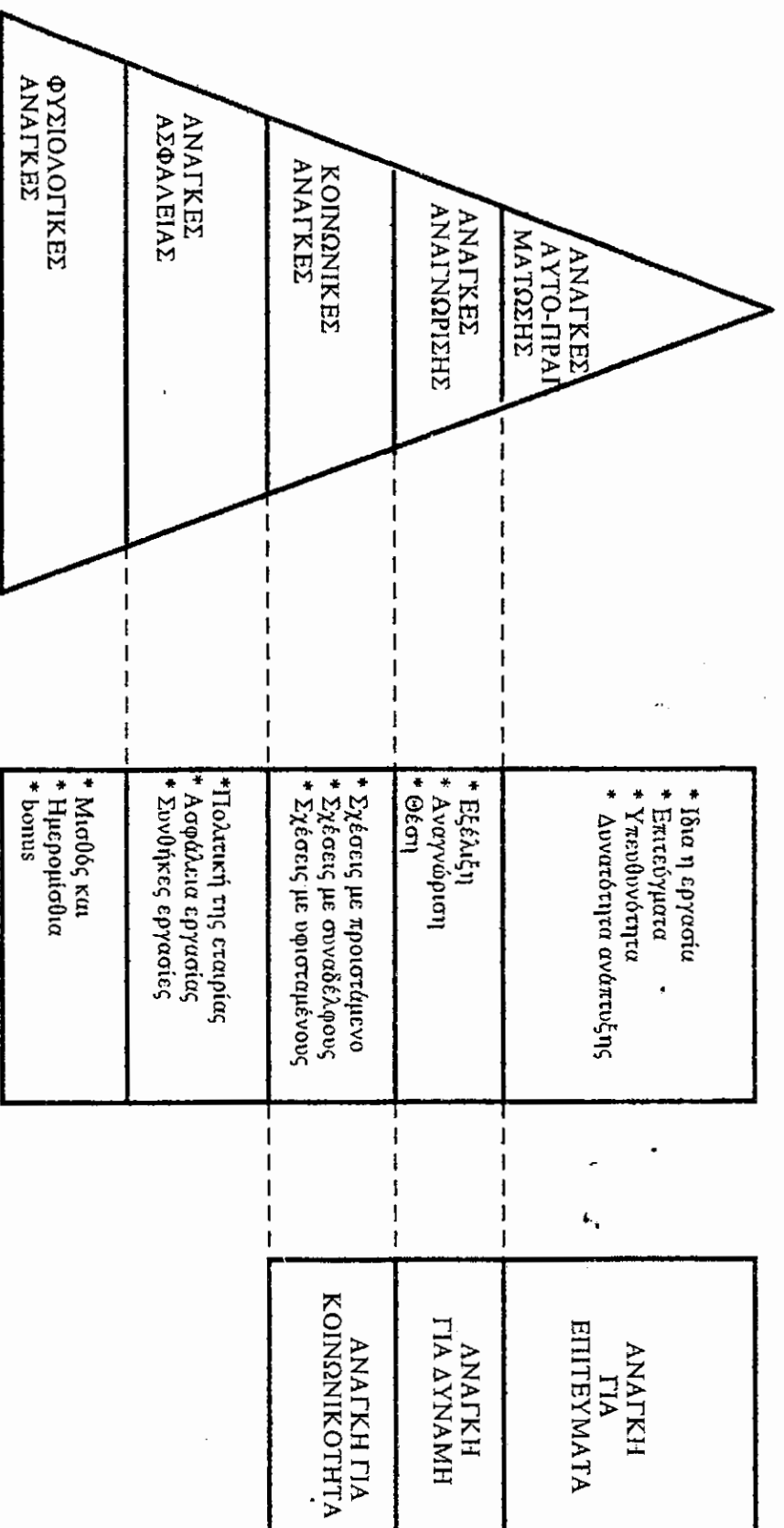
Η θεωρία του McCLELLAND έδωσε τη δυνατότητα να μετρήσουμε την ένταση της ανάγκης για εξουσία, της ανάγκης για κοινωνικότητα και της ανάγκης για επιτεύγματα. Η κριτική που ασκείται στη θεωρία του McCLELLAND είναι ότι, στις έρευνες τις σχετικές με τις ανάγκες του McCLELLAND, μπερδεύεται το αίτιο με το αιτιατό, πράγμα που σημαίνει πως η ανάγκη για δύναμη μπορεί απλά και μόνο να προκύψει σα συνάρτηση της θέσης που κατέχει το διοικητικό στέλεχος σε μια ιεραρχικά δομημένη οργάνωση. Αυτό σημαίνει πως όσο υψηλότερα βρίσκεται το στέλεχος στην ιεραρχία τόσο δυνατότερο είναι το κίνητρό του για την εξουσία και δύναμη. Οι θεωρίες του MASLOW του HERZBERG και του McCLELLAND παρουσιάζονται σχηματικά στο σχήμα 1.

Σημαντικό στοιχείο για επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι ότι τα άτομα μπορούν να εκπαιδευτούν, ώστε να δυναμώσουν την ανάγκη

τους για επιτεύγματα. Αυτό μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τις επιχειρήσεις εκείνες που ενδιαφέρονται να αναπτύξουν δικά τους στελέχη στις ανώτερες και ανώτατες θέσεις. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί πως μάνατζερ με υψηλή ανάγκη για εξουσία πληρώνουν την επιτυχία τους στις οργάνώσεις με την προσωπική τους υγεία. Έτσι, όπως αναφέρει ο McCLELLAND, μέτρησε την ανάγκη για εξουσία σε μια ομάδα αποφοίτων του Πανεπιστημίου του HARVARD πριν από είκοσι χρόνια. Στη μελέτη παρακολούθησης που έγινε είκοσι χρόνια μετά διαπιστώθηκε ότι το 58% αυτών που είχαν υψηλή ανάγκη για δύναμη, είτε είχαν υψηλή πίεση αίματος, είτε είχαν πεθάνει από καρδιακά επεισόδια.

Εν κατακλείδι μπορούμε να πούμε πως μάνατζερ με προσανατολισμό στην εξουσία είναι πολλοί αποτελεσματικοί όταν ενδιαφέρονται για την επιχείρηση ως σύνολο, επειδή παρέχουν τη δομή, την ένταση και την υποστήριξη που είναι απαραίτητη να διευκολύνει συμπεριφορά ομάδας προσανατολισμένης στους στόχους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ : _Οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να θεωρηθούν ως βάση της ανθρώπινης υποκίνησης. Μια πρώτη προσέγγιση έγινε από το MASLOW, ο οποίος προσπάθησε να εξηγήσει το φαινόμενο της ανθρώπινης υποκίνησης βάση της ομώνυμης πυραμίδας, η οποία περιλαμβάνει κατά σειρά σπουδαιότητας τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφαλείας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες αναγνώρισης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Υπάρχει μια σαφής ιεραρχία στις ανάγκες και στην ικανοποίηση τους. Ο HERZBERG προσπάθησε να εξηγήσει την ανθρώπινη υποκίνηση στον εργασιακό χώρο με βάση δύο σύνολα παραγόντων : των παραγόντων υποκίνησης και των παραγόντων υγιεινής ή δυσαρέσκειας.



ΕΧΗΜΑ 1: Θεωρίες Maslow, Herzberg και McClelland

Αν θέλουμε να συγκρίνουμε τις δύο θεωρίες αναγκών του MASLOW και του HERZBERG μπορούμε να πούμε πως οι παράγοντες υποκίνησης (επιτεύγματα, η ίδια η εργασία κ. τ. λ.) αναφέρονται σαφώς στις ανώτερες ανάγκες της πυραμίδας του MASLOW (ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης), ενώ οι παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας αναφέρονται χωρίς αμφιβολία στις κοινωνικές ανάγκες της πυραμίδας αναγκών.

Το μοντέλο αναγκών του MURRAY αναγνωρίζει διάφορες ανάγκες, οι οποίες όμως δε βρίσκονται σε κάποια ιεραρχία και κάθε στιγμή μπορούν να επενεργούν περισσότερες της μιας ανάγκες, που να διαμορφώνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Ο McCLELLAND υποστήριξε ότι τρεις είναι οι κυριότερες ανάγκες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά : η ανάγκη για εξουσία, η ανάγκη για κοινωνικότητα και η ανάγκη για επιτεύγματα στην οποία έδωσε ιδιαίτερη έμφαση.

Πολλοί πιστεύουν πως οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν υποχρέωση να ικανοποιούν τις ανάγκες των μελών τους. Άλλοι διατείνονται πως οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν από μόνοι τους μειώσει τις προσδοκίες τους σχετικά με τον βαθμό στον οποίο μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους στον εργασιακό χώρο. Αυτό μπορεί να συμβεί αλλά συνήθως είναι συνέπεια προηγούμενης αρνητικών εμπειριών. Εξάλλου πολλοί είναι εκείνοι, που πιστεύοντας πως δε μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους στο χώρο εργασίας αναζητούν την ικανοποίησή τους εκτός της εταιρείας ή του οργανισμού.

Όμως κατά γενική ομολογία, τα άτομα επιθυμούν να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες και προσδοκίες μέσα στην οργάνωση. Η ευαισθησία του μανάτζμεντ για τις ανάγκες των εργαζομένων διαμορφώνει κατά γενικό κανόνα θετικές προδιαθέσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Ο άνθρωπος εργάζεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Είναι ακόμη δυνατό σε ορισμένα άτομα ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία τους να είναι τέτοιος, ώστε αυτά να εργάζονται μόνο και μόνο για την ίδια την εργασία.

Οι διάφορες επιχειρήσεις επιδιώκουν να είναι το προσωπικό τους παραγωγικό, και να επιδεικνύει μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην εργασία του. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούν κίνητρα. Ως κίνητρα θεωρούμε εκείνους τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των διαθέσεων του εργαζόμενου έναντι της εργασίας του. Τα κίνητρα είναι είτε θετικά (αμοιβές, επιβράβευση), είτε αρνητικά (ποινές).

Είναι σημαντικό να αντιληφθούν οι προϊστάμενοι ότι κάθε προσπάθεια παροχής κινήτρων θα πρέπει να σχετίζεται με τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες, που εκτιμάται ότι έχουν οι εργαζόμενοι, αν θέλουν να επιτύχει. Γι'αυτό θα πρέπει να γίνει πλήρως αντιληπτός ο μηχανισμός υποκίνησης του προσωπικού.

Ο άνθρωπος είναι ένα ον που συνεχώς επιθυμεί. Αλλά, τι και πόσο από το καθετί επιθυμεί κάθε φορά, είναι αντικείμενο έρευνας, και αυτό, γιατί ο άνθρωπος προοδευτικά επιθυμεί διάφορα πράγματα και όχι αυξημένη ποσότητα από συγκεκριμένα είδη.

Έτσι, αφού καλυφθούν οι βασικές του ανάγκες (τροφή, ένδυση κ. τ. λ.) επιθυμεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες ασφαλείας και κατόπιν τις κοινωνικές του ανάγκες. Όταν καλυφθούν αυτές οι ανάγκες του, επιδιώκει να αποσπάσει την αναγνώριση και το σεβασμό από τα υπόλοιπα μέλη της κοινωνίας στην οποία ανήκει, και, τέλος, όταν καλυφθούν και αυτές οι ανάγκες του, τότε επιδιώκει

την ικανοποίηση αγαθών που ανάγονται στην ψυχική και πνευματική σφαίρα.

Η εργασία είναι κι αυτή μια ανάγκη, αν την πάρουμε από την άποψη ότι ο άνθρωπος έχει ανάγκη να ξοδέψει την ενεργητικότητα που κατέχει. Παρόλο που ο άνθρωπος ρέπει προς την αδράνεια, εν τούτοις, δεν είναι ευχαριστημένος όταν δεν κάνει τίποτα. Από διάφορες έρευνες που έγιναν διαπιστώθηκε ότι αυτά που κυρίως θέλουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους είναι τα εξής :

1) Ο ΜΙΣΘΟΣ : Με το μισθό τους επιτυγχάνουν τη φυσική τους επιβίωση και την επιβίωση των οικογενειών τους, αφού μπορούν να αγοράσουν με τις χρηματικές ανταμοιβές τροφή, ρούχα, να πληρώνουν ενοίκιο κ. τ. λ. Το χρήμα, αναμφίβολα είναι ένα από τα μεγαλύτερα κίνητρα εργασίας, γιατί με αυτό ικανοποιεί τις βασικές του ανάγκες. Σήμερα, που κατά κάποιο τρόπο έχει φτάσει να εξασφαλίσει το μισθό, θέλει κάτι παραπάνω, γιατί βάση και του νόμου της ιεραρχίας των αναγκών, μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη γεννιούνται αμέσως άλλες υψηλότερου επιπέδου. Αυτό εξηγεί και την αβεβαιότητα ως προς το αποτέλεσμα από την παροχή περισσότερων χρημάτων για την ισχυρότερη υποκίνηση του εργαζόμενου. Το χρήμα σήμερα δεν είναι ούτε το μόνο ούτε το κυριότερο κίνητρο που παρακινεί τον άνθρωπο για εργασία.

Σε μια έρευνα που έγινε με το ερώτημα : «Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;» ο παράγων χρήμα ήρθε τέταρτος. Τα αποτελέσματα κατά σειρά προτίμησης είχαν ως εξής :

- α) Σταθερή εργασία
- β) Καλός προϊστάμενος-καλοί συνάδελφοι
- γ) Εργασία με πρωτοβουλία-καλές συνθήκες
- δ) Καλός μισθός

Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι το χρήμα έπαψε να είναι κίνητρο, όμως οι χρηματικές αμοιβές από μόνες τους δεν μπορούν να υποκινήσουν τα άτομα σαν ολότητα στον εργασιακό τους χώρο.

2) Η ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : Ο καθένας θέλει να αισθάνεται ασφαλής στον εργασιακό του χώρο. Το αίσθημα αυτό μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, όπως την καταπολέμηση της ανασφάλειας στην εργασία που προκύπτει από τον κίνδυνο απολύσεων λόγω αλλαγής τεχνολογίας, η καταπολέμηση της φυσικής ανασφάλειας, την οποία τα άτομα αισθάνονται από την αντιμετώπιση πιθανού επαγγελματικού ατυχήματος ή ασθένειας, ή καταπολέμηση της οικονομικής ανασφάλειας, η οποία μπορεί να προέλθει από ασθένεια, μελλοντική συνταξιοδότηση και ανικανότητα, ή καταπολέμηση της συναισθηματικής ανασφάλειας, η οποία συνδέεται με αυθαίρετες και μη προβλεπόμενες ενέργειες από πλευράς προϊστάμενου. Έτσι μπορεί εύκολα να εξηγηθεί το γεγονός γιατί οι εργαζόμενοι θεωρούν την ασφάλεια εργασίας υψηλής προτεραιότητας και γιατί οι εργατικές ενώσεις και τα σωματεία το θέτουν ως πρωτεύον αίτημα.

3) ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ : Οι εργοδότες με δική τους πρωτοβουλία, θα πρέπει να παρέχουν και άλλα πρόσθετα ωφελήματα στους εργαζόμενους, όπως έξοδα για νοσηλεία σε κλινικές και νοσοκομεία, δώρα στις περιπτώσεις γάμων ή γεννήσεων, συμμετοχή σε έξοδα κηδείας, βοηθήματα για στέγαση, επαγγελματική εκπαίδευση και παροχές ανεργίας. Στις παραπάνω παροχές ο εργοδότης μπορεί να καταβάλλει ένα ποσό, πέρα από αυτό που μπορεί να καλύψει ο οικείος ασφαλιστικός φορέας. Με τις παροχές αυτές μπορεί να εξασφαλιστεί καλύτερη διάθεση και απόδοση εργασίας εκ μέρους των εργαζομένων, καθώς και μείωση των διενέξεων που μπορεί να προκύψουν από τη σχέση εργασίας.

4) ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Η επαφή και η συναναστροφή με άλλα άτομα τα οποία βοηθάει και δέχεται τη βοήθειά τους. Μια τέτοια επιθυμία αναπτύσσεται σε διαφορετικό βαθμό μεταξύ των ατόμων και σε διαφορετικούς χρόνους και καταστάσεις.

Πολλές φορές οι άνθρωποι επιζητούν την επαφή και την ανταλλαγή των σκέψεών τους με τους άλλους για να επιβεβαιώσουν και να ενισχύσουν τα πιστεύω τους. Η τάση αυτή είναι ιδιαίτερα ισχυρή όταν το άτομο βρίσκεται σε μια δυσάρεστη κατάσταση, οπότε επιζητεί την επαφή με άλλους που βρίσκονται στην ίδια θέση.

Με τον τρόπο αυτό σχηματίζονται άτυπες ενδοεπιχειρησιακές ομάδες, μέσα στις οποίες πολλοί εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπαράσταση. Υπάρχουν όμως ορισμένοι τύποι ανθρώπων, οι οποίοι δεν πλησιάζουν τις ομάδες αυτές, είτε γιατί είναι καχύποπτοι, είτε γιατί νοιώθουν ότι είναι αρκετά ικανοί να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους.

Ο S. SCHACHTER ανακάλυψε ότι οι ομάδες που κωλυσιεργούν και περιορίζουν την επίδοσή τους σχηματίζονται πολλές φορές από άτομα, τα οποία αισθάνονται ανίκανα και αδιάφορα, όταν δεν ασκούν έλεγχο στο περιβάλλον της εργασίας τους. Κάτι τέτοιο συμβαίνει συνήθως όταν η εργασία είναι μονότονη, υπεραπλοποιημένη ενώ ταυτόχρονα εποπτεύεται και ελέγχεται στενά.

Οι άτυπες όμως ομάδες δεν έχουν ως αποτέλεσμα πάντα την παρεμπόδιση των στόχων της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα μπορούν να αποβούν πολύ χρήσιμες για την επίτευξη των στόχων αυτών, εφόσον τα μέλη τους συνειδητοποιούν ότι η επίτευξή τους θα οδηγήσει και στην εκπλήρωση των δικών τους στόχων ή θεωρήσουν τους στόχους της επιχείρησης ως όμοιους με τους δικούς τους.

5) ΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ: Η απαίτηση, για πιο ουσιαστική εργασία με περιεχόμενο, πηγάζει από την ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση και από την τάση για αυτοπραγμάτωση και επιτεύγματα.

6) ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους στην οργάνωση της οποίας αποτελούν μέλος. Ιδιαίτερα όταν αποδίδουν καλά στην εργασία τους απαιτούν έπαινο και αναγνώριση από πλευράς των προϊσταμένων τους. Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι η αποφυγή αναγνώρισης για την καλή εργασία ενός υπαλλήλου ισοδυναμεί με αρνητική υποκίνηση και μελλοντική μείωση της απόδοσής του.

7) Η ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΣΥΝΕΠΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΗ ΗΓΕΣΙΑ: Η ύπαρξη συνεπούς και δίκαιης ηγεσίας βοηθάει το άτομο να αισθάνεται ασφαλές σχετικά με τη δουλειά του και την πορεία της επιχείρησης. Επιπλέον, οι ανάγκες του Εγώ του ατόμου υποδηλώνουν πως το άτομο πρέπει να εκτιμάει το άτομο από το οποίο παίρνει εντολές και κατευθύνσεις, ενώ στην αντίθετη περίπτωση αισθάνεται απογοητευμένο και ψυχολογικά άσχημα να διατάζεται (ή να παίρνει εντολές) από ένα ανάξιο και ασυνεπές άτομο.

8) Η ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ: Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να ξέρουν ότι η ευκαιρία είναι εκεί, στην περίπτωση που θα ήθελαν να προαχθούν, να αναλάβουν περισσότερη ευθύνη και να εξασκήσουν εξουσία.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGER ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Είναι αλήθεια ότι το διοικητικό στέλεχος που έχει άμεση επαφή με τον εργαζόμενο και μπορεί να τον επηρεάσει περισσότερο, είναι ο άμεσα προϊστάμενος του. Κατά συνέπεια είναι ο πιο αρμόδιος

αφενός και ο πιο υπεύθυνος αφετέρου για τη δημιουργία υποκινητικού κλίματος στο χώρο εργασίας. Εξάλλου είναι το μόνο ίσως πρόσωπο στην επιχείρηση που μπορεί να απαντήσει στις εξής δυο βασικές ερωτήσεις : α) ποιες είναι οι ανάγκες σήμερα του εργαζόμενου και, β) ποια είναι τα οργανωτικά πλαίσια μέσα στα οποία μπορεί να κινηθεί ο προϊστάμενος στην ικανοποίηση των αναγκών του εργαζόμενου. Η διερεύνηση των αναγκών των υφισταμένων μπορεί να επιτευχθεί είτε με διάφορα ερωτηματολόγια από όπου συνάγεται και η σχετική ένταση μιας ανάγκης, είτε με συνεντεύξεις, είτε με έρευνες βαθμού ικανοποίησης των υφισταμένων, είτε τέλος ζητώντας τους να θέσουν τις απόψεις τους σε ένα απλό φύλλο χαρτί. Επίσης, θα πρέπει συμπληρωματικά να γίνεται και ανάλυση των παραπόνων, για τον απλούστατο λόγο ότι τα παράπονα είναι πιο εύκολο να εκφραστούν από τους εργαζόμενους. Αλλά ούτε και αυτό αρκεί γιατί δεν εκφράζονται όλα τα παράπονα που υπάρχουν για διάφορους λόγους, οπότε στην περίπτωση αυτή θα πρέπει η ειλικρινής συζήτηση να είναι αρκετή για να λύσει το πρόβλημα.

Θα ήταν πάντως παράλειψη εδώ να μην επισημανθεί το γεγονός ότι η παραπάνω διαδικασία διερεύνησης των αναγκών των υφισταμένων από πλευράς προϊσταμένου για να έχει αποτέλεσμα πρέπει να είναι διαρκής, γιατί και η διαδικασία αφύπνισης και ικανοποίησης των αναγκών είναι διαρκής (ότι σήμερα θεωρείται σαν ανάγκη με μεγάλη ένταση μπορεί αύριο να έχει ικανοποιηθεί).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ : Από τη σύντομη αυτή ανάλυση των κινήτρων συμπεριφοράς των εργαζομένων βγαίνει το συμπέρασμα ότι τα διοικητικά στελέχη έχουν τη δυνατότητα να κάνουν πολλά, αν θέλουν, για την υποκίνηση των εργαζομένων στον επιχειρησιακό χώρο που εποπτεύουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα την ανθρώπινη υποκίνηση θα πρέπει να δούμε τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα διαμορφώνουν τις αποφάσεις τους ώστε να ενεργήσουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες των ατόμων για μελλοντικές συμπεριφορές και τα αποτελέσματά τους, αναγνωρίζουμε το άτομο ως ευσυνείδητο ον που δεν άγεται και φέρεται μόνο από τις ανάγκες του, αλλά καθοδηγείται και από λογικές διεργασίες και με βάση αξιολογήσεις μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης παίρνει τις αποφάσεις του.

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ : Οι προσδοκίες είναι μια μορφή πεποιθήσεων που έχουν δυο βασικές διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση είναι γνωστή ως προσδοκία απόδοσης, αναφέρεται στη σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης και δηλώνει το πόσο σίγουρο είναι το άτομο ότι η καταβολή της προσπάθειας θα οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση. Όταν το άτομο δεν πιστεύει ότι οποιαδήποτε προσπάθεια θα οδηγήσει στην απόδοση (στόχο) τότε η προσδοκία είναι μηδέν, ενώ όταν πιστεύει ακράδαντα, αισθάνεται δηλαδή βεβαιότητα, ότι η προσπάθεια θα επιφέρει τη συγκεκριμένη απόδοση (στόχο), τότε η προσδοκία είναι ίση με ένα. Η δεύτερη συνιστώσα των προσδοκιών, γνωστή ως προσδοκία ανταμοιβών, αναφέρεται στη σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών και υποδηλώνει το πόσο σίγουρο είναι το άτομο ότι η απόδοση θα οδηγήσει στις ανταμοιβές. Όταν το άτομο πιστεύει ότι η επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης δε θα οδηγήσει στις συγκεκριμένες ανταμοιβές, τότε η προσδοκία ανταμοιβών είναι

μηδέν, ενώ όταν πιστεύει ακράδαντα, είναι δηλαδή σίγουρα ότι η συγκεκριμένη απόδοση θα οδηγήσει στις ανταμοιβές, τότε η προσδοκία ανταμοιβών είναι ίση με ένα.

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να πούμε πως η προσδοκία είναι μια πεποίθηση (τη στιγμή που παίρνεται η απόφαση), η οποία αφορά την πεποίθηση ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα ακολουθείται από ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Οι προσδοκίες μπορούν να περιγραφούν ανάλογα με την έντασή τους. Σύμφωνα με αυτή τη λογική, μέγιστη ένταση προσδοκίας σημαίνει ότι η δραστηριότητα θα ακολουθείται σίγουρα από το επιθυμητό αποτέλεσμα, ενώ ελάχιστη ένταση προσδοκίας σημαίνει ότι η δραστηριότητα δε θα ακολουθείται από το αποτέλεσμα.

Οποτεδήποτε το άτομο επιλέγει μεταξύ εναλλακτικών δραστηριοτήτων ή συμπεριφορών, οι οποίες συνεπάγονται αβέβαια αποτελέσματα, είναι σαφές ότι η συμπεριφορά του ατόμου δεν επηρεάζεται μόνο από τις προτιμήσεις του μεταξύ των αποτελεσμάτων αλλά και από το βαθμό στον οποίο πιστεύει ότι τα αποτελέσματα είναι πιθανά.

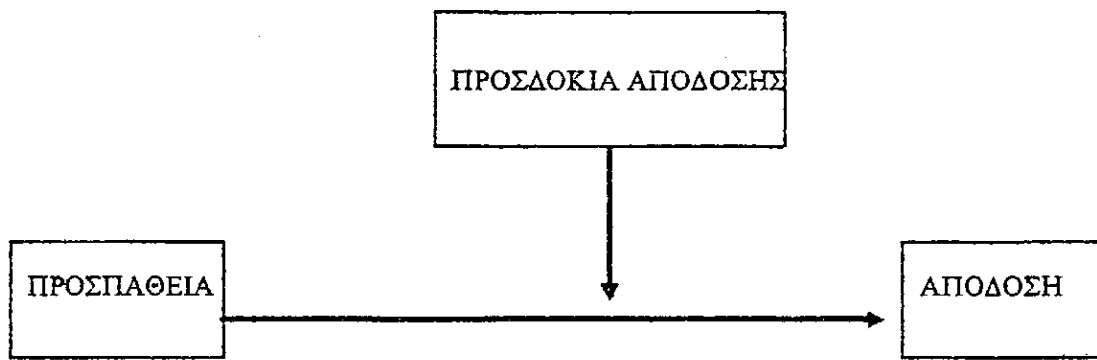
Ας υποθέσουμε ότι για μια ιδιαίτερα σημαντική απόδοση υπόσχεται ο προϊστάμενος σ' έναν υπάλληλο μια προαγωγή. Θα πρέπει εδώ να διακρίνουμε δύο ειδών προσδοκίες. Πρώτα απ' όλα την πιθανότητα ότι με μια συγκεκριμένη προσπάθεια θα επιτύχει ο υπάλληλος την επιθυμητή απόδοση (προσδοκία απόδοσης). Ύστερα θα πρέπει να δούμε την πιθανότητα ότι μετά την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης θα ακολουθήσει η υποσχόμενη ανταμοιβή (προσδοκία ανταμοιβών).

Στο σχήμα 2 δίνονται με συνοπτικό τρόπο τα τρία βασικά στοιχεία της θεωρίας των προσδοκιών.

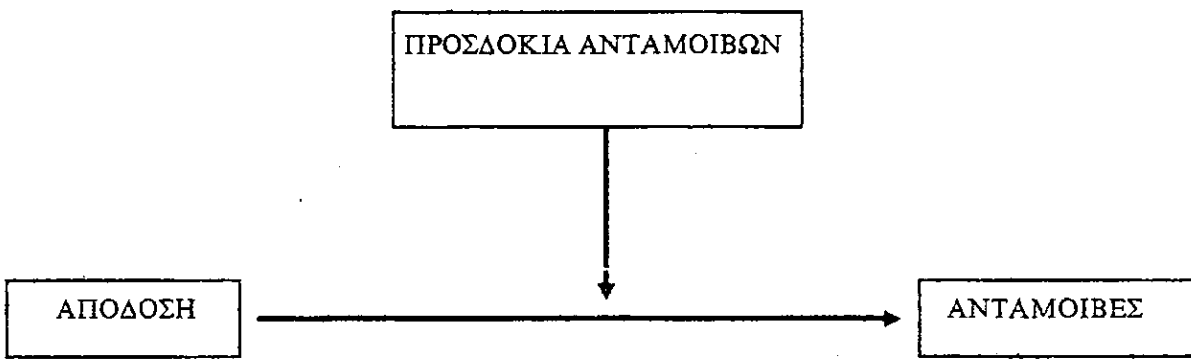
ΕΝΤΑΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΩΝ : Σύμφωνα με τον Vroom για την εξέταση και κατανόηση της υποκίνησης είναι απαραίτητο να καταλάβει κανείς αυτό που λέμε ένταση προτιμήσεων. Κάθε άτομο σε μια οποιαδήποτε στιγμή έχει τις προτιμήσεις του για διάφορες συνέπειες ή αποτελέσματα. Για κάθε δίδυμο αποτελεσμάτων χ και ψ , το άτομο προτιμάει είτε το χ σε σχέση με ψ , είτε το ψ σε σχέση με το χ , ή είναι αδιάφορος σχετικά με το αν λάβει το χ ή το ψ . Κατά συνέπεια η προτίμηση αναφέρεται σε μια σχέση της έντασης της επιθυμίας του ατόμου για δυο συνέπειες ή αποτελέσματα. Θετική θα είναι η τιμή της έντασης των προτιμήσεων για συγκεκριμένο αποτέλεσμα όταν το πρόσωπο προτιμάει την επίτευξη αυτού από τη μη επίτευξη. Η ένταση προτιμήσεων για την προαγωγή, λόγου χάρη, μπορεί να έχει θετική τιμή, εάν ο υπάλληλος προτιμάει να προαχθεί από το να μην προαχθεί. Αρνητική τιμή έχει η ένταση των προτιμήσεων για ένα αποτέλεσμα όταν το άτομο προτιμάει να το αποφύγει, όπως π. χ. η περίπτωση στρες στην εργασία, κόπωσης και προσωρινής απόλυσης, κάτι που ισχύει για την πλειονότητα των εργαζομένων.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ VROOM.

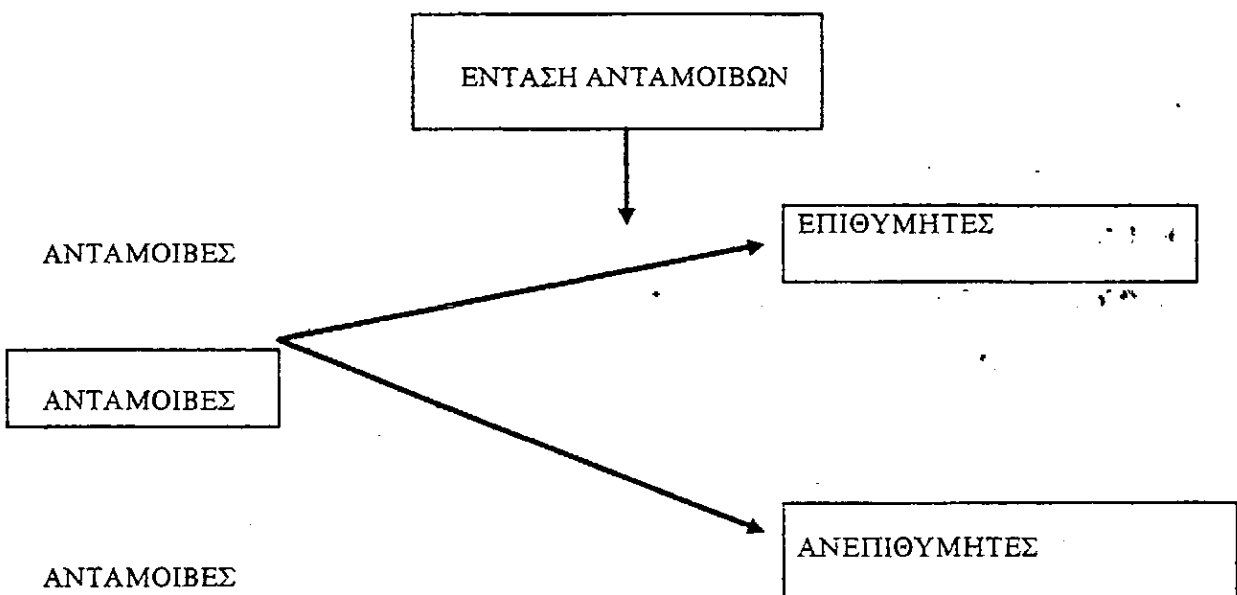
Τα πρότυπα συμπεριφοράς των ατόμων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό καθορίζονται από δύο βασικά πράγματα. Το ένα είναι οι ανάγκες, που το άτομο φέρνει στη δουλεία του και, που συνδέονται με την προσωπικότητά του. Το δεύτερο αφορά την κατάσταση εκτός του ατόμου και εδώ περιλαμβάνονται οι ευκαιρίες, που είναι διαθέσιμες για την ικανοποίηση των αναγκών του. Η θεωρία των προσδοκιών λαμβάνει υπόψη της και τα δύο αυτά πράγματα στην προσπάθεια της να επεξηγήσει το πως και γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με διάφορους τρόπους, οι,οποίοι αφενός ταιριάζουν



Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ



Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ



ΣΧΗΜΑ 2 : Τα βασικά στοιχεία της θεωρίας των προσδοκιών.

με την προσωπικότητά τους (τις ανάγκες τους, τις ικανότητές τους, τις προσδοκίες τους) και αφετέρου εναρμονίζονται με τις απαιτήσεις της κατάστασης στην οποία βρίσκονται τα άτομα σε μια οποιαδήποτε στιγμή. Η φιλοσοφία, στην οποία στηρίζεται η θεωρία των προσδοκιών είναι ότι, οι άνθρωποι που είναι αφενός συναισθηματικά όντα με το να επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών τους και αφετέρου λογικά με το να σκέφτονται τις εναλλακτικές ενέργειες με τις οποίες θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

Σύμφωνα με το Vroom η υποκίνηση του ατόμου εξαρτάται από την ένταση της επιθυμίας του ατόμου για μια συγκεκριμένη συνέπεια ή αποτέλεσμα πολλαπλασιαζόμενο με την προσδοκία του ατόμου ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Αν λάβουμε όμως υπόψη μας ότι η προσδοκία του ατόμου για το αποτέλεσμα μπορεί να αναλυθεί στην προσδοκία απόδοσης του ατόμου (ότι δηλαδή η συγκεκριμένη προσπάθεια θα οδηγήσει στην απόδοση-στόχο) και στην προσδοκία ανταμοιβών (ότι δηλαδή η συγκεκριμένη απόδοση θα έχει ως συνέπεια τις συγκεκριμένες ανταμοιβές), τότε η υποκίνηση του ατόμου θα είναι η ένταση προτίμησης επί την προσδοκία απόδοσης επί την προσδοκία ανταμοιβών όπως φαίνεται παρακάτω :

$$\begin{aligned} & \text{ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ} = \text{ΕΝΤΑΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΩΝ} \times \text{ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ} \\ & \qquad \qquad \qquad \text{ΑΠΟΔΟΣΗΣ} \\ & \qquad \qquad \qquad \times \text{ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ} \end{aligned}$$

Είναι φανερό ότι η μεγιστοποίηση του γινομένου είναι δυνατή εάν όλοι οι παράγοντες του έχουν τη μέγιστη τιμή και συνεπώς η υποκίνηση του ατόμου θα είναι η μέγιστη δυνατή. Εάν ένας από τους παράγοντες έχει χαμηλή τιμή, τότε η τιμή του γινομένου αυτού είναι μέτρια, δηλαδή η υποκίνηση θα είναι μέτρια . Εάν και οι τρεις

παράγοντες έχουν χαμηλή τιμή, τότε το γινόμενο έχει χαμηλή τιμή και η υποκίνηση θα είναι επίσης χαμηλή.

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα τη λογική διεργασία της υποκίνησης θα αναλύσουμε το ακόλουθο παράδειγμα : Ο Κώστας που βρίσκεται στο σπίτι του και εξετάζει μια σειρά από εναλλακτικές δυνατότητες δράσης. Έχει τρεις επιλογές. Η πρώτη είναι να μελετήσει για τις εξετάσεις που έχει, η δεύτερη να βγει με τους φίλους του να διασκεδάσει και η Τρίτη να πάει στο θέατρο με ένα γνωστό του. Το ερώτημα που τίθεται είναι πια ενέργεια θα επιλέξει ο Κώστας και γιατί. Η απάντηση σύμφωνα με το Vroom είναι ότι θα επιλέξει εκείνη τη δραστηριότητα που θα του επιφέρει το καλύτερο, υποκειμενικό πάντα αποτέλεσμα. Για να κατανοήσουμε πιο εύκολα το παράδειγμα, θα εξετάσουμε μόνο μια επιλογή του Κώστα, εκείνη που κάθεται σπίτι του και μελετάει για τις εξετάσεις του, για να δούμε πώς κάνει τη λογική ανάλυση των συνεπειών της επιλογής αυτής και πώς εξάγει το συνολικό αποτέλεσμα. Ο Κώστας έχει ανάγκες για ορισμένες ανταμοιβές οι οποίες μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές. Τέτοιες είναι η ανάγκη για υποστήριξη από τους άλλους, η ανάγκη για ασφάλεια, η ανάγκη για ανεξαρτησία και η ανάγκη να επιτύχει κάποιο επίπεδο απόδοσης. Για να υπολογίσει το συνολικό αποτέλεσμα σκέφτεται ότι υπάρχουν δύο ειδών ανταμοιβές : α) πρώτου επιπέδου οι οποίες χρησιμεύουν ως μέσα για τις ανταμοιβές, β) δεύτερου επιπέδου οι οποίες έχουν τη ιδιότητα να ικανοποιούν απευθείας τις ανάγκες του ατόμου. Ο Κώστας επιλέγει να μείνει σπίτι του και να μελετήσει με μερικούς άλλους συμφοιτητές του. Από αυτή την επιλογή του προκύπτουν κάποιες ανταμοιβές δεύτερου επιπέδου οι οποίες είναι οι εξής : 1) η κοινωνικότητα με τους συναδέλφους (ικανοποίηση της

ανάγκης για φιλία) και 2) η μελέτη και η μάθηση (ικανοποίηση της ανάγκης για επιτεύγματα και ανάπτυξη του ατόμου).

Οι ανταμοιβές πρώτου επιπέδου που προκύπτουν είναι οι εξής : ένας καλός βαθμός στις εξετάσεις, ο οποίος ενδέχεται να οδηγήσει σε μια καλοπληρωμένη δουλειά μετά την αποφοίτηση, (η ανταμοιβή δεύτερου επιπέδου είναι ικανοποίηση της ανάγκης για ασφάλεια) και ενδεχομένως να οδηγήσει και στην υποστήριξη των άλλων, ιδιαίτερα του καθηγητή, ο οποίος αργότερα μπορεί να γράψει μια συστατική επιστολή (ανταμοιβή δεύτερου επιπέδου, ανάγκη υποστήριξης από άλλους).

Οι λογικές διεργασίες στο μυαλό του Κώστα είναι οι εξής : Εάν μείνω απόψε σπίτι και μελετήσω, θα πάρω καλό βαθμό στις εξετάσεις και εάν πάρω καλό βαθμό, μπορεί να πάρω καλό μισθό μόλις αποφοιτήσω. Αυτές είναι οι προσδοκίες που σχηματίζονται στο μυαλό του και εκτιμούνται ως πιθανότητες. Έτσι ο συλλογισμός με τις εκτιμήσεις του Κώστα γίνεται ως εξής : Εάν μελετήσω απόψε υπάρχει πιθανότητα 80% ότι θα πάρω καλό βαθμό και μια βεβαιότητα ότι θα ικανοποιήσω την ανάγκη κοινωνικότητας. Η συνολική υποκινητική δύναμη για να μείνει ο Κώστας στο σπίτι και να μελετήσει για τις εξετάσεις είναι το σύνολο των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, που προκύπτουν από τις δευτερεύουσες ανταμοιβές πολλαπλασιαζόμενες με τα αποτελέσματά τους.

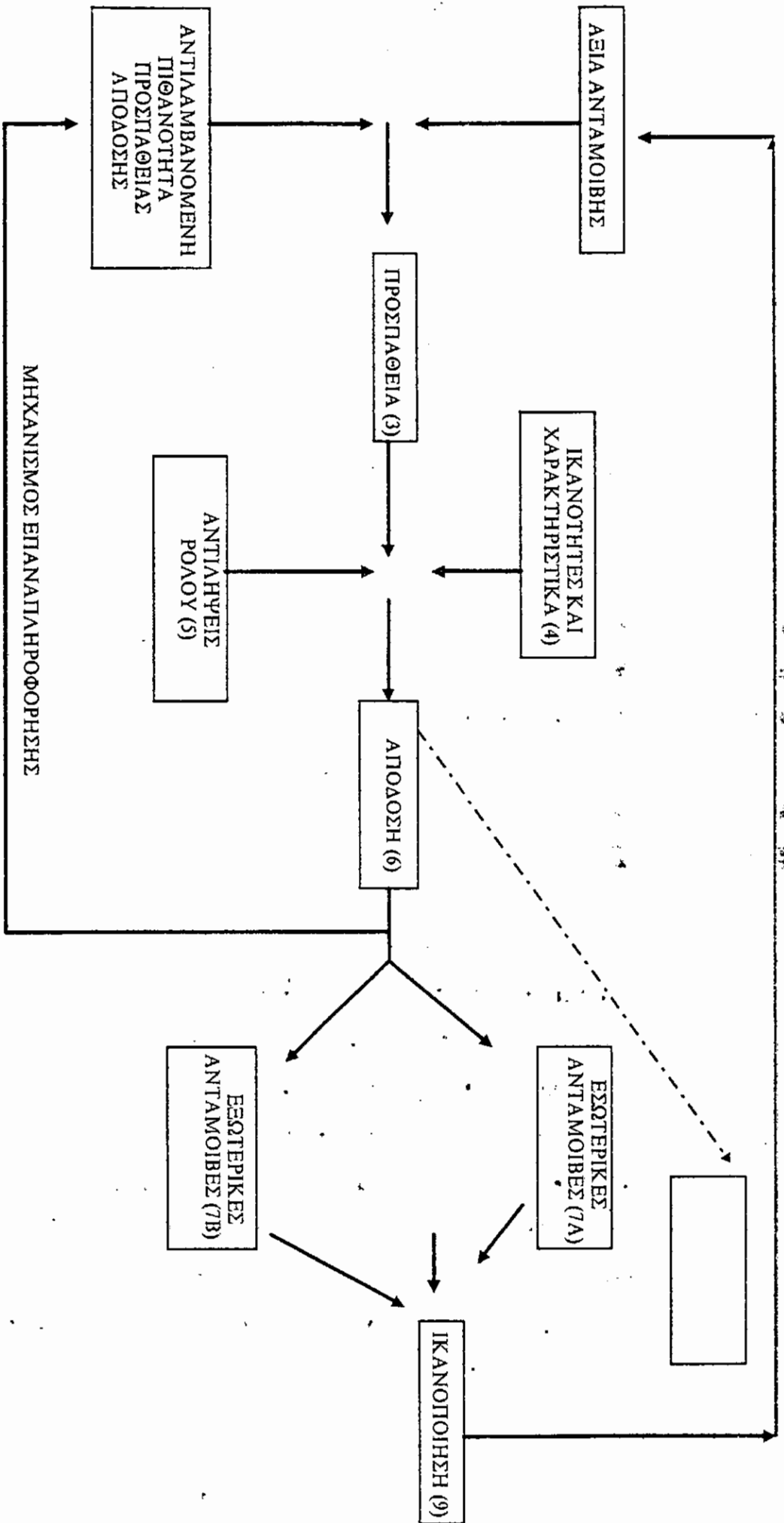
Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι τα άτομα προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τα ενδιαφέροντα τους, χρησιμοποιώντας τη διαθέσιμη σε αυτούς πληροφόρηση και τις εκτιμήσεις τους γι'αυτή την πληροφόρηση. Αυτό για την υποκίνηση στον εργασιακό χώρο σημαίνει πως τα άτομα επιλέγουν να ακολουθήσουν το επίπεδο της απόδοσης, που πιστεύουν ότι θα μεγιστοποιήσει τα ενδιαφέροντά τους εν γένει.

Σύμφωνα με τον Vroom εάν υπάρχει μια από τις παρακάτω προϋποθέσεις σε ενέργεια, τότε το άτομο θα έχει χαμηλή υποκινητική δύναμη ή καθόλου : (α) εάν το άτομο δεν πιστεύει ότι μπορεί να συμπεριφερθεί αποτελεσματικά με αυτόν τον τρόπο (προσδοκία απόδοσης ίσον με μηδέν), (β) εάν το άτομο πιστεύει ότι δεν υπάρχουν θετικές αμοιβές, που συνδέονται με αυτή τη συμπεριφορά (προσδοκία ανταμοιβών χαμηλή μέχρι μηδέν) και (γ) εάν το άτομο πιστεύει ότι η δραστηριότητά του αυτή συνοδεύεται από ικανό αριθμό αρνητικών ανταμοιβών(ένταση προτιμήσεων των ανταμοιβών αρνητική, εκδήλωση δηλαδή έντονης αποφυγής των ανταμοιβών).

Τέλος αναφέρουμε ότι χαμηλή υποκίνηση στις επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι αποτέλεσμα ευσυνείδητων επιλογών του ατόμου να αποδώσει σε χαμηλά επίπεδα και στη συνέχεια αυτές οι επιλογές είναι το αποτέλεσμα πεποιθήσεων σχετικών με την ένταση των προτιμήσεων, με την προσδοκία ανταμοιβών και με την προσδοκία απόδοσης.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ PORTER/LAWLER

Μετά τη δημοσίευση του VROOM το 1964, ακολούθησαν πολλοί ερευνητές, οι οποίοι ασχολήθηκαν με την περαιτέρω ανάπτυξη και δοκιμή της θεωρίας των προσδοκιών.Μεταξύ αυτών είναι και οι Porter/ Lawler, οι οποίοι το 1968 δημοσίευσαν το μοντέλο τους, που στηρίζεται μεν στο μοντέλο του Vroom, παρέχει δε νέα στοιχεία που το διαφοροποιούν. Στο σχήμα 3 παρουσιάζεται το μοντέλο σε διαγραμματική μορφή. Το μοντέλο των Porter/ Lawler συνοπτικά λειτουργεί ως εξής : Η προσπάθεια την οποία θα καταβάλλει το άτομο εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες : (1) από την αξία την οποία προσδίδει το άτομο στις ανταμοιβές, οι οποίες θα είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας του και (2) από το



ΣΧΗΜΑ 3 : Το μοντέλο υιοκίνησης των Lawler/Porter

βαθμό στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει στις ανταμοιβές αυτές. Αυτοί οι δύο παράγοντες βρίσκονται σε αλληλεπίδραση για να καθορίσουν το επίπεδο προσπάθειας, που θα καταβάλλει το άτομο. Με άλλα λόγια, αν δεν αξιολογεί θετικά τις ανταμοιβές, που ενδέχεται να προέλθουν από την προσπάθεια αυτή, και εάν δεν εκτιμά ότι πράγματι την προσπάθεια θα την ακολουθήσουν οι ανταμοιβές, το άτομο δε θα καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια για την εκτέλεση οποιουδήποτε έργου, αφού είναι ήδη γνωστό ότι καταβάλλοντας το 20 με 30% των ικανοτήτων του δεν κινδυνεύει να απολυθεί.

Είναι σαφές ότι η καταβολή οποιασδήποτε προσπάθειας δεν οδηγεί αναγκαστικά στην επίτευξη του έργου το οποίο ανατέθηκε στο άτομο ή που αποτελούν την εργασία του. Για να μπορέσει να μετατραπεί η προσπάθεια σε απόδοση έργου, (3) θα πρέπει να πληρούνται δυο βασικές προϋποθέσεις, (4) να έχει την ικανότητα το άτομο να εκτελέσει το ανατιθέμενο έργο και (5) να κατανοεί σαφώς το τι πρέπει να κάνει και τι προσπάθεια απαιτείται γι' αυτό.

Με άλλα λόγια εάν το άτομο έχει αρκετή υποκίνηση για να καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια για την παραγωγή έργου, τότε για να έχει επιτυχία στην προσπάθειά του (6) αυτή θα πρέπει να έχει την ικανότητα να εκτελέσει το έργο, που του ανατέθηκε και να αντιλαμβάνεται σωστά το ρόλο, που καλείται να παίξει, ώστε να στρέψει την προσπάθειά του προς τη σωστή κατεύθυνση.

Το επόμενο βήμα στο μοντέλο αυτό είναι η προσπάθεια σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και ικανοποίησης εργασίας (9). Το πρώτο, που πρέπει να παρατηρήσουμε είναι ότι η επίτευξη κάποιου έργου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς δε συνεπάγεται πάντα κάποιες ανταμοιβές (7A, 7B). Έπειτα πρέπει να δει κανείς δυο είδη ανταμοιβών, που μπορούν να προκύψουν από την απόδοση έργου: τις

εσωτερικές ανταμοιβές (7A) και τις εξωτερικές ανταμοιβές (7B). Οι εσωτερικές ανταμοιβές συνδέονται στενότερα με την καλή απόδοση από ό,τι οι εξωτερικές ανταμοιβές, γιατί οι πρώτες έρχονται σχεδόν αυτόματα μετά την εκτέλεση μιας εργασίας ή ενός έργου και δεν υπόκεινται στον έλεγχο του μάνατζμεντ, ενώ οι δεύτερες εξαρτώνται από το μάνατζμεντ και μπορούν να ακολουθήσουν την καλή απόδοση ή μπορούν να μη δοθούν καθόλου. Σε αυτό το μοντέλο, υποστηρίζεται ότι το επίπεδο της απόδοσης, που το άτομο αυτό πιστεύει ότι έχει επιτύχει, θα επιδράσει στο επίπεδο ανταμοιβών, που το άτομο αυτό θεωρεί δίκαιο. Έτσι εάν το άτομο πιστεύει ότι οι προσπάθειές του ήταν καρποφόρες και οδήγησαν σε υψηλό επίπεδο απόδοσης, τότε θα προσδοκά υψηλότερο επίπεδο ανταμοιβών από ότι στην περίπτωση που πιστεύει ότι το επίπεδο απόδοσής του δεν ήταν τόσο υψηλό. Έτσι μια επιμέρους ανταμοιβή θα εκτιμηθεί από πλευράς ισότητας-δικαιοσύνης (8) στο μυαλό του ατόμου (ανάλογα με τις αντιλήψεις του) και όχι ανάλογα με την πραγματικότητα. Γίνεται έτσι σαφές γιατί οι αντιλήψεις των ατόμων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση, αφού επηρεάζουν το βαθμό ισότητας-δικαιοσύνης των ανταμοιβών.

Ένα άλλο στοιχείο του μοντέλου είναι η ικανοποίηση που προκύπτει από την εκτέλεση μιας εργασίας ή ενός έργου. Μπορούμε να πούμε ότι η ικανοποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο οι ανταμοιβές, που προκύπτουν από ένα έργο ή μια εργασία, ανταποκρίνονται στο αντιλαμβανόμενο επίπεδο περί δικαίων ανταμοιβών του ατόμου. Ο μηχανισμός επαναπληροφόρησης, ο οποίος λειτουργεί μεταξύ της ικανοποίησης (9) και της αξίας των ανταμοιβών σημαίνει πως τα επίπεδα ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης, που βιώνει το άτομο ως αποτέλεσμα της μεταχείρισης

του από την οργάνωση (επιχείρηση ή οργανισμό), βοηθούν το άτομο να καθορίσει την αξία των ανταμοιβών για μελλοντικές ενέργειες.

Η επαναπληροφόρηση, που παρατηρείται μεταξύ απόδοσης (6) και αντιλαμβανόμενης πιθανότητας προσπάθειας- ανταμοιβών (2) σημαίνει ότι η ένταση της πεποίθησης του ατόμου ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε ανταμοιβές από πλευράς της οργάνωσης (επιχείρησης ή οργανισμού), επηρεάζεται και εν μέρει καθορίζεται από την εμπειρία. Η εμπειρία εδώ αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης της απόδοσης του ατόμου από πλευράς ανταμοιβών, η οποία εάν είναι θετική θα επηρεάσει θετικά τις πιθανότητες αυτές, ενώ εάν είναι αρνητική θα επιδράσει αρνητικά στην αντιλαμβανόμενη πιθανότητα ότι η προσπάθεια θα συνοδεύεται από ανταμοιβές.

ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ

MONTEΛΩΝ VROOM ΚΑΙ PORTER/LAWER

Η θεωρία του VROOM έχει μεγάλη αξία για τα διοικητικά στελέχη, γιατί παρέχει καλύτερη κατανόηση του φαινομένου της υποκίνησης στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον, ενθαρρύνει τα στελέχη να σχεδιάσουν ένα υποκινητικό κλίμα το οποίο αυξάνει την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να εκδηλώσουν την επιθυμητή συμπεριφορά.

Τρεις ερωτήσεις τίθενται σχετικά με το μοντέλο αυτό υποκίνησης. Η πρώτη ερώτηση αφορά την εγκυρότητα του μοντέλου. Η απάντηση είναι ότι παρόλο που το μοντέλο αυτό δεν εξηγεί το τι συμβαίνει σε κάθε περίπτωση, εντούτοις μελέτες δείχνουν ότι εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Η δεύτερη ερώτηση αφορά τη δυνατότητα μέτρησης της έντασης προτιμήσεων, της προσδοκίας απόδοσης και της προσδοκίας ανταμοιβών. Η απάντηση είναι ότι παρόλο, που έχουν γίνει πολλές προσπάθειες εκτίμησής τους στις διάφορες έρευνες, εντούτοις ελάχιστες προσπάθειες έγιναν να

μετρήσουν τους παράγοντες αυτούς στους χώρους εργασίας. Η Τρίτη ερώτηση αφορά την πληρότητα του μοντέλου στην παρούσα του μορφή. Η απάντηση είναι ότι η σύγχρονη έρευνα αναγνωρίζει ότι σαφώς πρέπει να προστεθούν και μερικοί παράγοντες επιπλέον, ώστε να μπορούν να εξηγήσουν καλύτερα την ανθρώπινη συμπεριφορά και υποκίνηση στον εργασιακό χώρο.

Το μοντέλο των PORTER/LAWER δίνει μια εικόνα του φαινομένου της υποκίνησης πιο κοντά στην πραγματικότητα. Τελευταία, ύστερα από προσεκτικές μελέτες, υπάρχει συγκρατημένη αισιοδοξία ότι το μοντέλο αυτό μπορεί τελικά να αποδεχθεί ικανό να εξηγήσει την ανθρώπινη υποκίνηση στο χώρο εργασίας. Βασικό συμπέρασμα είναι ότι το μάνατζμεντ θα πρέπει να εκτιμά προσεκτικά την αλυσίδα προσπάθεια-απόδοση-ανταμοιβή-ικανοποίηση και να την αξιοποιεί ανάλογα, ιδιαίτερα με προσεκτική εκτίμηση των προσφερόμενων ανταμοιβών. Το μοντέλο αυτό έχει επίσης αξία γιατί ολοκληρώνει κατά τρόπο λογικό υποθέσεις της θεωρίας των προσδοκιών και της θεωρίας ισότητας.

Η ΣΥΜΒΟΥΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

Σύμφωνα με τα μοντέλα για να επηρεάσει ο προϊστάμενος το βαθμό υποκίνησης του υφισταμένου του θα πρέπει να επιδράσει θετικά στην ένταση των προτιμήσεων του υφισταμένου ως προς τις ανταμοιβές, στην προσδοκία απόδοσης και στην προσδοκία ανταμοιβών.

Σχετικά με το πόσο μπορεί ο προϊστάμενος να επηρεάσει θετικά τις προσδοκίες των υφισταμένων του, δηλαδή την αντιλαμβανόμενη πιθανότητα ότι μια συγκεκριμένη προσπάθεια θα οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση, μπορούμε να πούμε ότι πρέπει

να αναθέτει στα άτομα διάφορες εργασίες (ή καθήκοντα), για τις οποίες έχουν εκπαιδευτεί και οι οποίες είναι μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων τους. Για να γίνει, όμως αυτό, θα πρέπει ο προϊστάμενος να είναι σε θέση αφενός να εκτιμήσει σωστά τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τα δυνατά και αδύνατα σημεία των υφισταμένων του και αφετέρου να δει ρεαλιστικά τη φύση και τις απαιτήσεις των εργασιών που αναθέτει στον κάθε υφιστάμενο. Πάντως στην πράξη φαίνεται δύσκολο για τον προϊστάμενο να δει με αντικειμενικότητα το επίπεδο των απαιτούμενων δεξιοτήτων του έργου που πρέπει να εκτελέσει ο υφιστάμενος, καθώς και το επίπεδο των δεξιοτήτων των υφισταμένων, γιατί οι περισσότεροι παίρνουν ως μέτρο το επίπεδο των δικών τους δεξιοτήτων. Επίσης, ο εργαζόμενος θα πρέπει να πιστεύει ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα είναι ευνοϊκό για την επιτυχία του. Μια ειδικότερη περίπτωση είναι τα λάθη που κάνουν οι προϊστάμενοι σχετικά με τους νεοπροσληφθέντες, όπου συνήθως ακολουθούνται τρεις βασικές προσεγγίσεις. Η πρώτη είναι η γνωστή «πέσε και κολύμπα». Η δεύτερη είναι να τους παρέχουν έργο σαφώς κάτω από τις δυνατότητές τους. Η τρίτη είναι η επιθυμητή και η πιο αποτελεσματική, όπου επιδιώκεται μια εξισορρόπηση με τη χρήση συνδυασμών ηγετικού στιλ, όπως ο συνδυασμός στιλ προσανατολισμένου προς τα επιτεύγματα, υποστηρικτικού στιλ και καθοδηγητικού στιλ, με βασικό στόχο να μετατρέψει ο προϊστάμενος τις πρώτες εμπειρίες των νεοπροσληφθέντων σε επιτυχίες και προκλητικές (ενδιαφέρουσες). Οι θετικές εμπειρίες, που συνδέονται με επιτυχημένη επίτευξη έργου στο παρελθόν είναι αλήθεια ότι επιδρούν θετικά και ενισχύουν τις προσδοκίες απόδοσης του ατόμου.

Σχετικά με το πόσο μπορεί ο υφιστάμενος να επηρεάσει θετικά τις προσδοκίες ανταμοιβών των υφισταμένων του, δηλαδή την

αντιλαμβανόμενη πιθανότητα ότι μια συγκεκριμένη απόδοση θα οδηγήσει στις συγκεκριμένες ανταμοιβές, μπορούμε να πούμε ότι πρέπει να συνδέει τις ανταμοιβές με την καλή απόδοση και να φροντίζει ώστε οι υφιστάμενοί του να αντιλαμβάνονται αυτή την αλληλοσυσχέτιση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών (εκείνων που το άτομο αξιολογεί θετικά). Είναι όμως αλήθεια πως κάτι τέτοιο δε μπορεί να εφαρμοστεί σε ορισμένους τομείς, όπως μπορεί να εφαρμοστεί σε άλλους τομείς.

Στους λόγους αυτούς συμπεριλαμβάνονται το περιορισμένο των ανταμοιβών, που έχουν στη διάθεσή τους οι προϊστάμενοι, οι περιορισμοί, που τίθενται από πλευράς πολιτικής προσωπικού και ανταμοιβών των εταιρειών, και οι περιορισμοί που τίθενται από πλευράς συλλογικών συμβάσεων, που υπογράφονται μεταξύ των οργάνων της εργοδοσίας και των εκπροσώπων των εργαζομένων. Παρ'όλα αυτά, όμως πιστεύουμε ότι ο προϊστάμενος με το πλαίσιο των περιορισμών μέσα στο οποίο καλείται να δράσει μπορεί να επηρεάσει θετικά τις προσδοκίες ανταμοιβών εάν δείξει πραγματικό ενδιαφέρον και θέληση.

Σχετικά με το πόσο μπορεί ο προϊστάμενος να επηρεάσει θετικά την ένταση ανταμοιβών, δηλαδή το βαθμό στον οποίο συγκεκριμένες ανταμοιβές είναι ενδιαφέρουσες και ελκυστικές στους υφιστάμενους, μπορούμε να πούμε ότι πρέπει να παρέχουν τις ανταμοιβές εκείνες τις οποίες αξιολογούν θετικά οι υφιστάμενοι, γιατί αυτές μπορούν να υποκινήσουν. Ύστερα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι διαφορετικά άτομα έχουν διαφορετικές ανάγκες σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και συνεπώς πρέπει να χρησιμοποιούνται διαφορετικές ανταμοιβές για διαφορετικά άτομα, σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Έτσι είναι λογικό να αναμένεται ότι ορισμένες ανταμοιβές, που προσφέρονται σε ολόκληρη την

οργάνωση (επιχείρηση ή οργανισμό) μπορούν να υποκινούν ορισμένους εργαζόμενους, ενώ άλλους να τους αφήνουν τελείως αδιάφορους.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να προσπαθούν να επηρεάζουν θετικά τις τρεις βασικές συνιστώσες, που συνθέτουν την συνάρτηση της υποκίνησης σύμφωνα με τα μοντέλα που βασίζονται στις προσδοκίες των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΘΕΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΜΑΘΑΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Ο καθηγητής ψυχολογίας του Πανεπιστημίου του Harvard B. F. SKINNER ασχολήθηκε πολύ με τη μάθηση συμπεριφορών και ανέπτυξε τη λεγόμενη θεωρία του Λειτουργικού Εθισμού ή θεωρία Ενίσχυσης. Σύμφωνα με τον SKINNER, η συμπεριφορά του ατόμου, και συνεπώς η υποκίνησή του, είναι συνάρτηση των συνεπειών της συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Εάν θέλουμε λοιπόν, να έχουμε κάποιον έλεγχο στην υποκίνηση των ατόμων, θα πρέπει να ελέγχουμε τις συνέπειες της συμπεριφοράς.

Αυτό για τα διοικητικά στελέχη σημαίνει πως αν επιθυμούν να διατηρήσουν μια επιθυμητή συμπεριφορά θα πρέπει να είναι σε θέση να ελέγχουν τις συνέπειες αυτής της συμπεριφοράς. Για να ελέγχει την πρωινή καθυστέρηση στην εργασία το διοικητικό στέλεχος μπορεί να παρέχει στους μη αργοπορημένους μια ανταμοιβή, που οι εργαζόμενοι την αξιολογούν ως θετική (έχει αξία για τους ίδιους). Εκείνο που ενδιαφέρει εδώ είναι η σύνδεση μεταξύ συμπεριφοράς και συνεπειών και δεν ενδιαφέρει καθόλου ποιες αντιλήψεις έχει το άτομο, ποιες πεποιθήσεις και ποιες προθέσεις συμπεριφοράς.

Βασίζεται κυρίως στο γεγονός ότι τα άτομα συμπεριφέρονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ακολουθούν συμπεριφορές με θετικές συνέπειες και να αποφεύγουν συμπεριφορές με αρνητικές.

Μπορούμε να διακρίνουμε δύο είδη συμπεριφορών σύμφωνα με το SKINNER: Η πρώτη είναι η αντανάκλαστική συμπεριφορά και περιλαμβάνει τέτοιες ενέργειες, όπως αλλαγές στην πίεση, έκκριση αδρεναλίνης κ. τ. λ., οι οποίες ελέγχονται μόνο από το

αυτόνομο νευρικό σύστημα. Αυτό λέγεται επίσης και κλασικός εθισμός και συνίσταται στη σύνδεση ενός ουδέτερου ερεθίσματος με μια ανταπόκριση(συμπεριφορά) αντανακλαστικού τύπου. Για την υποκίνηση στις επιχειρήσεις και οργανισμούς ο κλασικός εθισμός δεν παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, επειδή κυρίως συνδέεται με μη ηθελημένες συμπεριφορές αντανακλαστικού τύπου.

Η δεύτερη είναι η λειτουργική συμπεριφορά και περιλαμβάνει τις πιο σπουδαίες δραστηριότητες που εκδηλώνουν τα άτομα. Αυτές οι ενέργειες ή συμπεριφορές βασίζονται στη μάθηση, εκδηλώνονται στο περιβάλλον και έχουν ορισμένες συνέπειες. Αυτό λέγεται και λειτουργικός εθισμός και συνίσταται στη σύνδεση ενός ερεθίσματος με μια ανταπόκριση(συμπεριφορά), η οποία όμως ενισχύεται είτε με ανταμοιβή, είτε με τιμωρία. Ένας ασφαλιστής, για παράδειγμα, βλέπει ένα ιδιαίτερο ερέθισμα μέσα στο περιβάλλον του (υποψήφιο πελάτη), εκδηλώνει μια ανταπόκριση (περιγράφει τα ασφαλιστικά προϊόντα) και ενισχύεται θετικά (παίρνει την προμήθειά του). Το μυστικό εδώ είναι ότι η θετική ενίσχυση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς αυξάνει την πιθανότητα επανάληψης της συμπεριφοράς αυτής στο μέλλον. Είναι συνειδητή επιλογή του ατόμου να επιλέξει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά με βάση τις συνέπειες, που απορρέουν από αυτήν και το επιθυμητό ή μη των συνεπειών αυτής.

Οι βασικές συμπεριφορές, που παρατηρούμε σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, μαθαίνονται είτε πριν, είτε μετά την είσοδο τους στην επιχείρηση ή οργανισμό. Η μάθηση εδώ συμβαίνει στο πλαίσιο ορισμένων χαρακτηριστικών ή ερεθισμάτων, όπως της οργανωτικής δομής, της ομάδας εργασίας, του προϊσταμένου, της περιγραφής θέσης κ. λ. π. Η διαμόρφωση των λειτουργικών συμπεριφορών έρχεται σαν ανταπόκριση σε αυτά τα ερεθίσματα ή χαρακτηριστικά και

επηρεάζονται σημαντικά από τις συνέπειες που απορρέουν από αυτές τις συμπεριφορές.

ΕΙΔΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΘΙΣΜΟΥ: Υπάρχουν πέντε βασικές στρατηγικές, τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς για να επηρεάσει τη συμπεριφορά.

1) Η Θετική Ενίσχυση συνίσταται στην παροχή θετικού ερεθίσματος ενίσχυσης μετά τη συγκεκριμένη ενέργεια ή δραστηριότητα. Το θετικό αυτό ερέθισμα εκλαμβάνεται ως ανταμοιβή από το άτομο. Αποτέλεσμα της θετικής ενίσχυσης στην συμπεριφορά είναι η αύξηση της πιθανότητας να επαναληφθεί αυτή η συμπεριφορά. Ένας υπάλληλος που είναι καλός στην εργασία του μπορεί να ανταμειφθεί με αναγνώριση και συγχαρητήρια από τον προϊστάμενο του. Η αναγνώριση και τα συγχαρητήρια αποτελούν το θετικό ερέθισμα ενίσχυσης της συμπεριφοράς, το να εκτελεί δηλαδή καλά τη δουλειά του.

2) Η Τιμωρία συνίσταται στην παροχή ενός αρνητικού ερεθίσματος όταν η ενέργεια ή δραστηριότητά του ατόμου δεν είναι επιθυμητή. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε την κατακράτηση μισθού, που γίνεται σε αυτούς που καθυστερούν να έρθουν κανονικά στη δουλειά τους. Το αρνητικό ερέθισμα εδώ είναι η κατακράτηση του μισθού, ο οποίος συνδέεται με τη συγκεκριμένη συμπεριφορά ή ενέργεια. Η πιθανότητα απόκρισης σε μια τέτοια συμπεριφορά, όπου η απόκριση σε ερέθισμα τιμωρείται, μειώνεται σημαντικά. Οι ειδικοί συμφωνούν πως η τιμωρία από μόνη της δεν είναι η καταλληλότερη μέθοδος για αλλαγή της συμπεριφοράς στις επιχειρήσεις και οργανισμούς.

3) Η Δραπέτευση συνίσταται στην απομάκρυνση κάποιου αρνητικού ερεθίσματος που ήδη υπάρχει. Στην περίπτωση ενός γκρινιάρη προϊστάμενου, η γκρίνια αποτελεί το αρνητικό ερέθισμα,

αφού είναι κάτι ανεπιθύμητο και η προετοιμασία μιας αναφοράς (απόκριση στο ερέθισμα) γίνεται με στόχο να σταματήσει τη γκρίνια του ο προϊστάμενος. Στην περίπτωση της δραπετεύσης αυξάνεται μεν η πιθανότητα απόκρισης, αλλά αυτή περιορίζεται στην απομάκρυνση ή ελαχιστοποίηση του αρνητικού ερεθίσματος.

4) Η Αποφυγή συνίσταται σε απόκριση (συμπεριφορά), η οποία γίνεται για να προλάβει την επέλευση του αρνητικού ερεθίσματος. Έτσι στην περίπτωση που δεν συμβεί απόκριση, επέρχεται το αρνητικό ερέθισμα, π. χ. εάν δεν τελειώσει η αναφορά την οποία πρέπει να γράψει ο υφιστάμενος μέσα σε ορισμένα χρονικά πλαίσια, τότε ο προϊστάμενος κάνει ρεζίλι τον υφιστάμενό του. Συνεπώς βασικός στόχος εδώ είναι η εκδήλωση συμπεριφοράς ή ενέργειας για την αποφυγή αρνητικών συνεπειών και δεν ενδείκνυται για επιδίωξη επιτυχίας και ανταμοιβών.

5) Η Εξάλειψη συνίσταται στη μη ενίσχυση μιας απόκρισης (ενέργειας ή συμπεριφοράς) ούτε με θετικό ούτε με αρνητικό τρόπο. Η στρατηγική αυτή μειώνει την πιθανότητα απόκρισης κατά συγκεκριμένο τρόπο. Έτσι πολλές φορές είναι προτιμότερο ο προϊστάμενος να αγνοεί ορισμένες συμπεριφορές υφισταμένων του, ελπίζοντας σε εξάλειψη τους, παρά να παρεμβαίνει και να προσπαθεί με επίπληξη ή τιμωρία να αλλάξει τη συμπεριφορά του.

Ένα άλλο στοιχείο, που επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, είναι και ο χρονικός προγραμματισμός της ενίσχυσης. Για να έχει τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα η εφαρμοσμένη στρατηγική ενίσχυσης πρέπει να εφαρμοστεί αμέσως μετά την εκδήλωση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς (απόκρισης). Οποιαδήποτε καθυστέρηση στην παροχή ενίσχυσης, μειώνει την αποτελεσματικότητα της ενίσχυσης, και υπάρχει ο κίνδυνος

αργότερα η ενίσχυση που θα δοθεί να συνδεθεί με άλλη συμπεριφορά τελείως άσχετη.

ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές του μάνατζμεντ των Ανθρώπινων Πόρων και έχουν χρησιμοποιηθεί στην πράξη με βασικό σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητας στις επιχειρήσεις. Μια από αυτές είναι και η τροποποίηση της Οργανωτικής Συμπεριφοράς, η οποία βασίζεται κατά κύριο λόγο στην εργασία του B. F. SKINNER, δηλαδή στις αρχές του λειτουργικού εθισμού και στο νόμο των αποτελεσμάτων. Αυτό σημαίνει πως θεωρούμε τη συμπεριφορά ως συνάρτηση των συνεπειών της και πως συμπεριφορά που ακολουθείται από θετικές συνέπειες τείνει να επαναλαμβάνεται, ενώ συμπεριφορά συνδεδεμένη με αρνητικές συνέπειες τείνει να μην επαναλαμβάνεται.

Η τροποποίηση της συμπεριφοράς ως μέθοδος παρέμβασης του μάνατζμεντ στηρίζεται συνοπτικά ως εξής:

Πρώτον, στο ότι η παρατηρούμενη συμπεριφορά είναι η μονάδα της ανάλυσης και το κέντρο του ενδιαφέροντος βρίσκεται στη συμπεριφορά, που μπορεί κανείς να μετρήσει και να παρατηρήσει. Σαν ουσιαστική εφαρμογή του Λειτουργικού Εθισμού σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, η Τροποποίηση Οργανωτικής Συμπεριφοράς δεν ενδιαφέρεται για τις προδιαθέσεις των εργαζομένων, για τα κίνητρά τους ή για την υποκίνησή τους, ενδιαφέρεται όμως για συγκεκριμένες συμπεριφορές, όπως απουσίες, καθυστερήσεις ή άλλα προϊόντα της συμπεριφοράς, όπως η ποιότητα και η ποσότητα εργασίας.

Δεύτερον, στο ότι η έμφαση δίνεται στη συστηματική αξιολόγηση και στα αποτελέσματα της τελευταίας βαθμίδας. Αυτή η έμφαση

επιτρέπει στη μέθοδο αυτή να προσεγγίσει το πρόβλημα της υπευθυνότητας ή το ποιος είναι υπόλογος και γιατί. Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, θα πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένα βήματα, τα οποία δίνονται στο σχήμα 4. Έτσι, το πρώτο βήμα που πρέπει να ακολουθήσει κανείς, είναι να εντοπίσει τη συμπεριφορά, που πρέπει να τροποποιηθεί. Επειδή ουσιαστικά το μοντέλο αρχίζει από εδώ, είναι ίσως το πιο ουσιώδες βήμα και συνεπώς πρέπει να γίνει σωστή διάγνωση. Ο εντοπισμός της συμπεριφοράς ή του προβλήματος θα πρέπει να γίνει και στα τρία επίπεδα οργανωτικής δραστηριότητας: της μονάδας της συμπεριφοράς, που περιλαμβάνει πολύ ειδικές ενέργειες, την απόδοση, και τέλος τις συνέπειες που έχει αυτή η συμπεριφορά για την επιχείρηση ολόκληρη. Το δεύτερο βήμα είναι η μέτρηση της συμπεριφοράς, που έχει εντοπισθεί από το πρώτο βήμα. Η μέτρηση θα πρέπει να αποκαλύπτει τη συχνότητα με την οποία η συγκεκριμένη συμπεριφορά ή το συγκεκριμένο πρόβλημα εμφανίζεται.

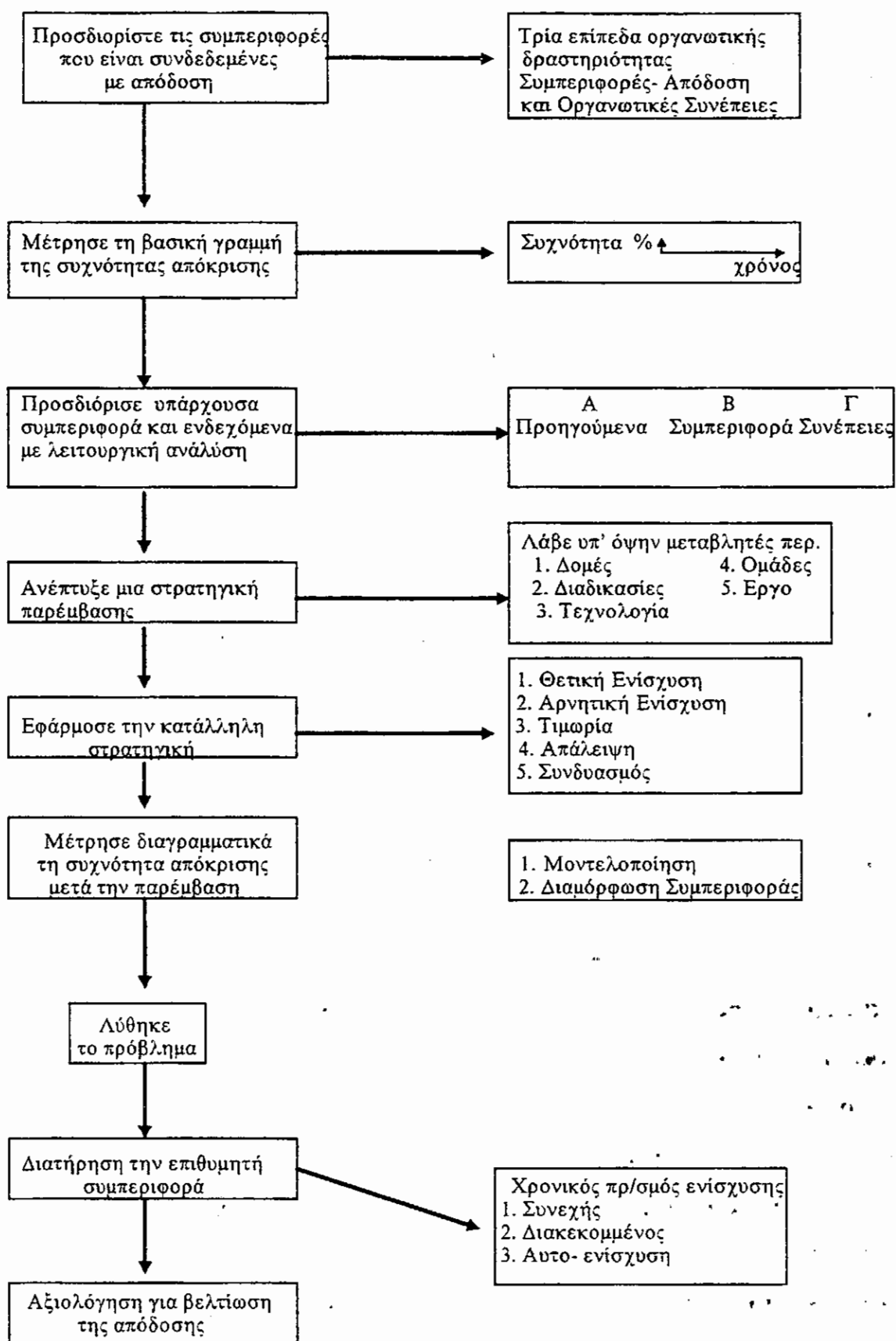
Το τρίτο βήμα είναι η ανάλυση της συμπεριφοράς, να συνδέσει δηλαδή κανείς τη συγκεκριμένη συμπεριφορά με τις συνέπειές της μέσω μιας λειτουργικής ανάλυσης, σύμφωνα με την οποία πρέπει να αναλύσει τα προηγούμενα της συμπεριφοράς αυτής, τη συμπεριφορά την ίδια, και τις συνέπειές της. Αυτό το βήμα της ανάλυσης της συμπεριφοράς είναι ουσιώδες για το επόμενο βήμα, γιατί λανθασμένη ανάλυση θα οδηγήσει σε λάθος στρατηγική παρέμβασης. Το τέταρτο βήμα είναι η ανάπτυξη μιας κατάλληλης στρατηγικής επέμβασης για τροποποίηση της εξεταζόμενης συμπεριφοράς, δηλαδή για ενθάρρυνση συμπεριφορών θετικών προς την επιχείρηση και αποθάρρυνση συμπεριφορών αρνητικών προς την επιχείρηση. Η καλύτερη στρατηγική είναι εκείνη, που

χρησιμοποιεί θετική ενίσχυση για επίτευξη στόχων (ή βελτίωση) και μηχανισμούς επαναπληροφόρησης για τη συγκεκριμένη συμπεριφορά, που είναι βέβαια συνδεδεμένη με την απόδοση. Έχει παρατηρηθεί πως όσο πιο άμεση, αντικειμενική, ακριβής και θετική είναι η επαναπληροφόρηση, τόσο πιο αποτελεσματική γίνεται η Στρατηγική Τροποποίησης της Οργανωτικής Συμπεριφοράς.

Για να μπορούμε να πούμε πως μια στρατηγική επέμβασης είναι κατάλληλη, θα πρέπει κατά το σχεδιασμό της και κατά τη διαμόρφωσή της να λαμβάνονται υπόψη η δομή, οι διαδικασίες, η τεχνολογία, οι ομάδες και το υπό εκτέλεση έργο. Το πέμπτο βήμα είναι η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής, η οποία μπορεί να περιέχει, είτε ένα μόνο είδος από αυτές, που αναφέραμε (δηλαδή θετική ενίσχυση, τιμωρία κ. τ. λ.), είτε ένα συνδυασμό τους.

Το τελικό βήμα στο μοντέλο αυτό που παρουσιάζουμε, είναι η αξιολόγηση για να διαπιστωθεί εάν η απόδοση έχει πράγματι βελτιωθεί. Έτσι, εάν το πρόβλημα πράγματι λύθηκε, τότε θα πρέπει να διατηρήσουμε τη νέα συμπεριφορά με χρονικό προγραμματισμό ενίσχυσης, και να επιχειρήσουμε την τελική αξιολόγηση της νέας συμπεριφοράς, όσο αφορά τη βελτίωση της απόδοσης. Εάν όμως η μέτρηση δείχνει ότι ουσιαστικά το πρόβλημα δε λύθηκε, τότε πρέπει να γυρίσουμε στην αρχή, στο πρώτο βήμα του μοντέλου, και να δούμε μήπως το λάθος αφορούσε την αρχική διάγνωση της συμπεριφοράς, που θα έπρεπε να τροποποιηθεί, οπότε και τα επόμενα βήματα πρέπει να γίνουν εκ νέου.

Οι πολλές εφαρμογές των θεωριών μάθησης ή ενίσχυσης στην πράξη απέδειξαν πράγματι πόσο πολύτιμο είναι το μοντέλο που προαναφέρθηκε στην επίλυση πραγματικών προβλημάτων στις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Παρακάτω αναφέρουμε ενδεικτικά μερικά παραδείγματα εφαρμογής που πράγματι απέδωσαν θεαματικά



ΣΧΗΜΑ 4: Τροποποίηση Οργανωτικής Συμπεριφοράς

αποτελέσματα. Μια επιτυχημένη εφαρμογή του μοντέλου τροποποίησης οργανωτικής συμπεριφοράς έγινε στην εταιρεία QUAKER OATS CO. , που εισήγαγε αμοιβές(θετική ενίσχυση επιθυμητής συμπεριφοράς) γι'αυτούς που έμειναν υγείς κατά τη διάρκεια του έτους και δε χρησιμοποίησαν τις παροχές υγείας. Επιτεύχθηκε έτσι σε μεγάλο βαθμό η επίλυση ενός σημαντικού προβλήματος, που ήταν το αυξανόμενο κόστος των εργαζομένων από τη μεγάλη χρήση των παροχών υγείας. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα ήταν θεαματικά αφού τα ιατροφαρμακευτικά κόστη έπεσαν από 25 σε 6-8%.

Ένα άλλο παράδειγμα εφαρμογής αναφέρεται σε μια αυτοκινητοβιομηχανία. Η προϊσταμένη μιας ομάδας εργατών είχε πρόβλημα με τους υφιστάμενούς της γιατί, ενώ τα πρότυπα απόδοσης ήταν 72 κομμάτια την ώρα, η ομάδα παρήγαγε, κατά μέσο όρο, 45 τεμάχια ανταλλακτικών. Στη σύσκεψη που ακολούθησε για να βρεθούν τρόποι αντιμετώπισης του προβλήματος συμφωνήθηκε από κοινού πως όταν η ομάδα επιτυγχάνει τα πρότυπα απόδοσης των 72 τεμαχίων την ώρα, μπορούσαν να ανταμείβονται με ένα επιπλέον διάλειμμα. Τα αποτελέσματα ήταν άμεσα, γιατί η ομάδα πέτυχε την παραγωγή 72 τεμαχίων σε 45 λεπτά της ώρας και έμειναν έτσι 15 λεπτά για διάλειμμα. Επειδή όμως οι άλλες ομάδες θα αντιδρούσαν μόλις το μάθαιναν, όπως επίσης και το ανώτερο μάνατζμεντ (διοίκηση) δε θα το δεχόταν, αποφάσισαν να ανεβάσουν τα πρότυπα απόδοσης στα 90 τεμάχια, οπότε και τους έμειναν 10 λεπτά για διάλειμμα. Η θετική ενίσχυση της επιθυμητής συμπεριφοράς (παραγωγή στο επίπεδο των προτύπων απόδοσης) με ένα διάλειμμα (ανταμοιβή) αποδείχθηκε πολύ επιτυχημένη, επειδή ανταποκρινόταν στις ανάγκες της ομάδας.

Ένα τρίτο παράδειγμα είναι η περίπτωση του Γιώργου, ο οποίος εργαζόταν οδηγός διχαλωτού ανυψωτικού μηχανήματος στην αποθήκη μιας μεγάλης βιομηχανίας. Ο Γιώργος, ενώ ήταν καλός οδηγός, «έσπαζε» τους κανόνες ασφαλούς οδήγησης με επιδείξεις και φιγούρες. Οι επανειλημμένες δριμείς παρατηρήσεις του προϊσταμένου δεν απέδωσαν αποτελέσματα, επειδή η συμπεριφορά των συναδέλφων του Γιώργου ήταν ενθαρρυντική, αφού γελούσαν και τον πρόσεχαν όταν έκανε φιγούρες και επιδείξεις. Έτσι ο προϊστάμενος έπρεπε να ακολουθήσει άλλη τακτική. Τον πήρε από τη θέση του οδηγού και τον έβαλε σε θέση γενικών καθηκόντων για λίγο διάστημα. Μετά από λίγο τον επανέφερε στην αρχική θέση του οδηγού και παρατήρησε ότι πράγματι οδηγούσε πιο προσεκτικά. Στην περίπτωση αυτή, η μη επιθυμητή συμπεριφορά (μη ασφαλής οδήγηση) ενισχυόταν θετικά με αναγνώριση από τους συναδέλφους του και συνεπώς έπρεπε να αλλάξει η στρατηγική αντιμετώπισης.

Η εταιρεία EMERY AIR FREIGHT πέτυχε να εξοικονομεί πάνω από 500. 000 δολάρια το χρόνο με το να ενισχύει θετικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων, σύμφωνα με την οποία τα εμπορευματοκιβώτια πριν από την αποστολή τους θα έπρεπε να ελεγχθούν εάν ήταν πλήρη και εάν τα διάφορα πακέτα ήταν κατάλληλα τοποθετημένα. Η ενίσχυση της επιθυμητής συμπεριφοράς γινόταν με κάποιο πριμ, που υπολογιζόταν με βάση το κόστος που εξοικονομούσε η εταιρεία από αυτή τη συμπεριφορά. Παρόμοια εφαρμογή γίνεται και σε αεροπορικές εταιρείες στις οποίες οι πιλότοι ενθαρρύνονται να πετούν σε ύψη στα οποία κατορθώνεται η άριστη κατανάλωση καυσίμων. Το κέρδος που έτσι προκύπτει από την εξοικονόμηση καυσίμων διανέμεται μεταξύ πιλότου και αεροπορικής εταιρείας.

Σε μίαν άλλη εταιρεία υπήρχε το πρόβλημα των συχνών απουσιών του προσωπικού. Αποφασίστηκε να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα θετικής ενίσχυσης για την επιθυμητή συμπεριφορά. Έτσι, δινόταν ένα χαρτί τράπουλας σε κάθε εργαζόμενο για κάθε ημέρα που ερχόταν να δουλέψει χωρίς καμιά καθυστέρηση. Στο τέλος της εβδομάδας ο εργαζόμενος κάθε ομάδας που είχε το καλύτερο πόκερ (5 τραπουλόχαρτα) κέρδιζε 20 δολάρια. Τα αποτελέσματα αυτού ήταν σημαντική βελτίωση στα ποσοστά προσέλευσης, αφού οι απουσίες μειώθηκαν σε μεγάλο βαθμό.

Για την αντιμετώπιση του ίδιου προβλήματος σε ένα μικρό εργοστάσιο στην Καλιφόρνια, οι εργαζόμενοι που είχαν έγκαιρη προσέλευση στην εταιρεία και εργαζόταν κανονικά οκτώ ώρες, τραβούσαν αριθμούς bingo. Οι νικητές κέρδιζαν διάφορα βραβεία. Με τον τρόπο αυτό μειώθηκαν οι απουσίες και οι καθυστερήσεις, και οι προδιαθέσεις προς την εταιρεία σημείωσαν βελτίωση.

Τα παραπάνω παραδείγματα είναι ενδεικτικά μόνο των πολυπληθών εφαρμογών της Θετικής Ενίσχυσης στις Επιχειρήσεις και Οργανισμούς και δείχνουν καθαρά πως η τεχνική αυτή υποκίνησης μπορεί να επιλύσει διάφορα προβλήματα στο χώρο εργασίας, εάν εφαρμοστεί σωστά και εάν συνδυαστεί με άλλες υποκινητικές τεχνικές, ώστε να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η βασική ερώτηση, που τίθεται είναι «γιατί η Τροποποίηση της Οργανωτικής Συμπεριφοράς δεν εφαρμόζεται ευρέως;». Σε σχετική έρευνα που έγινε βρέθηκαν βασικές ομάδες παραγόντων υπεύθυνες για τους ενδοιασμούς στην εφαρμογή της θετικής ενίσχυσης στις επιχειρήσεις.

Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει τους λεγόμενους πολιτιστικούς παράγοντες, που είναι και οι βασικότεροι. Η θετική ενίσχυση δεν ήταν μέρος του παραδοσιακού μάνατζμεντ, το οποίο είχε συνηθίσει περισσότερο σε «ελέγχους αποστροφής» και λιγότερα σε θετική ενίσχυση. Τα στελέχη φοβούνται μήπως φανούν αδύνατοι και ελαστικοί και επιπλέον δεν έχουν τις δεξιότητες όπου απαιτούνται για να εφαρμόσουν σωστά τη θετική ενίσχυση. Έτσι, για παράδειγμα, δε μπορούν να δώσουν έπαινο γιατί δεν αισθάνονται άνετα. Επίσης, και οι εργαζόμενοι δεν έχουν συνηθίσει στον έπαινο και δεν μπορούν εύκολα να τον δεχθούν, ενώ πολλές φορές δεν ξέρουν πώς να αντιδράσουν όταν τους παρέχεται αναγνώριση. Κατά συνέπεια μερικοί απαντούν πως απλώς και μόνο έκαναν τη δουλειά τους, ενώ άλλοι αναρωτιούνται τι άλλο τους επιφυλάσσει ο προϊστάμενος. Σε άλλους προϊστάμενους συμβαίνει να μη μπορούν ή να μη θέλουν να δώσουν έπαινο και αναγνώριση επειδή και οι άμεσοι προϊστάμενοι τους λειτουργούν με αυτό τον τρόπο.

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων, η οποία δόθηκε ως η αιτία για την οποία αποφεύγεται να γίνει χρήση της θετικής ενίσχυσης αναφέρεται σε περιβαλλοντικούς παράγοντες. Έτσι πολλά στελέχη ισχυρίζονται πως στις σημερινές συνθήκες που επικρατούν στις επιχειρήσεις δε μπορούν να δώσουν θετική ενίσχυση παρόλο που επιθυμούν, είτε γιατί τα πρότυπα απόδοσης δεν είναι σαφή ή δεν υπάρχουν καθόλου, είτε γιατί δεν έχουν πάρα πολλά να κάνουν και οι χρονικοί περιορισμοί είναι ασφυκτικοί.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ. Μπορούμε λοιπόν να πούμε ότι στην πρόκληση της αύξησης της παραγωγικότητας απαιτείται νέα σκέψη και νέες τεχνικές. Μια τέτοια απάντηση στο πρόβλημα της παραγωγικότητας είναι και η εφαρμογή της λειτουργικής ενίσχυσης στις επιχειρήσεις ή η Τροποποίηση Οργανωτικής Συμπεριφοράς. Η

μέθοδος αυτή έχει σταθερές θεωρητικές βάσεις, που προέκυψαν από την έρευνα και συνίσταται σε πέντε βασικά σημεία: αναγνώριση, μέτρηση, ανάλυση, εφαρμογή και αξιολόγηση. Η Τροποποίηση της Οργανωτικής Συμπεριφοράς βασίζεται σε δύο βασικές υποθέσεις: (1) ότι τα άτομα δραστηριοποιούνται με τρόπους που βρίσκουν προσωπικά ενδιαφέροντες από πλευράς ανταμοιβών και (2) ότι ελέγχοντας τις ανταμοιβές, μπορούν να διαμορφωθούν και να καθοριστούν οι συμπεριφορές των ατόμων. Σε αυτή τη μέθοδο υποκίνησης οι ανταμοιβές καλούνται ενισχυτές γιατί σκοπεύουν στη συνέχιση της συμπεριφοράς που είναι συνδεδεμένη με τις ανταμοιβές. Από την εμπειρία του διοικητικού στελέχους θα εξαρτηθεί η επιτυχία ενός προγράμματος βασισμένου σε ενισχυτές.

Έτσι μερικά στελέχη είτε δεν είναι αρκετά σίγουρα για την αποτελεσματικότητα της Λειτουργικής Ενίσχυσης, είτε δεν είναι καν ενήμεροι και ευαισθητοποιημένοι σχετικά με το τι είναι και με τις δυνατότητες, που παρέχει η Λειτουργική Ενίσχυση. Φυσικά δε μπορεί κανείς να ισχυριστεί πως είναι η μόνη λύση στο πρόβλημα της παραγωγικότητας. Είναι όμως μια επιτυχημένη λύση και ίσως, από τις καλύτερες αφού πετυχαίνει να υποκινήσει καλύτερα το προσωπικό και να παράγει καλύτερα αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Ένα από τα βασικά καθήκοντα του αποτελεσματικού στελέχους είναι και η υπευθυνότητα για την υποκίνηση των υφισταμένων του. Άλλες υπευθυνότητες που αναλαμβάνει με την κατοχή της θέσης του είναι να καθορίζει ρεαλιστικούς και επιτεύξιμους στόχους για τους υφισταμένους του, να παρέχει σε αυτούς τα απαραίτητα μέσα για να μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους, να μπορεί να τους μεταδίδει το τι αναμένει από αυτούς, να τους παρέχει μια κατάλληλη δομή ανταμοιβών, ώστε να μπορεί να ενθαρρύνει την απόδοσή τους, να εκχωρεί εξουσία και να επιδιώκει τη συμμετοχή τους όπου αυτό είναι δυνατό, να φροντίζει για απομάκρυνση εμποδίων στην αποδοτική εκτέλεση των καθηκόντων των υφισταμένων του, να αξιολογεί την απόδοση και να τους ανακοινώνει τα αποτελέσματα και, τέλος να δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον γι'αυτούς τόσο ως ομάδα, όσο και ως άτομα.

Εκείνο όμως, που πρέπει να γίνει εδώ σαφές είναι ότι πίσω από οποιοδήποτε ηγετικό ή διοικητικό σύστημα κρύβεται μια ολόκληρη φιλοσοφία του διοικητικού στελέχους, που ουσιαστικά στηρίζει το μοντέλο διοίκησης, που αυτό χρησιμοποιεί στην πράξη. Γι'αυτό στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ειδική μνεία στις θεωρίες X και Ψ του Douglas McGregor, οι οποίες υποκρύπτουν εφαρμογές αυταρχικών και συμμετοχικών συστημάτων διοίκησης.

ΘΕΩΡΙΑ X ΚΑΙ Ψ

Κάθε διοικητικό στέλεχος στην εξάσκηση των καθηκόντων του στηρίζεται σε μια διοικητική φιλοσοφία την οποία έχει διαμορφώσει με το πέρασμα του χρόνου βάση της προηγούμενης γνώσης και εμπειρίας του. Πολύ συχνά έχει ειπωθεί το «πες μου τις απόψεις σου για τους ανθρώπους για να σου πω πως διοικείς». Αυτό

έχει κάποια αλήθεια με την έννοια ότι οι μάνατζερ αναπτύσσουν πράγματι και χρησιμοποιούν ένα βασικό μοντέλο ανθρώπου στην προσέγγιση των υφισταμένων τους.

Ο Douglas McGregor, καθηγητής στα Πανεπιστήμια Harvard, M. I. T και Antioch, προσπάθησε να συστηματοποιήσει τις υποθέσεις πάνω στις οποίες πολλοί μάνατζερ στηρίζουν τη διοικητική τους δραστηριότητα. Αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής ήταν η θεωρία X και Ψ, που αντιπροσωπεύουν δύο σύνολα αντίθετων υποθέσεων. Σύμφωνα με τον McGregor, κάθε διοικητική απόφαση ή δραστηριότητα υποκρύπτει υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι πεποιθήσεις αυτές, που είναι πλατιά διαδεδομένες μεταξύ των διοικητικών στελεχών, είναι αυτές οι αναφερόμενες ως θεωρία X, και που αντιπροσωπεύουν την παραδοσιακή άποψη κατεύθυνσης και ελέγχου των υφισταμένων.

Οι υποθέσεις της Θεωρίας X είναι οι εξής:

(1) Ο μέσος άνθρωπος έχει έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία, και θα την αποφύγει εάν μπορεί.

(2) Εξαιτίας αυτής της αντιπάθειας, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να καταπιέζονται, να ελέγχονται, να καθοδηγούνται και να απειλούνται με τιμωρία για να τους «καταφέρει» κανείς να καταβάλλουν κατάλληλη προσπάθεια προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

(3) Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να καθοδηγείται, επιθυμεί να αποφεύγει την ευθύνη, έχει σχετικά ελάχιστες φιλοδοξίες και επιθυμεί ασφάλεια πάνω από όλα.

Η διαπίστωση σήμερα είναι ότι πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν ως βασική φιλοσοφία, πεποιθήσεις που ταυτίζονται με αυτές της θεωρίας X. Από τη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ φαίνεται ότι οι αρχές που αναφέρονται εκεί δε θα

μπορούσαν να εμφανιστούν εάν δε στηριζόταν στη θεωρία X. Είναι σαφές ότι άλλες πεποιθήσεις θα είχαν οδηγήσει σε άλλες οργανωτικές αρχές. Η θεωρία X παρέχει μια εξήγηση για την ανθρώπινη συμπεριφορά στη βιομηχανία. Αυτές οι υποθέσεις ενδεχομένως δε θα είχαν αντέξει τόσο, εάν δεν είχαν σημαντικές ενδείξεις ότι τα στελέχη τις υποστηρίζουν. Όμως τόσο στη βιομηχανία όσο και αλλού μπορούμε εύκολα να παρατηρήσουμε φαινόμενα, που δεν συμφωνούν με τις πεποιθήσεις της Θεωρίας X.

Η φιλοσοφία του μάνατζμεντ, που στηρίζεται στην καθοδήγηση και στον έλεγχο- ανεξάρτητα από το εάν εμφανίζει μαλακό ή σκληρό προσωπείο - είναι ακατάλληλο να υποκινήσει τους εργαζόμενους, επειδή οι ανάγκες στις οποίες στηρίζεται κυρίως (φυσιολογικές και ασφάλειας) δεν αποτελούν σπουδαίους παράγοντες υποκίνησης της συμπεριφοράς στην σημερινή κοινωνία. Σήμερα, ο έλεγχος και η καθοδήγηση έχουν περιορισμένη αξία στην υποκίνηση των ατόμων γιατί σήμερα οι σπουδαίες ανάγκες, που καθορίζουν τη συμπεριφορά, είναι οι κοινωνικές και οι ανάγκες που αναφέρονται στο «εγώ» του ατόμου. Έτσι σήμερα σε πολλές επιχειρήσεις, βλέπουμε άτομα, τα οποία δεν έχουν ευκαιρίες στην εργασία τους να ικανοποιήσουν ανάγκες, που είναι γι'αυτούς σπουδαίες να συμπεριφέρονται έτσι όπως ακριβώς αναμένουμε με νωθρότητα, με παθητικότητα, με απροθυμία να αναλάβουν υπευθυνότητα, με αντίδραση στις αλλαγές, με απίθανες απαιτήσεις για οικονομικά οφέλη.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε πως οι πεποιθήσεις της Θεωρίας X συνεχίζουν να διαμορφώνουν τη διοικητική στρατηγική και όσο αυτό θα συμβαίνει δε θα υπάρχουν δυνατότητες μεγάλης «χρησιμοποίησης» του δυναμικού του μέσου εργαζόμενου.

Οι υποθέσεις της Θεωρίας Ψ είναι οι ακόλουθες:

(1) Η χρησιμοποίηση των πνευματικών και σωματικών μας δυνάμεων στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο το να παίζουμε και να ξεκουραζόμαστε.

(2) Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να προκαλέσει κανείς προσπάθεια προς τους οργανωτικούς στόχους. Το άτομο θα ασκήσει αυτοέλεγχο και αυτοκατεύθυνση για την επίτευξη των στόχων με τους οποίους «έχει δεθεί».

(3) Το «δέσιμο» με τους στόχους είναι συνάρτηση των ανταμοιβών, οι οποίες συνδέονται με την επίτευξή τους.

(4) Ο μέσος άνθρωπος, σε κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο αποδέχεται αλλά και επιδιώκει την ανάληψη υπευθυνότητας.

(5) Η ικανότητα να εξασκήσει ένα σχετικά υψηλό βαθμό φαντασίας, ευφυίας και δημιουργικότητας στην επίλυση των οργανωτικών προβλημάτων είναι πλατιά και όχι στενά κατανεμημένη μεταξύ του πληθυσμού.

(6) Στις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής οι διανοητικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου μόνο εν μέρη χρησιμοποιούνται.

Οι πεποιθήσεις της θεωρίας Ψ, που αναφέρονται παραπάνω, δεν είναι σε καμία περίπτωση στατικές, αλλά είναι δυναμικές στη φύση τους και υποδεικνύουν τη δυνατότητα ανθρώπινης ανάπτυξης και εξέλιξης.

Βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από τις πεποιθήσεις για τους ανθρώπους του τύπου της Θεωρίας Ψ είναι ότι τα όρια της ανθρώπινης συνεργασίας στις επιχειρήσεις δεν είναι όρια της ανθρώπινης φύσης αλλά όρια της ευφυίας του μάνατζμεντ (των διοικητικών στελεχών) στο να συνειδητοποιήσει τις δυνατότητες που έχει το προσωπικό του. Πιο απλά, σύμφωνα με τη Θεωρία Ψ, εάν οι εργαζόμενοι είναι φυγόπονοι, αδιάφοροι, χωρίς θέληση να

αναλάβουν υπευθυνότητα, αδιάλλακτοι, χωρίς δημιουργικότητα και χωρίς διάθεση συνεργασίας, τότε οι αιτίες θα πρέπει να αναζητηθούν στο μάνατζμεντ και ειδικότερα στις μεθόδους του σχετικά με την οργάνωση και τον έλεγχο.

Ο καθηγητής του Πανεπιστημίου του Harvard CHRIS ARGIRIS έχει επισημάνει ότι η συμβατική διοικητική στρατηγική στις επιχειρήσεις σχετικά με την οργάνωση και τον έλεγχο των ανθρώπων κατά παράδοξο τρόπο έχουν σχεδιαστεί έτσι, που να ταιριάζουν περισσότερο σε παιδιά παρά σε ώριμα και ενήλικα άτομα. Η Θεωρία X μπορεί να στηρίξει μόνο συγκεντρωτικά μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης και γι' αυτό γίνεται σοβαρή και συνεχής προσπάθεια με πρακτικές εφαρμογές για μετακίνηση από τη Θεωρία X στη Θεωρία Ψ. Βέβαια, μερικές φορές οι πρακτικές εφαρμογές, που στοχεύουν σε αυτή τη μετακίνηση αποτυγχάνουν, αλλά ο λόγος της αποτυχίας δεν οφείλεται στο ότι η θεωρία Ψ δεν μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη, αλλά στο ίδιο το μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα σε πολλές περιπτώσεις το μάνατζμεντ «αγοράζει απλώς την ιδέα», αλλά προσπαθεί να την πραγματοποιήσει μέσα στο περιβάλλον της Θεωρίας Ψ και των υποθέσεων που απορρέουν από αυτή.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΘΕΤΙΚΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Η βασική φιλοσοφία όσον αφορά την υποκίνηση σήμερα είναι κατά κύριο λόγο η θετική ενίσχυση με ανταμοιβές, η οποία πιστεύεται ότι αποφέρει στην πράξη τα καλύτερα αποτελέσματα. Ως θετική υποκίνηση χαρακτηρίζουμε εκείνη, που στηρίζεται στις ανταμοιβές, τις οποίες αντιλαμβάνεται ως θετικές ο προϊστάμενος. Το πρακτικό μοντέλο που ακολουθεί, υποδεικνύει στους προϊστάμενους ότι πρέπει να διαγνώσουν πρώτα τα ειδικά κίνητρα

που κατέχουν οι επιμέρους εργαζόμενοι και έπειτα να δώσουν ανταμοιβές παρέχοντας έτσι ευκαιρίες για την εκπλήρωση-ικανοποίηση αυτών των κινήτρων ή αναγκών.

Οι ανταμοιβές που θα δοθούν, θα πρέπει να συμφωνούν με τη δομή αναγκών των εργαζομένων, αλλά για να έχουν αποτέλεσμα θα πρέπει και ο ίδιος ο εργαζόμενος να αντιλαμβάνεται ότι η παροχή αυτών των ανταμοιβών μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Το μοντέλο υποδηλώνει επίσης και την υπευθυνότητα του διοικητικού στελέχους στα διάφορα στάδια της διαδικασίας υποκίνησης.

Το σημείο εκκίνησης κάθε υποκινητικής διαδικασίας δε μπορεί να είναι άλλο από το κίνητρο για δράση, το οποίο αποτελεί και την αιτία, την επιθυμία ή την ανικανοποίητη ανάγκη. Το κίνητρο είναι εκείνο που κάνει το άτομο να δραστηριοποιηθεί, να επιτύχει ικανοποίηση αναγκών, να προβεί σε ορισμένες ενέργειες. Είναι μεγάλη η ευθύνη του προϊστάμενου εδώ στο να κάνει σωστή διάγνωση των πραγματικών κινήτρων του εργαζόμενου, γιατί λάθος εκτίμηση κινήτρου θα σημαίνει και λάθος διαδικασία, χωρίς ουσιαστικά αποτέλεσμα.

Το δεύτερο βήμα στη διαδικασία υποκίνησης είναι να καθορίσει ο προϊστάμενος από τις ανταμοιβές, που έχει στη δικαιοδοσία του, εκείνη που θεωρείται η πιο κατάλληλη για το συγκεκριμένο εργαζόμενο.

Το τρίτο βήμα είναι η αξιολόγηση ή εκτίμηση της αξίας της προσφερόμενης ανταμοιβής από τον εργαζόμενο, γιατί από την ένταση των προτιμήσεων του θα εξαρτηθεί και η ένταση της εσωτερικής ώθησής του προς τη συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Το τέταρτο βήμα είναι ο καθορισμός από τον εργαζόμενο της πιθανότητας επιτυχίας, το πόσο βέβαιο είναι ότι η καταβολή της συγκεκριμένης προσπάθειας θα οδηγήσει στο στόχο, δηλαδή στη

συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η παρέμβαση του προϊστάμενου εδώ μπορεί να είναι ουσιαστική, αφού με τη συμπεριφορά του είναι δυνατό να παρέχει ενθάρρυνση και υποστήριξη στον εργαζόμενο.

Το πέμπτο βήμα είναι ανάληψη ενέργειας ή δράσης από πλευράς εργαζομένου. Το εάν η υψηλή προσπάθεια θα οδηγήσει σε υψηλή απόδοση θα εξαρτηθεί από τρεις παράγοντες: από το εάν το άτομο έχει υψηλή ικανότητα, υψηλή γνώση της εργασίας την οποία καλείται να εκτελέσει και τέλος από το εάν ο οργανωτικός σχεδιασμός ήταν καλός. Ο προϊστάμενος θα μπορούσε να επηρεάσει θετικά τη διαδικασία εάν είχε εκπαιδεύσει σωστά τον εργαζόμενο ώστε να μπορεί να εκτελεί την εργασία του καλά, γιατί μέσα στις υποχρεώσεις του προϊσταμένου είναι και η εκπαίδευση των υφισταμένων του.

Το πέμπτο βήμα έχει τρεις εναλλακτικές λύσεις. Η εναλλακτική λύση Α σημαίνει πως η προσπάθεια του εργαζόμενου ήταν επιτυχής και κατά συνέπεια ανταμείφθηκε με τις αρχικά προσφερόμενες ανταμοιβές. Η εναλλακτική λύση σημαίνει ότι η προσπάθεια δεν επιφέρει την επιθυμητή απόδοση και ο εργαζόμενος αποσύρεται, απόθαρρύνεται από την αποτυχία και τελικά η διαδικασία σταματά εδώ. Ο ρόλος του προϊστάμενου Σε αυτή την περίπτωση είναι ουσιαστικός, γιατί θα πρέπει να αναλύσει με τον υφιστάμενο τα αίτια της αποτυχίας και να τον βοηθήσει να υπερνικήσει την αποτυχία πριν ο εργαζόμενος φθάσει σε κάποιο επίπεδο ψυχολογικής παραίτησης. Η Τρίτη εναλλακτική λύση Γ είναι να προσπαθήσει ξανά ο εργαζόμενος, ώστε να υπερνικήσει την αποτυχία του και η διαδικασία μπορεί να ξαναρχίσει. Στην περίπτωση της εναλλακτικής λύσης Α, όπου ανταμείβεται με επιτυχία για την επίτευξη του στόχου (βήμα 6), ο εργαζόμενος αξιολογεί τις ανταμοιβές που παίρνει σε σχέση με τις ανταμοιβές που

παίρνουν άλλοι (πρόσωπα αναφοράς) για να διαπιστώσει τελικά πόσο δίκαιες ή άδικες είναι.

Το επόμενο βήμα είναι η επανέναρξη της διαδικασίας αυτής για την επόμενη προσπάθεια. Η θετική παρελθοντική εμπειρία μπορεί να ενθαρρύνει μελλοντικές προσπάθειες, ενώ αρνητικά παρελθοντική εμπειρία αποθαρρύνει συνήθως μελλοντικές προσπάθειες αφού επηρεάζει την πιθανότητα προσπάθειας - απόδοσης. Διαγραμματικά το μοντέλο θετικής υποκίνησης παρουσιάζεται στο σχήμα 5.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΡΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

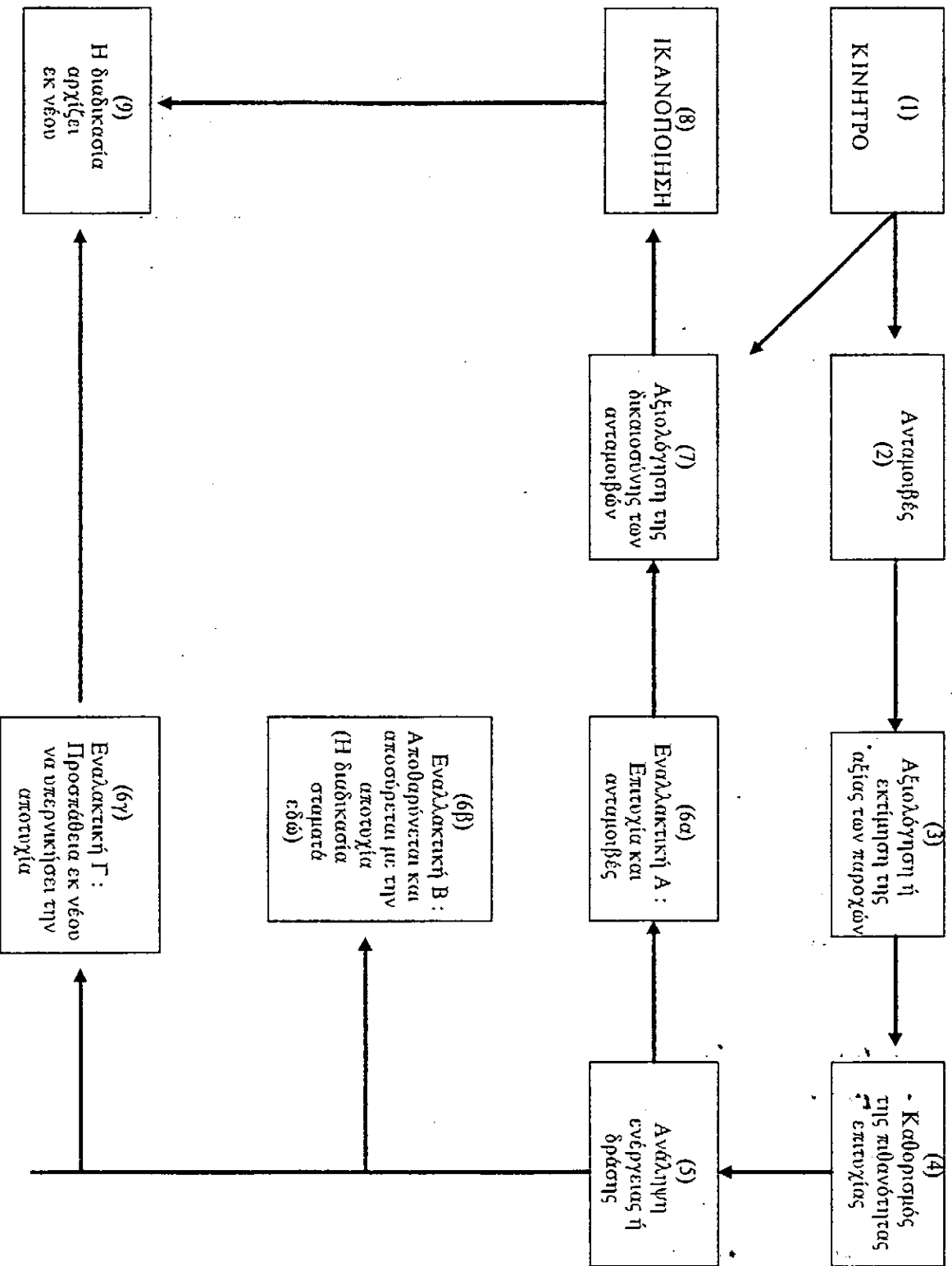
Το διοικητικά στελέχη πιστεύουν ότι σε μερικές περιπτώσεις πρέπει να γίνει χρήση αρνητικής υποκίνησης για να επέλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Όλοι τους, όμως, γνωρίζουν πως η χρήση της αρνητικής υποκίνησης πρέπει να γίνεται με αρκετή προσοχή, γιατί μπορεί να έχει αποτελέσματα που αργότερα δε μπορούν να ελεγχθούν. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα μοντέλο αρνητικής υποκίνησης.

Το θεμέλιο του μοντέλου είναι και εδώ το κίνητρο σύμφωνα με το οποίο ο εργαζόμενος προσπαθεί να προστατεύσει και να διατηρήσει ότι ήδη κατέχει. Το δεύτερο βήμα είναι η χρήση του φόβου ως κίνητρο διαμόρφωσης της συμπεριφοράς. Ο φόβος μπορεί να αφορά την ασφάλεια της σημερινής θέσης στην εταιρία, τη σταθερότητα των επιπλέον ανταμοιβών ή μπορεί να αναφέρεται σε ανταμοιβές, που έχουν κερδιθεί σε προηγούμενες φάσεις της εργασιακής ζωής του εργαζόμενου (φόβος ότι μπορούν να αφαιρεθούν από το συνολικό πακέτο ανταμοιβών). Επίσης, μπορεί ο φόβος να αφορά την εφαρμογή τιμωρίας οποιασδήποτε μορφής. Στο τρίτο βήμα εκτιμά το στέλεχος τη δυνητική επίδραση της πολιτικής

του φόβου στον εργαζόμενο. Φυσικά εάν η εκτίμηση του είναι ότι ο φόβος μπορεί να έχει ελάχιστη επίδραση στον υφιστάμενο, καλό θα ήταν να μην εφαρμοστεί καθόλου γιατί αναζητούμε πάντα τα μέτρα εκείνα, που είναι ικανά να κατευθύνουν το άτομο στην επιθυμητή συμπεριφορά (στόχο). Στο τέταρτο βήμα πρέπει να εκτιμηθεί από τον προϊστάμενο η πιθανότητα αποφυγής της τιμωρίας. Πρέπει να γίνει δηλαδή εκτίμηση εάν μπορεί να βελτιωθεί η συμπεριφορά του ατόμου με άλλες μεθόδους, εκτός της τιμωρίας. Στο πέμπτο βήμα εκδηλώνεται η ενέργεια ή η συμπεριφορά και στη συνέχεια αξιολογούμε τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης δράσης (έκτο βήμα).

Η συγκεκριμένη συμπεριφορά μπορεί να οδηγεί σε ικανοποιητική απόδοση, οπότε και δεν αποδίδεται τιμωρία, δεν παρέχεται δηλαδή καμία ανταμοιβή θετικής ή αρνητικής μορφής (εναλλακτική Α). Επόμενο βήμα στην περίπτωση αυτή (βήμα 7Α) είναι αίσθηση ανακούφισης, αλλά ταυτόχρονα συνεχίζει κανείς να είναι «κουμπωμένος» ή προστατευτικός απέναντι στον προϊστάμενο του, και εξακολουθεί να αισθάνεται φόβο.

Στην περίπτωση όμως, που η συγκεκριμένη συμπεριφορά δεν οδηγεί στην επιθυμητή απόδοση, τότε επιβάλλεται τιμωρία (εναλλακτική Β). Στη συνέχεια (βήμα 7Β) δημιουργούνται αρνητικά συναισθήματα, όπως πικρία, αίσθηση μη ικανοποίησης και συνεχής φόβος. Τέλος, μετά από όλα αυτά η διαδικασία αρνητικής υποκίνησης αρχίζει πάλι. Πρέπει εδώ να τονίσουμε, για μια ακόμη φορά, ότι ο ρόλος του προϊστάμενου σε κάθε διαδικασία υποκίνησης είναι ουσιαστικός. Πρέπει ο προϊστάμενος να προσέξει ορισμένα σημεία εάν θέλει να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της αρνητικής υποκίνησης. Έτσι ένα κατάλληλο «κίνητρο» στο μοντέλο αρνητικής υποκίνησης θα πρέπει να εμπνέει φόβο μείωσης του εισοδήματος του



ΣΧΗΜΑ 5: Μοντέλο θετικής ψυχολογίας

εργαζόμενου, εάν δεν επιτευχθεί το συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης. Το μοντέλο αρνητικής υποκίνησης δίνεται στο σχήμα 6. Έπειτα, οι τιμωρίες για να έχουν αποτέλεσμα στη συμπεριφορά θα πρέπει να, μπορούν να αποφευχθούν.

Τέλος, η χρήση της τιμωρίας και ο φόβος της επιβολής της, πρέπει να χρησιμοποιούνται με συνέπεια από τον προϊστάμενο εάν θέλουμε η αρνητική υποκίνηση να έχει κάποιο αποτέλεσμα. Θα πρέπει, όμως, να προσεχθεί ιδιαίτερα η σχέση εταιρείας-εργαζόμενου, γιατί με την τιμωρία ή το φόβο της τιμωρίας χαλαρώνουν συνήθως οι δεσμοί μεταξύ εταιρείας και εργαζομένων και, εάν δεν υπάρχει δυνατός δεσμός-κάποια μορφή εξάρτησης-, υπάρχει κίνδυνος εν όψη επιβολής τιμωρίας και εφόσον υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις ο εργαζόμενος να προτιμήσει τη φυγή (παραίτηση). Έπειτα η τιμωρία μπορεί να μην είναι αποτελεσματική στην αλλαγή της συμπεριφοράς για τους εξής λόγους:

(1) Η τιμωρία είναι αποτελεσματική όταν ο φόβος της τιμωρίας είναι παρών (π. χ. όταν ο προϊστάμενος είναι παρών).

(2) Η τιμωρία υποδεικνύει μόνο ότι είναι λάθος και όχι ότι είναι σωστό. Έπειτα από μια λάθος συμπεριφορά μπορεί να ακολουθήσει μια άλλη επίσης λάθος.

(3) Η τιμωρία μπορεί να μειώσει τόσο τις σωστές όσο και τις λάθος συμπεριφορές, εάν και οι δύο συνδέονται μεταξύ τους (π. χ. η προσπάθεια κάποιου να βοηθήσει το συνάδελφό του μπορεί να θεωρηθεί σα μέρδεμα και να καταλήξει στην τιμωρία του, οπότε ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι τελικά τιμωρήθηκε η προσπάθεια του για να βοηθήσει, οπότε και θα προσπαθήσει στο εξής να μην παρέχει καθόλου χείραν βοήθειας σε κάποιο συνάδελφό του, που πράγματι έχει ανάγκη).

(4) Η τιμωρία μπορεί να επιφέρει συμπεριφορά «απογοήτευσης», επειδή η σκέψη του ατόμου «κολλάει» σε παρελθοντικά λάθη, αντί να ψάχνει για νέες λύσεις.

(5) Η τιμωρία συνδέεται αρνητικά με αυτόν, που την επιβάλλει (π. χ. τον προϊστάμενο). Στη συνέχεια όλο το πλέγμα των σχέσεων επηρεάζεται αρνητικά (π. χ. η συνεργασία για νέα θέματα δεν είναι η αναμενόμενη και επιθυμητή, επειδή επηρεάζεται αρνητικά από αναμνήσεις παρελθοντικής τιμωρίας).

(6) Η τιμωρία μερικές φορές εκλαμβάνεται ως ανταμοιβή γιατί θεωρείται ως μια μορφή προσοχής του προϊστάμενου προς τον υφιστάμενο και είναι σαφές πως η προσοχή με οποιοδήποτε μορφή. Είναι προτιμότερη από την άγνοια η αποφυγή.

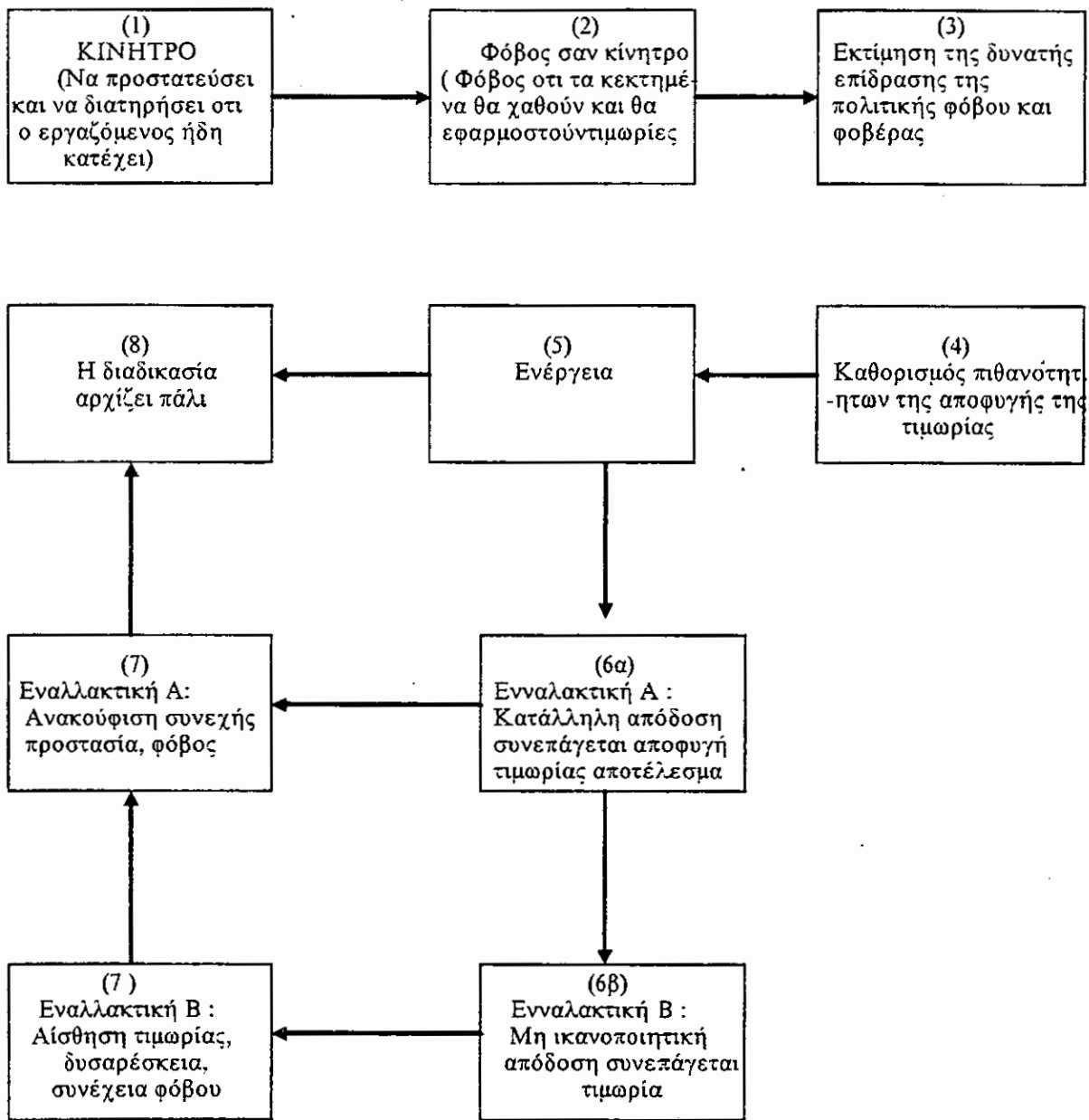
Σαν συμπέρασμα μπορούμε να πούμε πως η χρήση της τιμωρίας ως μέσο διαμόρφωσης επιθυμητών συμπεριφορών πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο βαθμός στον οποίο το άτομο ικανοποιεί τις ανάγκες του στο χώρο εργασίας εκφράζει και το βαθμό ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του. Τόσο τα διοικητικά στελέχη, όσο και οι ερευνητές των κοινωνικών επιστημών έχουν ασχοληθεί και ασχολούνται με το φαινόμενο της ικανοποίησης των εργαζομένων στους χώρους εργασίας τους. Ένδειξη του ενδιαφέροντος αυτού είναι και το γεγονός ότι μέχρι σήμερα έχουν δημοσιευθεί περίπου 4. 000 μελέτες σχετικά με την ικανοποίηση εργασίας.

Το ενδιαφέρον αυτό μπορεί να εξηγηθεί με βάση τρεις τουλάχιστον βασικούς λόγους:

Ο πρώτος είναι ότι η ικανοποίηση εργασίας συνδέεται με μειωμένα ποσοστά απουσιών, καθυστερήσεων, ποσοστού ασθενειών και



ΣΧΗΜΑ 6 : Μοντέλο αρνητικής υποκίνησης

αποχωρήσεων ή παραιτήσεων (αρνητική συσχέτιση). Από μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας φαίνεται καθαρά ότι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι στην εργασία τους, έχουν χαμηλότερα ποσοστά απουσιών και αποχωρήσεων. Ειδικότερα η απόφαση του ατόμου να παραιτηθεί ή να αποχωρήσει από την εργασία του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το βαθμό ικανοποίησής του.

Ο δεύτερος είναι ότι η ικανοποίηση συνδέεται με καλύτερη φυσική υγεία και με μεγαλύτερη μακροβιότητα. Από διάφορες μελέτες που έγιναν, προκύπτει ότι τα άτομα, που δεν είναι ικανοποιημένα στο χώρο εργασίας τους έχουν ροπή σε διάφορες ασθένειες από τις πιο απλές, όπως πονοκεφάλους, μέχρι τις πιο περίπλοκες, όπως καρδιακές παθήσεις. Αποδείχθηκε, επίσης, πως η ικανοποίηση εργασίας είναι σχετικά καλύτερος δείκτης για την πρόβλεψη της μακροβιότητας από ό,τι η φυσική κατάσταση του ατόμου. Συνεπώς εδώ γίνεται σαφές ότι προκύπτει μια κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων για τη διατήρηση μιας εργατικής δύναμης, που έχει υψηλούς βαθμούς ικανοποίησης, γιατί αφενός μπορούν να εξοικονομηθούν πολύτιμοι πόροι από ιατροφαρμακευτικά έξοδα και αφετέρου δε χάνονται πρόωρα άτομα υψηλής αξίας για την επιχείρηση και την κοινωνία.

Ο τρίτος λόγος είναι ότι η ικανοποίηση στην εργασία επηρεάζει σημαντικά και τη ζωή του ατόμου στην οικογένεια και στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Έτσι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι στην επιχείρηση έχουν θετικές προδιαθέσεις και εκτός εργασίας και συνεπώς συντελούν στη δημιουργία μιας κοινωνίας με άτομα, που ψυχολογικά είναι υγιή, ενώ συμβαίνει το αντίθετο με τους μη ικανοποιημένους ή δυσαρεστημένους εργαζόμενους.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι το μάνατζμεντ έχει αφενός ηθική υποχρέωση απέναντι στους εργαζόμενους να φροντίζει

να είναι ικανοποιημένοι (κοινωνική υπευθυνότητα) και αφετέρου έχει συμφέρον (εκφραζόμενο σε χρηματικούς όρους) λόγω χαμηλότερων απουσιών και αποχωρήσεων και μικρότερου κόστους ομαδικών ασφαλίσεων να φροντίζει για την ικανοποίηση των εργαζομένων του.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

Η εμπειρική έρευνα αποκάλυψε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ ποσοστού απουσιών και ικανοποίησης από τη μια και από την άλλη μεταξύ παραιτήσεων/αποχωρήσεων και ικανοποίησης. Συνεπώς οι επιχειρήσεις, που ενδιαφέρονται να βελτιώσουν τους δύο αυτούς δείκτες, θα πρέπει να στρέψουν το ενδιαφέρον τους στο πώς θα αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους στους χώρους εργασίας. Προσπαθώντας να εξηγήσουμε γιατί η ικανοποίηση εργασίας συνδέεται με το ποσοστό απουσιών και παραιτήσεων, μπορούμε, σύμφωνα με μια άποψη, να πούμε ότι οι εργαζόμενοι έχουν υποκίνηση να εκτελέσουν τις δραστηριότητες εκείνες οι οποίες έχουν μεγάλη πιθανότητα να οδηγήσουν σε ανταμοιβές αξιόλογες για τους εργαζόμενους (εκτιμούν ότι είναι σημαντικές γ'αυτούς). Αυτό σημαίνει πως όταν ένας εργαζόμενος λέει ότι είναι ικανοποιημένος με την εργασία του, υποδηλώνει πως οι ανάγκες του «καλύπτονται» σε μεγάλο βαθμό ως αποτέλεσμα της εργασίας του. Συνεπώς, υψηλή ικανοποίηση θα έχει ως αποτέλεσμα χαμηλά ποσοστά απουσιών και αποχωρήσεων, επειδή ακριβώς οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι έχουν ισχυρή υποκίνηση να πάνε στο χώρο εργασίας τους όπου οι ανάγκες τους ικανοποιούνται. Η εμπειρική έρευνα έδειξε αρνητική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης και απουσιών. Στην εταιρεία SEARS ROEBUCK, μια μέρα που

είχε ξεσπάσει χιονοθύελλα στο Σικάγο φάνηκε καθαρά ότι οι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους είχαν υψηλότερα ποσοστά παρουσίας την ημέρα εκείνη από τους μη ικανοποιημένους.

Πρέπει εδώ να σημειωθεί πως η αρνητική συσχέτιση μεταξύ αποχωρήσεων και ικανοποίησης είναι ισχυρή και υψηλότερη από τη συσχέτιση που έχει βρεθεί μεταξύ απουσιών και ικανοποίησης. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν τη συσχέτιση αυτή, όπως οι συνθήκες αγοράς εργασίας, ή προϋπηρεσία στην οργάνωση και οι προσδοκίες σχετικά με εναλλακτικές ευκαιρίες απασχόλησης.

Η εμπειρική έρευνα έχει διαπιστώσει μια χαμηλή μεν, αλλά σταθερή συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης. Σύμφωνα με το VROOM, οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους στο βαθμό που μπορούν να πάρουν αυτά που θέλουν και αποδίδουν ικανοποιητικά στο βαθμό που η πιο καλή απόδοση οδηγεί σε επιθυμητές ανταμοιβές. Από τις μέχρι σήμερα έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι:

α) Η ικανοποίηση εργασίας διαφοροποιείται ανάλογα με το επάγγελμα. Έτσι η ικανοποίηση αυξάνει όσο προχωρεί κανείς από τους ανειδίκεντους εργάτες σε εργάτες γραμμής παραγωγής, υπαλλήλους γραφείου, εργαζόμενους στον τομέα παροχής υπηρεσιών, τεχνίτες, διοικητικά στελέχη, επιστημονικό προσωπικό και ελεύθερους επαγγελματίες.

β) Η θέση στην επιχείρηση και η ικανοποίηση εργασίας συνδέονται θετικά, αφού όσο υψηλότερα βρίσκεται κανείς στη διοικητική ιεραρχία, τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση εκδηλώνει, κάτι που φαίνεται εύλογο από τη μέχρι τώρα ανάλυση, γιατί η πιθανότητα ικανοποίησης αυξάνεται όσο ανέρχεται κανείς στην ιεραρχία.

γ) Οι νέοι είναι πιο πολύ δυσαρεστημένοι από τους ηλικιωμένους ή πιο πολύ απαιτητικοί στη δουλειά τους.

Συνεπώς, μπορούμε να πούμε πως η σχέση μεταξύ ικανοποίησης εργασίας και απόδοσης ή παραγωγικότητας είναι πολύ περίπλοκη, γιατί παρεμβαίνουν πολλές άλλες μεταβλητές που δεν μπορούν να ελεγχθούν. (π. χ. οι εργαζόμενοι προτιμούν εργασίες με κάποια πρόκληση, άνετο περιβάλλον εργασίας, κατάλληλο εξοπλισμό, φιλικούς συναδέλφους κ. λ. π.).

Συμπεράσματα:Κάθε διοικητικό μοντέλο που εφαρμόζεται στην πράξη στηρίζεται σε μια διοικητική φιλοσοφία του στελέχους, που την εφαρμόζει. Σύμφωνα με το DOUGLAS MCGREGOR οι δυο βασικές φιλοσοφίες μπορούν να συνοψιστούν στη Θεωρία X και Ψ. Κατά τη Θεωρία X η πλειονότητα των ανθρώπων θεωρεί την εργασία αγγαρεία, δεν έχει φιλοδοξίες, δεν έχει ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, πρέπει να ελέγχεται συχνά και μπορεί να υποκινηθεί μόνο με το χρήμα. Κατά τη Θεωρία Ψ για την πλειονότητα των ανθρώπων η εργασία μπορεί να είναι κάτι το φυσικό, σαν το παιχνίδι, ενώ τα άτομα έχουν μεγάλη ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, θέλουν να αυτοελέγχονται και υποκινούνται με τις ανώτερες ανάγκες. Η Θεωρία X, όπως είναι φυσικό να συμπεράνει κανείς, μπορεί να στηρίξει διοικητικά μοντέλα συμμετοχικής μορφής, ενώ η Θεωρία Ψ μπορεί να στηρίξει μοντέλα συμμετοχικής μορφής.

Ένα μοντέλο, που ευσυνείδητα ή ασυνείδητα χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη, είναι το μοντέλο θετικής υποκίνησης και σε πολύ μικρότερη κλίμακα το μοντέλο αρνητικής υποκίνησης. Σύμφωνα με το μοντέλο θετικής υποκίνησης πριν δοθεί μια ανταμοιβή θα πρέπει να εκτιμηθεί η αξία που έχει αυτή η ανταμοιβή για τον εργαζόμενο και ποιες πιθανότητες έχει να επιτύχει το στόχο με τις σημερινές δυνατότητές του.

Το αρνητικό μοντέλο υποκίνησης επιδιώκει κυρίως την επίτευξη των στόχων με τη χρήση του φόβου και της απειλής. Και τα δύο μοντέλα επισημαίνουν τον ουσιαστικό ρόλο του προϊσταμένου στη διαδικασία υποκίνησης.

Σχετικά με τη συσχέτιση της ικανοποίησης εργασίας και της απόδοσης, μπορεί να μην υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση, έχει όμως βρεθεί ότι η ικανοποίηση εργασίας συνδέεται αρνητικά με το ποσοστό απουσιών και καθυστερήσεων από την εργασία και με το ποσοστό παραιτήσεων ή αποχωρήσεων. Εκτός όμως από τις συσχετίσεις αυτές, δεν πρέπει να μας διαφεύγει το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν κοινωνική υπευθυνότητα να φροντίζουν για την ικανοποίηση των εργαζομένων τους, γιατί και αυτό μπορεί να μεταφραστεί σε στοιχεία κοινωνικού κόστους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΚΡΙΣΙΜΗ ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η ηγεσία συνδέεται πολύ στενά με την υποκίνηση, αφού ο βαθμός, στον οποίο τα διοικητικά στελέχη μπορούν να χαρακτηριστούν σαν ηγέτες, εξαρτάται και από την ικανότητά τους να υποκινούν τους υφιστάμενούς τους. Ο προϊστάμενος έχει μια εξουσία η οποία παρέχεται σε αυτόν από την επιχείρηση για να μπορέσει να φέρει σε πέρας τα καθήκοντά του. Σύμφωνα με την παρεχόμενη σε αυτόν εξουσία μπορεί να εκδίδει διαταγές ή εντολές και να παρέχει κατευθύνσεις, ενώ οι υφιστάμενοι έχουν την υποχρέωση να εφαρμόζουν τις εντολές αυτές και να ακολουθούν τις παρεχόμενες κατευθύνσεις. Όμως, αυτή η σχέση προϊστάμενου-υφιστάμενου μπορεί να χαρακτηριστεί σήμερα ως απλοϊκή, μονόπλευρη και λανθασμένη.

Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος είναι εκείνος ο οποίος προσπαθεί να εμπνεύσει στην ομάδα του σεβασμό και εμπιστοσύνη για το άτομό του. Είναι ο επικεφαλής που προσπαθεί να βοηθήσει και να πείσει τους υφιστάμενούς του να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας όλες τους τις δυνάμεις. Για να πετύχει όμως κάτι τέτοιο, πρέπει να διαθέτει και ορισμένες ικανότητες. Ως τέτοιες θεωρούνται: α) η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις σε διαφορετικό χρόνο, β) η ικανότητα να εμπνέει και γ) η ικανότητα να δρα κατά τέτοιο τρόπο, που να δημιουργεί ένα κλίμα υποκίνησης των υφισταμένων.

Σχετικά με τον πρώτο παράγοντα, παρατηρούμε ότι, πέρα από τους μηχανισμούς της συμπεριφοράς και της υποκίνησης, που ένας καλός ηγέτης-προϊστάμενος πρέπει να γνωρίζει, θα πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόζει τις γνώσεις του αυτές στις κατάλληλες περιπτώσεις. Έχοντας άμεση επαφή με τους υφιστάμενούς του, γνωρίζει καλά τις ανάγκες και το χαρακτήρα τους. Είναι ο μόνος που, αν έχει την κατάλληλη ικανότητα, μπορεί να φέρεται έτσι, ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές αντιδράσεις.

Σχετικά με το δεύτερο παράγοντα, παρατηρούμε ότι η ικανότητα να εμπνέει κανείς στους άλλους εμπιστοσύνη, σεβασμό, αφοσίωση και να τους εμπυχώνει ώστε να χρησιμοποιούν όλες τους τις ικανότητες για την εκπλήρωση ενός σκοπού, αποτελεί οπωσδήποτε ένα χάρισμα που συναντάμε μόνο στους πραγματικούς ηγέτες.

Σχετικά με τον τρίτο παράγοντα, δηλαδή την ικανότητα να δρα ο ηγέτης-προϊστάμενος κατά τρόπο που να δημιουργεί κλίμα υποκίνησης των υφισταμένων, παρατηρούμε ότι αναφέρεται στη μορφή ηγεσίας που θα εφαρμοστεί, και στο κλίμα που τελικά θα διαμορφωθεί ως αποτέλεσμα. Η επιλογή ορισμένης μορφής ηγεσίας εξαρτάται βασικά από την προσωπικότητα του ηγέτη-προϊστάμενου και τη γενικότερη φιλοσοφία που διέπει τις πράξεις του.

Ειδικότερα:

α) Το σύστημα των αξιών του. Πόσο βαθιά πιστεύει ότι τα άτομα θα πρέπει να συμμετέχουν στις αποφάσεις που τα επηρεάζουν; Η συμπεριφορά του θα επηρεάζεται επίσης από τη σχετική σημασία (σπουδαιότητα) που αποδίδει στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, στην προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων και στα κέρδη της επιχείρησης.

β) Η πίστη στους υφιστάμενους. Αυτή εξαρτάται από το ύψος της εμπιστοσύνης που έχει γενικά στους ανθρώπους και από την εκτίμηση που έχει στις γνώσεις των υφισταμένων του και στην αρμοδιότητα και ικανότητά τους σχετικά με ένα πρόβλημα.

γ) Οι κλίσεις ως ηγέτη. Μερικά στελέχη φαίνονται να δρουν με μεγαλύτερη άνεση και φυσικότητα ως διευθυντικοί ηγέτες. Άλλοι αντίθετα, φαίνονται να εργάζονται πιο άνετα στα πλαίσια μιας ομάδας και να μοιράζονται πολλές από τις εργασίες(λειτουργίες τους με τους υφιστάμενούς τους).

Υπάρχουν όμως και ορισμένοι άλλοι παράγοντες, οι οποίοι φαίνεται να επηρεάζουν μια τέτοια εκλογή και αναφέρονται στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον, όπως:

α) Οι υφιστάμενοι: Η προσωπικότητα και οι επιδιώξεις, τα κίνητρα των εργαζομένων, η ποιοτική στάθμη, καθώς και η επίδοσή τους, επηρεάζουν τη στάση του ηγέτη απέναντι στους υφιστάμενούς του. Εργαζόμενοι με ανεξάρτητη προσωπικότητα, επιθυμία προόδου, υψηλές ικανότητες και επιδόσεις, προδιαθέτουν οπωσδήποτε για μια μορφή ηγεσίας που δίνει βαρύτητα στον παράγοντα «υφιστάμενοι». Αντίθετα, αν οι υφιστάμενοι προτιμούν να καθοδηγούνται, αποφεύγουν τις ευθύνες και αρκούνται στη θέση που κατέχουν χωρίς να έχουν ιδιαίτερες φιλοδοξίες, ίσως δε και όχι ιδιαίτερες ικανότητες και ενδιαφέρον για τη δουλειά τους, ευνοούν(επηρεάζουν) προς μια μορφή ηγεσίας που δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στον παράγοντα «έργο». Μπορούμε να πούμε γενικά ότι το διοικητικό στέλεχος δίνει μεγαλύτερη ελευθερία στους υφιστάμενούς του, αν υπάρχουν οι εξής βασικές προϋποθέσεις:

* Δείχνουν μια σχετικά υψηλή ανάγκη ανεξαρτησίας.

* Φαίνονται έτοιμοι να δεχθούν ευθύνες για λήψη αποφάσεων.

* Ενδιαφέρονται για το πρόβλημα και το αισθάνονται ως σπουδαίο.

- * Αντιλαμβάνονται και προσδιορίζουν τους στόχους της οργάνωσης.
- * Έχουν την απαραίτητη γνώση και πείρα για να διαχειριστούν το πρόβλημα.

β) Η φύση του έργου: Η φύση του έργου που επιβλέπει ο προϊστάμενος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή της μορφής της ηγεσίας. Έργα που απαιτούν δημιουργικότητα προϋδεάζουν για ηγεσία προσανατολισμένη προς τον εργαζόμενο παρά προς το έργο. Έργα λιγότερο δημιουργικά, καθορισμένα και τυποποιημένα επιδέχονται γενικά ηγεσία προσανατολισμένη μάλλον προς το έργο παρά προς τους εργαζόμενους, χωρίς βέβαια αυτό να είναι απόλυτο. Η ταχύτητα, τέλος, λήψης των αποφάσεων, που σχετίζονται με το έργο, είναι παράγοντας που οπωσδήποτε θα επηρεάσει άμεσα την επιλογή της μορφής της ηγεσίας.

γ) Το οργανωτικό κλίμα: Είναι φυσικό το διοικητικό κλίμα που επικρατεί γενικά μέσα σε μια οργάνωση να επιδρά και να επηρεάζει τη συμπεριφορά κάθε προϊστάμενου, άλλοτε περισσότερο και άλλοτε λιγότερο. Ανάμεσα στα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των περιβαλλοντικών πιέσεων που αντιμετωπίζει το στέλεχος, είναι αυτά που προέρχονται από την οργάνωση και την ομάδα εργασίας.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι πετυχημένο στέλεχος χαρακτηρίζεται βασικά κάποιος που δεν είναι ούτε «ασχυρός ηγέτης», ούτε «ανεκτικός ηγέτης». Αντίθετα, είναι το πρόσωπο που καταφέρνει να δίνει τις σωστές «πάσεις» και να βρίσκει ποια είναι η πιο κατάλληλη συμπεριφορά σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση, ώστε να είναι σε θέση να συμμορφώνεται με αυτήν ανάλογα. Σήμερα το μάνατζμεντ ευθύνεται για το 75% της παραγωγικότητας του προσωπικού και είναι γνωστό τόσο από τη θεωρία, όσο και από την πρακτική ότι ο ρόλος του ηγέτη στον εργασιακό χώρο είναι κάτι

παραπάνω από απαραίτητος, είναι ουσιώδης ή «το κάτι άλλο», που πολλές φορές λείπει από επιχειρήσεις και οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΙΔΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

ΤΟ ΧΡΗΜΑ ΚΑΙ Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Οι προηγούμενες γενιές θεωρούσαν το χρήμα ως αποκλειστικό σχεδόν κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Σήμερα, όμως, ενώ το μανάτζμεντ δίνει περισσότερη βαρύτητα στο χρήμα ως υποκινητική δύναμη από ό, τι δικαιολογείται στις παρούσες συνθήκες, οι κοινωνικοί ψυχολόγοι των επιχειρήσεων και οι επιστήμονες, που ασχολούνται με το θέμα της υποκίνησης μέσα στο χώρο της επιχείρησης από την άλλη πλευρά, έχουν υποβαθμίσει σε αδικαιολόγητο βαθμό τη σημασία του χρήματος στην υποκινητική διαδικασία. Η αλήθεια είναι ότι το θέμα είναι πολύ δύσκολο και περίπλοκο.

Η μόνη περίπτωση, που το χρήμα ίσως αποτελεί τη σημαντικότερη αν όχι την κυρίαρχη υποκινητική δύναμη είναι ο κλασσικός εργάτης υπεραπόδοσης, ο οποίος σε μια εργασία αμοιβής με την απόδοση (συνήθως με το κομμάτι) δουλεύει ασταμάτητα από την αρχή ως το τέλος της βάρδιας, δεν έχει χρόνο για κοινωνικές σχέσεις και αντιμετωπίζει συνήθως την εχθρότητα των συναδέλφων του και τον παθητικό ανταγωνισμό από τον προϊστάμενο και καταλήγει στο τέλος της βάρδιας να μην έχει καθόλου ή ελάχιστη ενέργεια για οτιδήποτε άλλο. Στην περίπτωση του σπάνιου αυτού εργαζόμενου το βασικό στοιχείο είναι ότι η υποκίνησή του στηρίζεται κύρια στο μέγεθος της χρηματικής του αμοιβής. Ίσως ένα άλλο κίνητρο του υπεραποδοτικού εργάτη είναι η επιθυμία του να είναι ο νικητής αυτής της «κούρσας», στην οποία κατά κανόνα κανείς δε θέλει να συμμετάσχει.

Σήμερα θα συμφωνούσαμε με τη γνώμη ότι το χρήμα έχει πάψει να αποτελεί αποτελεσματικό παράγοντα υποκίνησης. Όπως εξηγεί και ο πρώην πρόεδρος της American Management Association, ο σημερινός εργαζόμενος σε κάποιο βαθμό καλύπτει τις βασικές του ανάγκες από την πρώτη κιόλας ημέρα στην εργασία του, κάτι που ο συνάδελφός του των προηγούμενων γενιών δε θα μπορούσε καν να φανταστεί. Βέβαια, το ερώτημα που τίθεται τελείως φυσικά είναι «γιατί τότε τα συνδικάτα ζητούν όλο και περισσότερο χρήμα για την εργασία που προσφέρουν οι εργαζόμενοι;» Την απάντηση στο ερώτημα αυτό μας δίνει ο Dr Chris Argiris, υποστηρίζοντας πως πολλά στοιχεία στην εργασία απογοητεύουν τους εργαζόμενους και αυτοί αντιδρούν ζητώντας περισσότερο χρήμα, που είναι οι λεγόμενοι «μισθοί-ημερομίσθια δυσαρέσκειας».

Οι διαπραγματεύσεις για περισσότερο χρήμα μεταξύ εργατικών σωματείων και μάνατζμεντ είναι κάτι το χειροπιαστό, σε αντίθεση με τις διαπραγματεύσεις για αναγνώριση, αναδιάρθρωση και βελτίωση των εργασιών. Συνήθως οι γενικές αυξήσεις που δίνονται στους εργαζόμενους δεν είναι σημαντικές ώστε να διαφοροποιήσουν ουσιαστικά το επίπεδο ζωής των εργαζομένων και, λαμβανομένου υπόψη ότι δίνονται σε όλους ανεξαρτήτως, καταλήγει κανείς εύκολα στο συμπέρασμα ότι δεν ικανοποιούν τους εργαζόμενους, ούτε αποτελούν ουσιαστικό κίνητρο αύξησης της παραγωγικότητας. Έτσι μπορούμε να πούμε πως οι γενικές αυξήσεις δεν οδηγούν σε καλύτερη απόδοση, ενώ στην καλύτερη των περιπτώσεων εκείνο που κάνουν είναι να διατηρούν την υπάρχουσα κατάσταση υποκίνησης.

Η πλειονότητα των ειδικών στον κλάδο ισχυρίζονται ότι σήμερα μόνο ένας στους δέκα εργαζόμενους υποκινούνται πολύ από το χρήμα. Συνεπώς η αμοιβή σε χρήμα θα πρέπει να ενσωματωμένη

σε ένα γενικότερο σύστημα ανταμοιβών, που θα εξετάσουμε παρακάτω, και που περιλαμβάνει και διάφορες άλλες ανταμοιβές.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα, που αντιμετωπίζει κανείς όταν εξετάζει το φαινόμενο της υποκίνησης στις επιχειρήσεις, είναι και το σύστημα ανταμοιβών, που χρησιμοποιεί η υπό εξέταση επιχείρηση. Είναι αυτονόητο ότι ο τρόπος με τον οποίο οι χρηματικές ανταμοιβές διανέμονται μέσα στην επιχείρηση καθώς και το σχετικό ύψος των ανταμοιβών αυτών έχει σημαντική επίδραση στο επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων.

Οι χρηματικές ανταμοιβές χαρακτηρίζονται ως εξωτερικές ανταμοιβές σε αντιδιαστολή με τις εσωτερικές και μπορούν περαιτέρω να διακριθούν σε ατομικές (π. χ. μεγάλη αύξηση λόγω εξαιρετικής απόδοσης) και σε οργανωσιακές όταν παρέχονται σε όλη την οργάνωση (επιχείρηση), (π.χ. ομαδικό συμβόλαιο ασφάλισης).

Οι ανταμοιβές γενικά, μπορούν να υποκινήσουν κυρίως δύο πλατιές κατηγορίες συμπεριφορών: η μια είναι το ότι επιτυγχάνουν τη συμμετοχή στις επιχειρήσεις, και η δεύτερη είναι ότι επηρεάζουν την απόδοση. Το ότι το σύστημα ανταμοιβών επιτυγχάνει τη συμμετοχή του ατόμου στη συγκεκριμένη επιχείρηση, σημαίνει ότι το υποκινεί, αφενός να έλθει Σε αυτή την και να παραμείνει, αφετέρου το υποκινεί να έχει ικανοποιητικά στοιχεία παρουσίας (π. χ. αποφυγή απουσιών).

Το ότι το σύστημα ανταμοιβών επηρεάζει την απόδοση του ατόμου, σημαίνει ότι αφενός το υποκινεί να αποδώσει

ικανοποιητικά, ώστε να μην κινδυνεύει να χάσει τη δουλειά του και αφετέρου το υποκινεί να αποδώσει επιπλέον από τα απαιτούμενα από την επιχείρηση πρότυπα, να δώσει, δηλαδή, τον καλύτερό του εαυτό για την επιχείρηση.

Είναι φανερό ότι ο άριστος σχεδιασμός ενός συστήματος ανταμοιβών δεν αρκεί για να έχει κανείς τα επιθυμητά αποτελέσματα, γιατί η φάση της εφαρμογής είναι επίσης εξίσου σημαντική. Στη φάση αυτή ένα από τα πιο σπουδαία θέματα είναι η εκτίμηση ή η αξιολόγηση της απόδοσης, κάτι που σημαίνει πως θα πρέπει να έχουν βρεθεί αποτελεσματικοί τρόποι ποσοτικής και ποιοτικής μέτρησης της απόδοσης (των εκροών), ώστε να μπορούν οι διάφορες ανταμοιβές να διανεμηθούν κατά τέτοιο τρόπο, που να επηρεάσουν την υποκίνηση του ατόμου. Το δεύτερο θέμα έχει σχέση με το εάν και κατά πόσο οι διάφορες ανταμοιβές συσχετίζονται με την απόδοση. Παρόλο που αυτό φαίνεται αυτονόητο, στην πραγματικότητα δεν είναι, ενώ μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις για διάφορους λόγους αποφεύγουν επιμελώς τη σύνδεση αυτή. Στους κυριότερους από αυτούς τους λόγους περιλαμβάνονται: η αδυναμία της επακριβούς μέτρησης της απόδοσης, το γεγονός ότι επικέντρωση σ'έναν τύπο απόδοσης οδηγεί σε παραμέληση κάποιου άλλου επίσης αναγκαίου, το ότι η ανταμοιβή ορισμένων ατόμων ή ομάδων με υψηλή απόδοση μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στην απόδοση άλλων ατόμων ή ομάδων στην οργάνωση, και το ότι ενώ επιτυγχάνεται άμεση σύνδεση απόδοσης και ανταμοιβής, η συσχέτιση αυτή δεν γίνεται πιστευτή ή αντιληπτή από τα μέλη της οργάνωσης, με αποτέλεσμα να μειώνεται σημαντικά η υποκινητική δύναμη του συστήματος ανταμοιβών.

Έτσι είναι αναγκαίο να γίνει κατανοητό ότι είναι πολύ δύσκολο να σχεδιάσει και να εφαρμόσει κανείς συστήματα

ανταμοιβών που να συνδέουν στενά την απόδοση με τις ανταμοιβές. Αλλά ακόμη και αν αυτό είναι δυνατό, δεν είναι πάντοτε επιθυμητό από την πλευρά της επιχείρησης και, τέλος, όταν η σύνδεση ανταμοιβών και απόδοσης μέσα από ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα ανταμοιβών είναι και επιθυμητή και δυνατή, μπορεί να μην την αντιλαμβάνονται έτσι τα μέλη της επιχείρησης, με συνέπεια η δύναμη υποκίνησης του συστήματος ανταμοιβών στην πράξη να είναι μικρή και χαμηλότερη από την αναμενόμενη.

Ένα άλλο θέμα επίσης, σχετικά με την εφαρμογή του συστήματος ανταμοιβών που υποτίθεται ότι έχει σχεδιαστεί κατάλληλα, είναι ο βαθμός στον οποίο το σύστημα αυτό είναι φανερό ή κρυφό στους εργαζόμενους. Αυτό το πρόβλημα είναι ιδιαίτερα σημαντικό για επιχειρήσεις, που έχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις στις ανταμοιβές σχετικά με τα άτομα τα οποία ανήκουν περίπου στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

Η βασική υπόθεση από θεωρητική πλευρά εδώ είναι ότι το σύστημα ανταμοιβών όταν σχεδιαστεί και εφαρμοστεί καλά μπορεί να συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Και αυτό γιατί στους στόχους ενός καλού συστήματος εκτός από την προσέλκυση- διατήρηση των εργαζομένων, τη βελτίωση στο οργανωτικό κλίμα, την επίδραση στην οργανωτική δομή, το ανεκτό κόστος του, είναι και η θετική επίδραση στην υποκίνηση.

Πριν από κάθε σχεδιασμό είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να καθορίσει τις εκροές εκείνες που επιθυμεί και στη συνέχεια να σχεδιάσει τις εκροές ανταμοιβών, που είναι κατάλληλες ή απαραίτητες για να βοηθήσει στην πραγματοποίηση των στόχων ή

εκροών. Οι ανταμοιβές που μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση και βρίσκονται υπό τον έλεγχο της είναι κυρίως οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως χρήμα, προαγωγές, σύμβολα θέσης, διάφορες έκτακτες παροχές και είναι αυτές που περιέχονται σε ένα σύστημα ανταμοιβών. Κάθε σύστημα έχει δύο βασικές διαστάσεις, αφενός μια δομής ή περιεχομένου, η οποία και αναφέρεται στους τυπικούς μηχανισμούς διαδικασίες και πρακτικές, αφετέρου μια διάσταση διαδικασίας, η οποία αναφέρεται κυρίως στις διαδικασίες επικοινωνίες και λήψης αποφάσεων. Για την επιτυχία του συστήματος θα πρέπει να υπάρχει κάποια συμμετοχή των εργαζομένων τόσο στο σχεδιασμό του συστήματος όσο και στη διαχείρισή του.

Στις αποφάσεις που σχετίζονται με τη δομή του συστήματος ανταμοιβών εμπεριέχονται η βάση του συστήματος ανταμοιβών (θέση εργασίας ή δεξιότητες), η ανταμοιβή για την απόδοση (απόδοση ή αρχαιότητα), η θέση της επιχείρησης στην αγορά εργασίας (ίδιο ή καλύτερο σύστημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές), η εξωτερική - εσωτερική σύγκριση (ίδιο ή διαφορετικό σύστημα σε όλη τη χώρα), ο βαθμός της ιεραρχίας (ιεραρχική προσέγγιση ή ισότητα), και, τέλος το χρησιμοποιούμενο μίγμα ανταμοιβών (π. χ. ανταμοιβές μόνο σε μετρητά με ελάχιστες επιπλέον παροχές).

Στις αποφάσεις, που σχετίζονται με το σχεδιασμό και τη διαχείριση του συστήματος ανταμοιβών περιλαμβάνονται: η πολιτική επικοινωνίας (κλειστό ή μυστικό σύστημα-ανοικτό ή γνωστό σύστημα) και επίσης η πρακτική λήψης αποφάσεων (συμμετοχικές - μη συμμετοχικές πρακτικές).

ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

Η αποτυχία πολλών αξιοκρατικών συστημάτων ανταμοιβών να αυξήσουν την υποκίνηση των εργαζομένων οφείλεται κατά άλλους μεν στο κακό μάνατζμεντ ή στο ότι οι μάνατζερ δεν το κατανοούν κατά άλλους δε στο ότι παρεμβαίνουν οι εξωτερικές ανταμοιβές στην εσωτερική υποκίνηση (νομίζουν ότι εργάζονται για το χρήμα) και μειώνουν έτσι τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους αξιοκρατικά κατά τα άλλα συστήματα αποτυγχάνουν κατά την εφαρμογή τους στην πράξη και είναι οι εξής:

(1) τα άτομα δεν αντιλαμβάνονται τη συσχέτιση των χρηματικών ανταμοιβών με την απόδοση εργασίας,

(2) οι εκτιμήσεις της απόδοσης θεωρούνται από τους εργαζόμενους ως μη αντικειμενικές,

(3) οι ανταμοιβές δε θεωρούνται ως ανταμοιβές (πρόβλημα επικοινωνίας του μηνύματος ανταμοιβών, σύγκρουση στόχων, ανισότητα),

(4) οι μάνατζερ στα προγράμματα αυτά ενδιαφέρονται περισσότερο για την ικανοποίηση ανταμοιβών και λιγότερο για την απόδοση εργασίας,

(5) η εμπιστοσύνη και η «ανοικτότητα», (πλατιά πληροφόρηση), για τις αυξήσεις με βάση την αξιοκρατία είναι σε χαμηλά επίπεδα.

Για να μην αποτυγχάνουν τα αξιοκρατικά συστήματα κατά την εφαρμογή τους, τα στελέχη θα πρέπει να προσέξουν τα παρακάτω σημεία:

α) ο υπεύθυνος του αξιοκρατικού συστήματος ανταμοιβών θα πρέπει να επιδιώκει «ανοικτότητα» και εμπιστοσύνη,

β) οι προϊστάμενοι θα πρέπει να επιμορφώνονται σε εκτίμηση-αξιολόγηση της απόδοσης,

γ) τα συστατικά στοιχεία της ετήσιας αύξησης αποδοχών θα πρέπει να καθορίζονται σαφώς και φανερά,

δ) κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να προσαρμόζει το σχέδιο ανταμοιβών στις ανάγκες της επιχείρησης και των εργαζομένων αξιοποιώντας τη συμμετοχή ως παράγοντα κλειδί στο σχεδιασμό του αξιοκρατικού συστήματος ανταμοιβών,

ε) δε θα πρέπει να θεωρείται το χρήμα ως ο πρωταρχικός παράγοντας υποκίνησης, αλλά να αναγνωρίζεται και η σημασία της ίδιας της εργασίας. Σχετικά με το ηθικό μέρος του να χρησιμοποιείται το χρήμα ως παράγοντας υποκίνησης μπορούμε να πούμε πως την όλη διαδικασία πρέπει να τη βλέπουμε ως διαδικασία ανταλλαγής στον εργασιακό χώρο και όχι ως διαδικασία ελέγχου.

ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

Οι νεωτερισμοί στη Διοίκηση Προσωπικού των περισσότερων επιχειρήσεων είναι περιορισμένοι και οι οποιεσδήποτε βελτιώσεις γίνονται σιγά σιγά γιατί τα κόστη που συνδέονται με ανεπιτυχείς νεωτερισμούς είναι υψηλά. Τέσσερις νέες προσεγγίσεις θα παρουσιαστούν εδώ σύντομα που όμως είναι μερικές βελτιωμένες εκδόσεις συστημάτων ανταμοιβών. Τα συστήματα αυτά είναι: μισθωτό σύστημα, σύστημα ανταμοιβής δεξιοτήτων, αυξήσεις καταβαλλόμενες εφάπαξ, και ευέλικτα προγράμματα τύπου καφετέριας.

Το μισθωτό σύστημα, να αμείβονται δηλαδή όλοι με ένα σύστημα μισθού, έχει κερδίσει τη συμπάθεια των εργαζομένων. Με το σύστημα αυτό οι εργαζόμενοι δεν χτυπούν κάρτα, δεν χάνουν μισθό εάν είναι λίγο αργοπορημένοι και έχουν καλή ασφαλιστική κάλυψη. Με το σύστημα αυτό αυξάνεται η ποιότητα εργασιακής

ζωής και η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Για να είναι όμως αποτελεσματικό, θα πρέπει να αποτελεί μέρος μιας γενικότερης στρατηγικής του μανατζμεντ και του οργανωσιακού σχεδιασμού, που να δίνει έμφαση στη συμμετοχή των εργαζομένων στην εργασία που έχει κάποιο νόημα και στο «χειρισμό» των ατόμων ως ωρίμων προσωπικοτήτων.

Με το σύστημα της ανταμοιβής των δεξιοτήτων το κέντρο βάρους μετατίθεται στις δεξιότητες από τη θέση εργασίας που ήταν προηγουμένως. Φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματικό σε εργοστάσια συνεχούς παραγωγής, σε καταστάσεις όπου η απόκτηση δεξιοτήτων και η προσωπική ανάπτυξη θα πρέπει να αποτελεί το κέντρο βάρους του ενδιαφέροντος.

Με το σύστημα ανταμοιβών της εφάπαξ καταβαλλόμενης αύξησης δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να αποφασίσει αυτός πότε θέλει να εισπράξει την ετήσια αύξησή του, ώστε να ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες του. Οι εργαζόμενοι το βλέπουν σαν ένα ελκυστικό πακέτο, γιατί δείχνει ξεκάθαρα τις θετικές και αρνητικές πλευρές ενός σχεδίου ανταμοιβών. Μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία εάν τις αυξήσεις τις διαχειρίζεται καλά, και μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα στην αντίθετη πλευρά.

Με το σύστημα ανταμοιβών τύπου καφετέριας γίνεται μια προσπάθεια να εφαρμοστεί στην πράξη η διαπίστωση ότι διαφορετικά άτομα έχουν πράγματι διαφορετικές ανάγκες στα διάφορα στάδια της ζωής τους. Με αυτό το πρόγραμμα μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να καθορίσει ο ίδιος τον τρόπο με τον οποίο θέλει να κατανεμηθεί το πακέτο των επιπλέον παροχών (π. χ. όλες οι επιπλέον παροχές σε ρευστά). Οι εταιρείες οι οποίες μπορούν να εφαρμόσουν ένα ευέλικτο σύστημα επιπλέον παροχών είναι μεγάλες

οργανώσεις, οργανώσεις με καλή υποστήριξη πληροφοριακών στοιχείων, και με καλά εκπαιδευόμενο εργατικό δυναμικό.

ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σε ένα εργοστάσιο της IBM στις αρχές της δεκαετίας του 1940, ο πρόεδρος της εταιρείας ρώτησε ευθέως μια εργαζόμενη τι δε σου αρέσει στη δουλειά σου;» και η ειλικρινής απάντηση ήταν «να κάνω συνέχεια το ίδιο πράγμα». Αργότερα η IBM έγινε πρωτοπόρος σε προγράμματα εμπλουτισμού εργασίας που οδήγησαν σε αύξηση της απόδοσης σε λιγότερα λάθη και σε λιγότερες επιθεωρήσεις.

Εμπλουτισμός εργασίας είναι μια αλλαγή στο περιεχόμενο εργασίας σε μια προσπάθεια να εγκαταστήσει κανείς παράγοντες υποκίνησης, με στόχο να κάνει την εργασία του ατόμου πιο ενδιαφέρουσα και πιο προκλητική. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως με το να δοθεί περισσότερη αυτονομία και υπευθυνότητα στην εργασία, κάποιον έλεγχο στη διαδικασία εκτέλεσης των καθηκόντων, σε τρόπο ώστε να αντισταθμιστούν τα αρνητικά αποτελέσματα, που συνήθως προκαλούνται από τη μέγιστη εξειδίκευση εργασίας.

Στην ερώτηση γιατί τα προγράμματα εμπλουτισμού εργασίας αποδίδουν η απάντηση είναι ότι αποδίδουν, γιατί οι κατώτερες ανάγκες των εργαζομένων για τροφή, χρήμα, στέγη ικανοποιούνται γρήγορα και συνεπώς η δυνατότητα υποκίνησης εστιάζεται στις ανώτερες ανάγκες της πυραμίδας του Maslow (ανάγκη για επιτεύγματα, για αναγνώριση, και αυτοπραγμάτωση). Σύμφωνα πάντα με το Herzberg, ο οποίος είναι ο «πατέρας» του εμπλουτισμού εργασίας τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο, η προσπάθεια για ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών των εργαζομένων στο χώρο εργασίας μπορεί να γίνει με εμπλουτισμό εργασίας, γιατί αυτές οι ανάγκες αφενός δεν ικανοποιούνται

πρακτικά ποτέ, αφετέρου γιατί τις επιθυμούν πολύ οι εργαζόμενοι. Συνεπώς η απάντηση δεν είναι περισσότερο χρήμα, αλλά ένα καλά σχεδιασμένο και εφαρμοσμένο σχέδιο εμπλουτισμού εργασίας.

Ο όρος «εμπλουτισμός εργασίας» θα πρέπει να διαχωριστεί από άλλους όρους, όπως μεγέθυνση εργασίας» και «εναλλαγή θέσεων εργασίας», και να μη χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Ο εμπλουτισμός εργασίας συνήθως σημαίνει κάθετη επέκταση των καθηκόντων του εργαζόμενου με νέα καθήκοντα κυρίως προγραμματισμού και ελέγχου, που πριν ήταν στη δικαιοδοσία του προϊσταμένου του.

Η μεγέθυνση εργασίας σε αντιδιαστολή με τον εμπλουτισμό σημαίνει οριζόντια επέκταση των καθηκόντων των εργαζομένων κυρίως με την αύξηση καθηκόντων προς εκτέλεση τα οποία, όμως, είναι παρόμοια με αυτά που ήδη εκτελεί (π. χ. πλύσιμο όχι μόνο κοινών πιάτων αλλά και ασημένιων).

Η εναλλαγή θέσης εργασίας, εξάλλου, είναι η συστηματική μετακίνηση εργαζομένων από μια θέση εργασίας σε μian άλλη (π. χ. από την εκπαίδευση στις μελέτες). Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ο εμπλουτισμός εργασίας δεν είναι πανάκεια για όλα τα προβλήματα στον εργασιακό χώρο. Μπορούμε όμως να υποστηρίξουμε πως είναι μια πολύ αποτελεσματική μέθοδος υποκίνησης, που αν εφαρμοστεί σωστά βελτιώνει σημαντικά την απόδοση, το ηθικό και τους δείκτες παρουσίας (ελαχιστοποίηση των απουσιών και καθυστερήσεων εργαζομένων).

Υπάρχουν όμως δυο βασικά μειονεκτήματα, που συνδέονται με τον εμπλουτισμό εργασίας: το πρώτο είναι ότι πολλές φορές μπορεί να αφορά μια δαπανηρή λύση, αφού απαιτεί και αναδιάρθρωση θέσεων εργασίας, το δεύτερο είναι ότι δεν ανταποκρίνονται θετικά όλοι οι

εργαζόμενοι για διάφορους λόγους (π. χ. συνήθεια της μονότονης εργασίας, αδράνεια ανωτέρων αναγκών).

Πριν από κάθε προσπάθεια εμπλουτισμού εργασίας θα πρέπει να μετρήσουμε το πόσο εμπλουτισμένη είναι η θέση εργασίας στο σημερινό στάδιο. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να μετρήσουμε το βαθμό στον οποίο:

- (1) η σημερινή θέση παρέχει άμεση επαναπληροφόρηση σχετικά με την απόδοση του εργαζόμενου,
- (2) υπάρχει κάποια πελατειακή σχέση εντός ή εκτός της επιχείρησης,
- (3) η παρούσα θέση εμπεριέχει νέα μάθηση,
- (4) ο εργαζόμενος μπορεί να προγραμματίζει χρονικά την εργασία του,
- (5) ο κάτοχος της εργασίας μπορεί να πει ότι έχει βιώσει την εμπειρία της μοναδικότητας,
- (6) ο εργαζόμενος έχει κάποιον έλεγχο επί των μέσων,
- (7) ο εργαζόμενος έχει άμεση επαφή με τον πελάτη του (εσωτερικό ή εξωτερικό) και
- (8) το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος είναι υπόλογος για το έργο που παράγει (ελέγχει ο ίδιος την εργασία τους).

Εάν μετά την εξέταση των παραπάνω παραγόντων διαπιστωθεί ότι η υπό εξέταση θέση εργασίας χρειάζεται να εμπλουτιστεί, τότε θα πρέπει να θέσουμε σε εφαρμογή τη διαδικασία εμπλουτισμού η οποία συνίσταται στα πέντε ακόλουθα βήματα:

Πρώτο βήμα είναι ο σχηματισμός «φυσικών» εργασιακών ομάδων, που σημαίνει πως θα πρέπει να αλλάξει η εργασία κατά τέτοιο τρόπο, ώστε κάθε ομάδα θα είναι υπεύθυνη για ένα ξεκάθαρο κομμάτι εργασίας.

Δεύτερο βήμα είναι ο συνδυασμός διαφόρων έργων ή καθηκόντων, όπως π. χ. η δυνατότητα μιας ομάδας ή ατόμου να συναρμολογήσει το προϊόν από την αρχή ως το τέλος.

Τρίτο βήμα είναι η εγκαθίδρυση πελατειακών σχέσεων εντός ή εκτός της εταιρείας ή του οργανισμού, όπως να επιτρέψεις στη γραμματέα σου να απαντά σε ερωτήσεις πελατών.

Τέταρτο βήμα είναι ο κάθετος εμπλουτισμός της εργασίας. Σε αυτό το στάδιο προστίθενται νέα και δυσκολότερα καθήκοντα τα οποία δεν εκτελούσε προηγουμένως ο εργαζόμενος. Δίνεται μεγαλύτερη εξουσία ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να ρυθμίζει και να ελέγχει τις δραστηριότητές του. Καταργούνται ορισμένοι έλεγχοι, διατηρείται όμως η υποχρέωση απόδοσης λογαριασμού για το έργο που εκτελείται.

Τέλος, πέμπτο βήμα είναι το άνοιγμα καναλιών επαναπληροφόρησης. Εδώ πρέπει να βρεθούν τρόποι εκτός από τους παραδοσιακούς και τους ήδη υπάρχοντες, με τους οποίους ο εργαζόμενος λαμβάνει γρήγορη επαναπληροφόρηση για την απόδοση του.

Είναι βασικό να σημειώσουμε εδώ ότι ο εμπλουτισμός εργασίας δε μπορεί να λύσει όλα τα προβλήματα. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο πριν από οποιαδήποτε εφαρμογή ενός προγράμματος εμπλουτισμού εργασίας θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- (1) Είναι πράγματι πρόβλημα υποκίνησης ή είναι κάτι άλλο;
- (2) Δεν υπάρχει πιο εύκολος τρόπος επίλυσης του προβλήματος;
- (3) Είναι οι εργασιακές συνθήκες και ο μισθός σε ικανοποιητικά επίπεδα;
- (4) Μήπως η εργασία δεν παρέχει εσωτερικές ανταμοιβές ή τις παρέχει σε μη ικανοποιητικό επίπεδο;

(5) Είναι δυνατόν από οικονομική ή τεχνική άποψη να εμπλουτισθεί η εργασία;

(6) Είναι η ποιότητα κάτι σημαντικό για τη δραστηριότητά μας;

(7) Είναι οι εργαζόμενοι έτοιμοι γι'αυτήν την αλλαγή και θέλουν πράγματι εμπλουτισμό εργασίας;

Μετά την απάντηση στις παραπάνω ερωτήσεις μπορεί εύκολα να συμπεράνει κανείς εάν είναι αναγκαία λύση ο εμπλουτισμός εργασίας ή εάν πρέπει να ληφθούν άλλα μέτρα για την επίλυση του προβλήματος.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε τα εξής:

Δεν πρέπει να κάνει κανείς το λάθος (π. χ. ο προϊστάμενος) να νομίζει ότι ο εμπλουτισμός εργασίας είναι απαραίτητο να εφαρμοσθεί σε πρόγραμμα μεγάλης κλίμακας (σε όλη την επιχείρηση ή σε όλο το εργοστάσιο). Ο εμπλουτισμός μπορεί να εφαρμοσθεί στον τομέα του, και σχεδόν πάντα φέρνει καλά αποτελέσματα.

ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Εκτός από τον κατάλληλο σχεδιασμό του έργου, επίδραση στην αποδοτική συμπεριφορά ασκούν και οι συνθήκες εργασίας, το περιβάλλον δηλαδή μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Η έρευνα των συνθηκών του περιβάλλοντος αποτελεί αντικείμενο μιας νέας επιστήμης, της εργονομίας, βασικός σκοπός της οποίας είναι η δημιουργία συνθηκών κατάλληλων για την ασφαλή, άνετη και οικονομική εκτέλεση της εργασίας.

α) Φωτισμός: Ο καλός και επαρκής φωτισμός, ο οποίος είναι απαραίτητος στο χώρο εργασίας, ασκεί έντονη ψυχολογική επίδραση και δημιουργεί στον εργαζόμενο ευχάριστα συναισθήματα. Σχετικές έρευνες που έγιναν από το Scott έδειξαν ότι:

- μια επιχείρηση παρατήρησε αύξηση της παραγωγής ενός προϊόντος της κατά 25% μετά τη βελτίωση του φωτισμού,
- σε υφαντουργική βιομηχανία αυξήθηκε η παραγωγή κατά 9% και μειώθηκε το κόστος επιδιορθώσεων κατά 33%.

Από τα πορίσματα των ερευνών είναι φανερό ότι ο κατάλληλος φωτισμός των χώρων εργασίας αποτελεί βασικό παράγοντα καταπολέμησης της κόπωσης και αύξησης της επίδοσης και πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα από τις επιχειρήσεις:

β) Θερμοκρασία και υγρασία. Όπως όλοι ξέρουμε ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και ταυτόχρονα παίρνει θερμότητα από το περιβάλλον του. Όσο βαρύτερη είναι η εργασία που εκτελεί ο εργαζόμενος, τόσο μεγαλύτερη είναι και η θερμότητα που παράγεται και τόσο χαμηλότερη πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος. Είναι ευνόητο ότι στην αντίθετη περίπτωση η θερμοκρασία του περιβάλλοντος πρέπει να είναι υψηλότερη. Παράλληλα με τη θερμότητα πρέπει να παίρνουμε υπόψη μας και την υγρασία του περιβάλλοντος. Έτσι, όταν η θερμοκρασία του περιβάλλοντος είναι υψηλή, η υγρασία πρέπει να είναι χαμηλή. Υψηλή θερμοκρασία και ταυτόχρονα υψηλή υγρασία διαμορφώνουν πολύ άσχημες συνθήκες για τον ανθρώπινο οργανισμό.

- Έρευνες σε χειριστές ασύρματος απέδειξαν ότι όσο αυξάνονταν η θερμοκρασία, αυξανόταν και ο αριθμός των σφαλμάτων.
- Έρευνες των Wyatt και Weston σε εργοστάσια υφαντουργίας έδειξαν ότι η επίδοση αυξανόταν όταν η θερμοκρασία ανέβαινε από 13οC στους 20οC. Όταν η θερμοκρασία ανέβαινε πάνω από τους 20οC η επίδοση μειωνόταν. Εκτός από τη θερμοκρασία και την εργασία, πρέπει να προσέχουμε και τον εξαερισμό των χώρων εργασίας, γιατί ο καθαρός αέρας δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στους εργαζόμενους.

γ) Χρωματισμός επιφανειών. Υπάρχουν ενδείξεις ότι όπως ο φωτισμός έτσι και τα χρώματα επηρεάζουν την ψυχική διάθεση του εργαζόμενου και γενικότερα τη διαγωγή του. Τα ανοιχτά χρώματα θεωρούνται ότι τονώνουν και προκαλούν αισθήματα αισιοδοξίας, ενώ τα σκούρα θεωρούνται κουραστικά και προκαλούν μελαγχολία. Πρέπει επίσης να προσέξουμε τους συνδυασμούς των διαφόρων χρωμάτων. Γενικά αποφεύγουμε τις έντονες αντιθέσεις των χρωμάτων εκτός αν πρόκειται για το χώρο παραγωγής, όπου για λόγους ασφαλείας τα μηχανήματα και τα τμήματά τους, που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή, χρωματίζονται με έντονα αντίθετα χρώματα.

δ) Θόρυβοι. Θόρυβος είναι το αποτέλεσμα που παράγει ένα σύμπλεγμα από δονήσεις που δε βρίσκεται σε αρμονική αναλογία. Είναι δηλαδή ένας ήχος που προέρχεται από ακανόνιστες δονήσεις και έχει δυσάρεστη ποιότητα. Τα αποτελέσματα της επίδρασης των θορύβων στην ακουστική οξύτητα, στο νευροφυτικό σύστημα, καθώς και οι πνευματικές και ψυχικές αντιδράσεις του ανθρώπου στην εργασία με θόρυβο, έχουν μελετηθεί τόσο στους χώρους εργασίας όσο και σε συνθήκες εργαστηρίου. Στα πορίσματα αυτά των ερευνών δεν υπάρχει ομοφωνία γιατί είναι πολύ δύσκολο να απομονωθούν οι παράγοντες (ψυχολογικοί, ιδιοσυγκρασίας) οι οποίοι επιδρούν παράλληλα στον εργαζόμενο.

Από το National Office Management Association έγινε μια προσπάθεια διερεύνησης των επιπτώσεων που έχει ο περιορισμός των θορύβων στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα πορίσματα συνοψίζονται ως εξής:

- σε 43% των επιχειρήσεων παρατηρήθηκε βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων,
- σε 29% των επιχειρήσεων διαπιστώθηκε αύξηση της ακρίβειας εκτέλεσης των εργασιών,

-σε 16% των επιχειρήσεων παρατηρήθηκε βελτίωση της ποιότητας της εργασίας,

-σε 4% των επιχειρήσεων διαπιστώθηκε μείωση του ποσοστού αποχώρησης του προσωπικού.

Από τις έρευνες που έγιναν διατυπώνονται γενικά τα ακόλουθα συμπεράσματα:

-η ανθρώπινη φωνή είναι ιδιαίτερα ενοχλητική, γιατί διασπά την προσοχή του εργαζόμενου,

-οι συνεχείς θόρυβοι είναι λιγότερο ενοχλητικοί από τους περιοδικούς,

-οι περισσότερες έρευνες συμφωνούν ως προς το ότι οι θόρυβοι επηρεάζουν αρνητικά την επίδοση,

-η διανοητική εργασία σε θορυβώδες περιβάλλον επιτείνει την κόπωση, γιατί το άτομο καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να συγκεντρωθεί,

-οι θόρυβοι επηρεάζουν το νευροφυτικό σύστημα και προκαλούν πολλές φορές, ιδιαίτερα όταν είναι έντονοι, ζάλη, ίλιγγο. Με βάση τα δυσμενή αυτά αποτελέσματα των θορύβων στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων, γίνεται μια προσπάθεια κατασκευής όσο το δυνατόν αθόρυβων μηχανημάτων. Παράλληλα και οι επιχειρήσεις, με τη λήψη κατάλληλων μέτρων, είναι σε θέση να περιορίσουν τους θορύβους, ώστε να αποφύγουμε τις δυσμενείς επιδράσεις που περιγράψαμε παραπάνω.

ε)Μετάδοση μουσικών προγραμμάτων. Η μετάδοση μουσικής στους χώρους εργασίας, εφόσον βέβαια το επιτρέπει η φύση του έργου που εκτελείται δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στον εργαζόμενο και επηρεάζει την επίδοσή του. Σχετικές έρευνες αναφέρουν αύξηση της επίδοσης κατά 4-20% σε εργασίες γραφείου, που οφείλονται στη μετάδοση μουσικών προγραμμάτων.

στ) Εργαλεία και μηχανήματα. Είναι αυτονόητο ότι ο παράγοντας αυτός ασκεί στην αποδοτική συμπεριφορά του εργαζόμενου. Σύγχρονα και κατάλληλα μηχανήματα ορθολογικά τοποθετημένα, ώστε να ανταποκρίνονται στα φυσιολογικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, υποβοηθούν οπωσδήποτε την επίδοση του ατόμου.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Το θέμα της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων προσελκύει εδώ και χρόνια το ενδιαφέρον τόσο των επιστημόνων όσο και των ανθρώπων της πράξης. Από τη σκοπιά της διοίκησης των επιχειρήσεων θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι ο θεσμός αυτός αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία προσπαθεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον και να τους υποκινήσει προς αποδοτική συμπεριφορά.

Συμμετοχή σημαίνει ενθάρρυνση των εργαζομένων να «εμπλέκονται» στην ανάπτυξη και εφαρμογή αποφάσεων, οι οποίες έχουν επίδραση στην εργασία τους. Τρία βασικά στοιχεία χαρακτηρίζουν τη συμμετοχή των εργαζομένων: το πρώτο είναι συναισθηματική και διανοητική «εμπλοκή» των εργαζομένων, που σημαίνει ότι δίνουν «το πνεύμα και την ψυχή τους» για την εργασία τους, το δεύτερο είναι μεγαλύτερη υποκίνηση να συνεισφέρουν στην επιχείρηση και το τρίτο είναι μεγαλύτερη αποδοχή υπευθυνότητας για τις δραστηριότητες της ομάδας (π.χ. τμήματος).

Με την εφαρμογή του θεσμού της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση βελτιώνεται η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο, δεδομένου ότι συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στη διοίκηση αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του και, το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια, η επιτυχία ή αποτυχία

της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε και από τη δική του συμπεριφορά. Είναι φυσικό ο εργαζόμενος να επιδιώξει με πολύ περισσότερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης στη λήψη της οποίας συνέπραξε και ο ίδιος, σε αντίθεση με μια απόφαση που του επιβλήθηκε από πάνω και για την οποία δε ρωτήθηκε αν συμφωνεί ή όχι και γιατί ο θεσμός της συμμετοχής χρησιμεύει ως μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, δίνει τη δυνατότητα σε αυτούς που παίρνουν τις αποφάσεις να βασιστούν σε περισσότερες πληροφορίες, σε ειδικές γνώσεις και απόψεις, ενώ γενικά βελτιώνει το κλίμα των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά, ο θεσμός παρουσιάζει ορισμένα από τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι ομάδες. Μπορεί π.χ. να εκδηλωθούν συγκρούσεις και διαφωνίες μεταξύ των μελών μιας ομάδας που είναι υπεύθυνη να πάρει αποφάσεις και η τελική απόφαση να είναι προϊόν των ισχυρότερων αλλά όχι απαραίτητα καλά πληροφορημένων μελών. Ή, πάλι, όπως είναι γνωστό, όταν δεν επιτυγχάνονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα, υπάρχει μια τάση να επιρρίπτονται αλλού οι ευθύνες για την αποτυχία. Ένα συμβούλιο ή ομάδα εργασίας είναι κάτι το απρόσωπο, στο οποίο οι ευθύνες προσδιορίζονται δυσκολότερα από ό, τι σε ένα μεμονωμένο άτομο.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε περιληπτικά τις βασικές μορφές με τις οποίες εμφανίζεται η συμμετοχή, δηλαδή:

- τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και
- τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων διακρίνεται σε άμεση και έμμεση. Άμεση είναι η μορφή εκείνη της συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι εκφράζοντας τη γνώμη τους και παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις. Έτσι άμεση είναι η συμμετοχή, λόγου χάρη, όταν ο προϊστάμενος αποφασίζει αφού λάβει υπόψη του τις απόψεις και αντιδράσεις των υφισταμένων του ή όταν θέτει στόχους σε συνεργασία με τους υφισταμένους του και δίνει κατευθύνσεις, ενώ οι υφιστάμενοι επιλέγουν τις μεθόδους και τους τρόπους υλοποίησης των στόχων αυτών.

Έμμεση μορφή συμμετοχής είναι εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι μετέχουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων μέσω εκπροσώπων τους (εποπτικά συμβούλια, εργατικά συμβούλια, συλλογικές διαπραγματεύσεις). Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι εξουσιοδοτούν τους εκπροσώπους τους να δράσουν για λογαριασμό τους. Οι εκπρόσωποι οφείλουν να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ των ενδεχομένως αλληλοσυγκρουόμενων απαιτήσεων των δύο πλευρών.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ

Η κίνηση για τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη είναι πολλή παλιά, πιο παλιά και από την κίνηση για συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Τα πρώτα συστήματα συμμετοχής στα κέρδη εμφανίστηκαν στη Γαλλία το 1820, στη Μεγάλη Βρετανία το 1865 και στις ΗΠΑ το 1887.

Θεωρητικά θα μπορούσε να συμφωνήσει κανείς ότι τα κέρδη που πραγματοποιεί μια επιχείρηση ανήκουν σε όλους εκείνους, οι

οποίοι συνέβαλαν στη πραγματοποίησή τους, και φυσικά δε μπορεί να αρνηθεί κανείς ότι μέσα σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης επιχείρησης. Έτσι ορισμένοι θεωρούν ότι η οικονομική συμμετοχή αποτελεί βασικό στοιχείο της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων, ενώ άλλοι την αντιμετωπίζουν με δυσπιστία, γιατί πιστεύουν ότι επηρεάζει την ανεξαρτησία, το συνδικαλισμό και την οικονομική εξασφάλιση.

Στην πράξη βέβαια εμφανίζονται ορισμένες δυσκολίες οι οποίες αφορούν, τόσο τον τρόπο με τον οποίο θα καθοριστεί το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη ή στο κεφάλαιο, όσο και τον τρόπο διανομής του αντίστοιχου ποσού μεταξύ των εργαζομένων. Έρωτήματα όπως: Διανομή του ποσού των κερδών πριν ή μετά τη φορολόγησή του; Διανομή κερδών ή συγκέντρωση αυτών για το σχηματισμό κεφαλαίου; Χρόνος προϋπηρεσίας για τον υπολογισμό του μεριδίου κάθε εργαζόμενου; Διαφοροποιημένη συμμετοχή κάθε εργαζόμενου ή ίση για όλους; κ.α, πρέπει να απαντηθούν και να συμφωνηθούν πριν από την εισαγωγή του συστήματος.

Τα παραπάνω αποτελούν μόνο μερικά από τα προβλήματα που δημιουργούν δυσκολίες στην εφαρμογή ενός συστήματος συμμετοχής του προσωπικού στο κεφάλαιο ή στα κέρδη της επιχείρησης. Οι διαφωνίες πολλές φορές δεν περιορίζονται μόνο μεταξύ του προσωπικού και της εργοδοσίας, αλλά εκτείνονται και μεταξύ των εργαζομένων, ανάλογα με τα ειδικότερα συμφέροντα κάθε ατόμου. Οι διαφωνίες αυτές έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφόρων μορφών συμμετοχής, οι οποίες πολλές φορές ρυθμίζονται νομοθετικά, τουλάχιστον σε χώρες όπου ο θεσμός είναι αρκετά διαδομένος.

Βασικά πλεονεκτήματα του συστήματος της οικονομικής συμμετοχής:

- η κατά τεκμήριο δέσμευση του εργαζομένου στην προσπάθεια για την επιτυχημένη και κερδοφόρα πορεία της επιχείρησης,
- η βελτίωση της συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση,
- η καλύτερη εκτίμηση, από μέρους των εργαζομένων, των αναγκών της επιχείρησης και της σημασίας του κέρδους για την επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας,
- η προσέλκυση αξιόλογου ικανού προσωπικού κ. α.

Από την άλλη πλευρά εμφανίζονται και ορισμένες επιφυλάξεις αναφορικά με τα διάφορα συστήματα οικονομικής συμμετοχής. Έτσι υποστηρίζεται ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη και στο κεφάλαιο δεν ανταποκρίνεται στη βασική αρχή σχεδιασμού των οικονομικών συστημάτων, η οποία απαιτεί να υπάρχει σαφής και ξεκάθαρη σχέση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής. Το μείονέκτημα αυτό ενισχύεται σε περίπτωση που το σύστημα δε συνδέεται με τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις. Γενικά πάντως πιστεύεται ότι, αν ο θεσμός αυτός συνδυαστεί με ένα ευρύ πρόγραμμα συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων μπορούν να λυθούν πολλά προβλήματα σχέσεων εργοδοτών-εργαζομένων και η επιχείρηση να καταστεί ένα αποτελεσματικότερο σύστημα συνεργασίας.

Οι μορφές συμμετοχής στα κέρδη παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία. Εδώ θα περιοριστούμε να αναφέρουμε ενδεικτικά ορισμένες μόνο, τις πιο γνωστές:

α) Συμπληρωματική αμοιβή: Σε ολόκληρο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη του δίνεται ένα ποσοστό των κερδών ή ένα μικρό εφάπαξ ποσό μια φορά το χρόνο.

β) Ποσοστό της αμοιβής: Κάθε μέλος του προσωπικού παίρνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό των αμοιβών.

γ) Ανάλογα με την προϋπηρεσία: Κάθε εργαζόμενος θεωρείται ότι κατέχει μια μονάδα για κάθε χρόνο υπηρεσίας και μια πάλι μονάδα για κάθε π. χ. 100.000 δρχ. της ετήσιας αμοιβής του. Ανάλογα με τις μονάδες που συγκεντρώνει, καθορίζεται και το ποσοστό των κερδών που δικαιούται.

δ) Ανάλογα με το ποσοστό συμβολής των συμμετεχόντων: Με το σύστημα αυτό γίνεται μια προσπάθεια αντικειμενικότερης αξιολόγησης της συμβολής του καθενός στα τελικά αποτελέσματα. Υποτίθεται ότι ως βασικό κέρδος για τους μετόχους καθορίζεται το επιτόκιο που θα κέρδιζαν αν επένδυαν το κεφάλαιό τους σε ασφαλείς επενδύσεις, π. χ. κρατικές ομολογίες, συν ένα μικρό ποσοστό για την αβεβαιότητα της επένδυσης. Το ίδιο επιτόκιο θεωρείται ότι θα είχαν οι εργαζόμενοι αν επένδυαν ένα υποθετικό κεφάλαιο, του οποίου το κέρδος ισούται με το σύνολο των αμοιβών όλου του προσωπικού. Γνωρίζοντας τις αμοιβές του προσωπικού είναι εύκολο να υπολογίσουμε το υποθετικό αυτό κεφάλαιο. Το ποσοστό του κεφαλαίου αυτού στο συνολικό κεφάλαιο μας δίνει το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης. Εάν δεν πραγματοποιηθούν κέρδη, τότε οι εργαζόμενοι περιορίζονται στους κανονικούς τους μισθούς. Η επιμέρους κατανομή, σε κάθε μέλος του προσωπικού γίνεται με βάση τόσο το μισθό όσο και την αξία του κάθε εργαζόμενου σε σύγκριση με τους υπόλοιπους, αλλά και σε σύγκριση με τους στόχους που έπρεπε να επιτευχθούν. Η αξία αυτή βασίζεται στην αμοιβαία αξιολόγηση που κάνουν τα μέλη του προσωπικού.

ε) Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο: Με τα σχετικά αυτά προγράμματα οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αποκτήσουν μετοχές της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Στην περίπτωση αυτή οι όροι απόκτησης των μετοχών είναι ευνοϊκοί ή οι μετοχές χορηγούνται από τον εργοδότη. Η προσφορά μετοχών αντί ρευστού χρηματικού ποσού, αποσκοπεί στο να κατακτήσει μετόχους τους εργαζόμενους τόσο στην ιδιοκτησία της επιχείρησης, όσο και στη μέλλοντική της ανάπτυξη και εξέλιξη.

Με βάση αυτά τα συστήματα έχουν διαμορφωθεί πάρα πολλά συναφή, περισσότερο ή λιγότερο περίπλοκα και περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικά, ανάλογα πάντα με τις ιδιομορφίες και τις ανάγκες κάθε επιχείρησης, αλλά και του προσωπικού της. Στρέφοντας το ενδιαφέρον μας για το τι συμβαίνει ειδικότερα στην Ελλάδα θα δούμε ότι εδώ, σποραδικά, εφαρμόζονται κυρίως απλά συστήματα συμμετοχής στα κέρδη, ενώ ορισμένες εταιρείες διανέμουν στους εργαζόμενους ποσοστό των μετοχών ή τους βοηθούν να τις αποκτήσουν.

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Για να ευδοκιμήσει και να αναπτυχθεί ο θεσμός της συμμετοχής είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και εκτίμησης μεταξύ διοικούντων και διοικημένων. Με άλλα λόγια, προϋποθέτει ένα υψηλό επίπεδο ωριμότητας και από τα δυο μέρη. Θα μπορούσαμε να κατατάξουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή του θεσμού της συμμετοχής σε τρεις κατηγορίες:

- οργανωσιακούς (μέγεθος, τεχνολογία, φύση του προϊόντος, εργασιακό κλίμα)

- ατομικούς (ικανότητα, προθυμία αποδοχής)
- νομικούς (νομοθετικές ρυθμίσεις).

Οργανωσιακοί παράγοντες

Στους οργανωσιακούς παράγοντες που διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν το θεσμό της συμμετοχής θα μπορούμε να συμπεριλάβουμε:

- Το μέγεθος της επιχείρησης. Στη μικρή επιχείρηση (και εφόσον το επιτρέπει η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία) θεωρείται ευκολότερη η εφαρμογή της άμεσης συμμετοχής. Στις μεγάλες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα σε αυτές που είναι εγκατεσπαρμένες σε διαφορετικά γεωγραφικά σημεία, ευνοείται περισσότερο η άμεση συμμετοχή, όχι βέβαια χωρίς προβλήματα. Ως βασικότερο πρόβλημα στις περιπτώσεις αυτές θεωρείται η δυσκολία επαφής των εκπροσώπων των εργαζομένων που μετέχουν στα ανώτερα και ανώτατα αποφασιστικά όργανα με το εργατικό δυναμικό που αυτοί εκπροσωπούν. Δεν πρέπει να παραβλέπουμε το γεγονός ότι ένα τυπικό έμμεσο σύστημα συμμετοχής είναι και γραφειοκρατικά οργανωμένο.

- Η φύση της τεχνολογίας. Επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ιδιαίτερα πολύπλοκη τεχνολογία, όπου οι αποφάσεις απαιτούν υψηλή εξειδίκευση, προσφέρουν μικρά περιθώρια εφαρμογής του θεσμού, σε αντίθεση με επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν πιο απλή τεχνολογία. Στην περίπτωση αυτή, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν μια αρκετά πιο αποκεντρωτική μορφή οργάνωσης, σε αντίθεση με τις προηγούμενες, μορφή η οποία δημιουργεί τις ιδανικές, θα μπορούσαμε να πούμε, συνθήκες για την εφαρμογή του θεσμού.

- Η φύση του προϊόντος. Η φύση του προϊόντος και η αγορά στην οποία απευθύνεται επηρεάζει τη μορφή της συμμετοχής που θα

υιοθετηθεί. Έτσι, όταν οι αλλαγές στην αγορά του προϊόντος είναι γρήγορες και απαιτείται ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων, εννοείται περισσότερο η εφαρμογή της άμεσης συμμετοχής. Αντίθετα, σε περιπτώσεις που ο παράγοντας χρόνος δεν είναι τόσο καθοριστικός και η αγορά του προϊόντος πιο σταθερή, μπορεί να εφαρμοσθεί και η έμμεση συμμετοχή.

- Το εργασιακό κλίμα. Η εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, ο τρόπος που διοικείται η επιχείρηση καθώς και το κλίμα που επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις είναι παράγοντες που θα παίξουν βασικό ρόλο στην εισαγωγή και αποτελεσματική εφαρμογή του θεσμού της συμμετοχής, γενικά. Είναι δύσκολο π. χ. να αλλάξει από τη μια μέρα στην άλλη ένα αυταρχικό και συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης και να μετατραπεί σε συμμετοχικό. Όσο καλή διάθεση και να υπάρχει, πρέπει πρώτα να αλλάξουν οι αξίες και η νοοτροπία των ανθρώπων που συμμετέχουν. Μεγάλο ρόλο επίσης θα παίξει και ο βαθμός εμπιστοσύνης και συνεργασίας που διέπει τις εργασιακές σχέσεις. Εάν η στάση εργαζομένων και διοίκησης είναι στάση αντιπαράθεσης, τότε η εισαγωγή π. χ. του συστήματος της συμμετοχής, είτε άμεσης είτε έμμεσης, είναι πολύ πιθανό να θεωρηθεί από την πλευρά των εργαζομένων ως ακόμα ένα μέρος χειραγώγησης του εργατικού δυναμικού, με αποτέλεσμα να αποτύχει η εφαρμογή της.

Ατομικοί παράγοντες

Στους ατομικούς παράγοντες μπορούμε να συμπεριλάβουμε την ικανότητα των εργαζομένων να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός συμμετοχικού συστήματος καθώς και την προθυμία τους να συμμετάσχουν.

- Η ικανότητα συμμετοχής. Με την ανάλυση των μορφών συμμετοχής που προηγήθηκε, έγινε φανερό ότι η εφαρμογή του θεσμού αυτού απαιτεί και γνώσεις και ικανότητες από την πλευρά των εργαζομένων που θα συμμετάσχουν. Τόσο η άμεση, όσο και η έμμεση συμμετοχή προϋποθέτουν ανθρώπους που κατέχουν τα προβλήματα της δουλειάς τους, είναι σε θέση να τα αναλύσουν, να προτείνουν λύσεις και να πάρουν αποφάσεις.

- Η προθυμία για συμμετοχή. Ο βαθμός προθυμίας τόσο των διοικούντων όσο και των διοικούμενων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, μεταξύ των οποίων η προσωπικότητα των συμμετεχόντων, τα προσωπικά πιστεύω τους, οι προσωπικές αξίες και πεποιθήσεις, η υποκίνηση. Όσον αφορά τους διοικούντες, θα είχαμε να παρατηρήσουμε ότι, βασικά, πρέπει να υπάρχει διάθεση για αποδοχή των γνώμων και σχολίων τα οποία προέρχονται από τα κατώτερα επίπεδα. Η προθυμία, καθώς και η καλή θέληση αναφορικά με την υιοθέτηση λογικών προτάσεων είναι πολύ βασικός παράγοντας για την επιτυχία του συστήματος. Δεδομένου όμως ότι ο θεσμός φαίνεται να περιορίζει κατά κάποιο τρόπο την αυτονομία των διοικητικών στελεχών, είναι δυνατό να επαυξάνεται από μέρους τους η απροθυμία για αποδοχή του. Ανάλογη με την ευνοϊκή διάθεση της διοίκησης πρέπει να είναι και η διάθεση των διοικούμενων. Όσο και αν φαίνεται περίεργο, σε μια πρώτη προσέγγιση οι τελευταίοι δεν είναι πάντα πρόθυμοι να συμμετάσχουν στην εφαρμογή του συστήματος της συμμετοχικής διοίκησης. Σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι η τάση για συμμετοχή είναι εντονότερη στα μεσαία και ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα παρά στα κατώτερα. Υπάρχει πάντα ένα ποσοστό εργαζομένων οι οποίοι δε θέλουν να ανακατεύονται στις υποθέσεις της επιχείρησης, προτιμώντας να παίρνουν εντολές για το τι πρέπει να γίνει, παρά να αποφασίζουν οι ίδιοι. Ένα άλλο

πάλι ποσοστό ενδιαφέρεται για την πορεία της επιχείρησης και επιθυμεί να μετέχει στη διοίκηση αλλά με εκπροσώπους.

Η προθυμία των εργαζομένων για συμμετοχή έχει συνδυαστεί με το επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσής τους, καθώς και με την αμοιβή τους. Έτσι ομάδες με υψηλό επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης έδειξαν πολύ μεγαλύτερο ενδιαφέρον για ανάμειξη στη διοίκηση της επιχείρησης από ομάδες με χαμηλό επίπεδο. Πιστεύεται επίσης ότι το επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης είναι αυτό που θα επηρεάσει και τη μορφή συμμετοχής στη διοίκηση. Είναι φανερό ότι οι ατομικοί παράγοντες διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην αποδοχή και εφαρμογή του θεσμού. Για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαίο, πριν αποφασισθεί η εισαγωγή ενός τέτοιου συστήματος στην επιχείρηση, να διερευνηθούν οι αντιλήψεις και επιθυμίες όλων των βαθμίδων.

Νομικοί παράγοντες

Η νομοθετική ρύθμιση του θεσμού ενθαρρύνει ή επιβάλλει την εισαγωγή του, οπότε θεωρείται βέβαιο ότι ενδυναμώνει την εφαρμογή του. Αποτελεί όμως μόνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα λειτουργήσει η συμμετοχή. Για να εφαρμοσθεί αποτελεσματικά χρειάζεται να συνυπάρχουν και οι προϋποθέσεις που αναλύθηκαν προηγουμένως.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε πως οι διάφορες μορφές συμμετοχής των εργαζομένων έχουν υποκινητική δύναμη και μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα μέσα στις επιχειρήσεις. Όμως, για να είναι αποτελεσματικά τα διάφορα προγράμματα θα πρέπει, αφού υπάρξουν ορισμένες προϋποθέσεις, να «ταιριάζουν» και με το επίπεδο συμμετοχής που επιθυμούν οι εργαζόμενοι, γιατί διαφορετικά η υποκίνησή τους θα είναι χαμηλή, όπως και το επίπεδο ικανοποίησής τους. Υπάρχουν, βεβαίως, και διάφοροι περιορισμοί στη συμμετοχή, όπως η αντίδραση των

προϊσταμένων, ο φόβος των εργαζομένων για το «χειρισμό» τους από το μάνατζμεντ, ο περιορισμός της συμμετοχής στο χώρο ευθύνης του καθενός λόγω της πολυπλοκότητας της επιχείρησης κ. λ. π.

Είναι σαφές πώς η συμμετοχή των εργαζομένων δεν είναι η απάντηση σε όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, αλλά η εμπειρία έχει μέχρι σήμερα αποδείξει τη γενική της χρησιμότητα. Αυτό κυρίως οφείλεται στην επιθυμία των ανθρώπων να ασκούν έλεγχο στα πράγματα που τους επηρεάζουν και τους αφορούν.

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέραμε μόνο μερικές υποκινητικές τεχνικές για να δείξουμε κυρίως ότι είναι ισχυρό το όπλοστάσιο του σημερινού στελέχους, εάν θέλει να αναπτύξει ένα «υποκινητικό» περιβάλλον στο χώρο εργασίας του. Εκείνο, που χρειάζεται ιδιαίτερα ο σημερινός μάνατζερ, είναι η απαραίτητη γνώση και η μετουσίωσή της σε πράξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Είναι ήδη γνωστό πως η απόδοση των εργαζομένων είναι συνάρτηση της ικανότητας του ατόμου και της υποκίνησής του. Με δεδομένη την ικανότητα, το πρόβλημα εντοπίζεται κυρίως στην υποκίνηση του ατόμου, η οποία στη συνέχεια εξαρτάται σημαντικά από τη δομή αναγκών του εργαζόμενου, από το σύστημα προσφερόμενων κινήτρων για τη συγκεκριμένη θέση ή τα καθήκοντα και, τέλος από το πλέγμα προσδοκιών που έχει ο εργαζόμενος σχετικά με την εργασία του. Στην περίπτωση αυτή, που ουσιαστικά το πρόβλημα απόδοσης είναι ένα πρόβλημα υποκίνησης, θεωρείται αναγκαίο και χρήσιμο να αντιμετωπιστεί όσο γίνεται νωρίτερα, γιατί διαφορετικά θα γίνει χρόνιο πρόβλημα και η επιτυχής αντιμετώπισή του εμφανίζει μεγαλύτερες δυσκολίες. Υπάρχουν ορισμένες τεχνικές, που θα πρέπει να αποτελούν τα βασικά εργαλεία υποκίνησης που χρησιμοποιεί ο προϊστάμενος. Αυτά τα εργαλεία, που θα πρέπει να χρησιμοποιεί κατά κόρον είναι η θετική ενίσχυση, η επαναπληροφόρηση, η διατήρηση και βελτίωση της αυτοεικόνας και αυτοαναγνώρισης και κάτι, που ίσως το ξεχνούν όλα τα στελέχη και που είναι παρά πολύ σημαντικό στις καθημερινές αλληλεπιδράσεις στο χώρο εργασίας, δηλαδή η ενεργητική ακρόαση.

Η μεθοδολογία την οποία θα αναπτύξουμε σύντομα εδώ αφορά την επίλυση προβλημάτων απόδοσης, που εμφανίστηκαν πρόσφατα στον εργασιακό χώρο και δεν έχουν αρχίσει να χρονίζουν γιατί τότε ο βαθμός πολυπλοκότητας αυξάνεται και συνεπώς η αντιμετώπιση των περιπτώσεων αυτών είναι αρκετά δύσκολη. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι πολλές φορές τα χρόνια προβλήματα απόδοσης εργαζομένων είναι πιο πολύ προβλήματα ικανοτήτων παρά προβλήματα υποκίνησης και συνεπώς τρόπος επίλυσης αναγκαστικά είναι διαφορετικός(π. χ. με εκπαίδευση - επιμόρφωση). Ο προϊστάμενος για να δρομολογήσει κάποια λύση προς τη σωστή κατεύθυνση θα πρέπει να έχει την ικανότητα σωστής ανάλυσης των εμφανιζόμενων προβλημάτων απόδοσης τα οποία στην πράξη εμφανίζονται ως μια απόκλιση μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής απόδοσης. Εάν ο προϊστάμενος εκτιμήσει ότι η διαφορά της απόδοσης είναι σημαντική, τότε θα πρέπει να απαντήσει σε ερώτημά του κατά πόσον ο εργαζόμενος μπορεί να εκτελέσει το έργο που του έχει ανατεθεί και στη συνέχεια να αναλύσει το πρόβλημα υποκίνησης που εμφανίζεται. Πολλές φορές η αιτία του προβλήματος βρίσκεται στο ότι η καλή απόδοση στον εργασιακό χώρο αγνοείται ή ακόμα και τιμωρείται. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να γίνουν τέτοιες αλλαγές, ώστε η επιθυμητή συμπεριφορά να οδηγεί σε θετικές συνέπειες για τον εργαζόμενο.

Το μοντέλο που θα βοηθήσει τον προϊστάμενο να αντιμετωπίσει πρόσφατα προβλήματα απόδοσης περιλαμβάνει έξι βασικά βήματα δράσης (δίδονται σαν οδηγίες), τα οποία αναλύονται παρακάτω:

1)Επικέντρωσε το ενδιαφέρον σου στο πρόβλημα της απόδοσης και όχι στον εργαζόμενο.

Αυτό πρέπει να γίνει γιατί αφενός δεν πρέπει να θίξει κανείς την προσωπικότητα του ατόμου σε υπαρξιακό επίπεδο (θα έχει απρόβλεπτες συνέπειες εάν το κάνει), αφετέρου εκείνο που ενδιαφέρει κυρίως είναι η συγκεκριμένη συμπεριφορά η οποία δημιουργεί το πρόβλημα. Έτσι γίνεται σαφές ότι εκφράσεις, όπως «είσαι τεμπέλης», «είσαι κακός εργαζόμενος», όχι μόνο δεν ωφελούν, αλλά δημιουργούν και άλλα επιπρόσθετα προβλήματα.

2) Ρώτησε τον εργαζόμενο αν χρειάζεται βοήθεια στην επίλυση του προβλήματος και συζήτησε μαζί του τόσο τις δικές σου ιδέες όσο και τις δικές του.

Αυτό θα πρέπει να γίνει αφενός γιατί ο εργαζόμενος που ασχολείται πολλές ώρες με το αντικείμενο αυτό μπορεί να έχει την καλύτερη λύση να προσφέρει αφού γνωρίζει τα καθήκοντα του καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο, αφετέρου θα πρέπει μέσα από μια διαδικασία συμμετοχής να υπάρξει «δέσμευση του εργαζόμενου για την επίλυση του προβλήματος, κάτι που είναι ουσιαστικό για τη φάση υλοποίησης της λύσης που συμφωνήθηκε.

Συνεπώς, θα είναι λάθος αν ο προϊστάμενος στη συνάντηση για την αντιμετώπιση του προβλήματος αρχίσει πρώτος εκθέτοντας τη δική του λύση. Πιο σωστό είναι να θέσει «ανοιχτές» ερωτήσεις του τύπου «πως νομίζεις ότι μπορεί να επιλυθεί το πρόβλημα;», και να αποφύγει κλειστές ερωτήσεις (όπως π. χ. «έχεις κάποια ιδέα για τη λύση του προβλήματος;»), οι οποίες συνήθως απαντώνται με ένα ναι ή όχι, με κίνδυνο διακοπής της επικοινωνίας. Αφού ακούσει προσεκτικά τις λύσεις και υποδείξεις του υφιστάμενού του, τότε μόνο θα πρέπει ο προϊστάμενος να εκθέσει τις δικές του.

3) Συμφώνησε με τον υφιστάμενο και γράψε κάπου τα βήματα, που πρέπει να ακολουθηθούν από τον καθένα σας.

Αυτό πρέπει να γίνει για δύο βασικούς λόγους: πρώτον γιατί το να γράψει κανείς στο χαρτί τις ιδέες του υφισταμένου βελτιώνει την αυτοεικόνα και αυτοεκτίμηση του εργαζόμενου, με συνέπεια αύξηση των προσδοκιών του και συνεπώς της υποκίνησης του, και, δεύτερον, γιατί έχει αποδειχθεί στην πράξη πως μεταφορά του πλάνου δράσης στο χαρτί αυξάνει τη «δέσμευση» του εργαζόμενου για την επίλυση του προβλήματος και άρα αυξάνεται η πιθανότητα εφαρμογής της λύσης. Εάν υπάρξει περίπτωση που ορισμένες ιδέες του εργαζόμενου πρέπει να απορριφθούν, τότε είναι αναγκαίο να επεξηγηθεί αναλυτικά το γιατί αυτές οι προτάσεις δεν είναι οι κατάλληλες για τη συγκεκριμένη περίπτωση.

4) Έκφρασε με λόγια την πεποίθηση για την ικανότητα του εργαζόμενου να λύσει το πρόβλημα.

Είναι σημαντικό αυτό το βήμα γιατί το να δείξει ο προϊστάμενος τη βεβαιότητά του για το ότι ο εργαζόμενος μπορεί να χειριστεί με επιτυχία το πρόβλημα ενδυναμώνει την αυτοεικόνα και αυτοεκτίμηση του υφισταμένου, αυξάνοντας την υποκίνηση του για τη βελτίωση της απόδοσής του.

Επιπλέον, εάν ο προϊστάμενος πιστεύει ότι ο υφιστάμενος του δε θα φέρει σε πέρας το έργο που του ανατέθηκε, είναι πολύ πιθανό να λειτουργήσει κατά τέτοιο τρόπο (μη υποστηρικτικό), ώστε στο τέλος να αποδειχθεί το βάσιμο των ισχυρισμών και πεποιθήσεων του προϊστάμενου. Αντίθετα πιστεύοντας ο προϊστάμενος ότι ο υφιστάμενός του θα επιτύχει στο έργο του, θα προσπαθήσει να επηρεάσει τα πράγματα κατά τέτοιο τρόπο (με υποστηρικτική συμπεριφορά) ώστε στο τέλος να βγουν αληθινές οι προσδοκίες του. Δημιουργείται, δηλαδή, κάποιος ανοδικός κύκλος προσδοκιών-απόδοσης, ο οποίος στην πράξη έχει αποδειχθεί αρκετά ωφέλιμος και αποδοτικός. Αντίθετα, αντιμετώπιση της επίλυσης του

προβλήματος με αμφιβολία και υπόνοιες θα έχει ως αποτέλεσμα να ναυαγήσει η λύση που έχει δρομολογηθεί.

5) Καθόρισε μια ημερομηνία (συνάντηση) για την εκτίμηση της πορείας .

Αφού υπάρχουν οι σχετικές δεσμεύσεις για τα βήματα και τις ενέργειες του καθενός (προϊστάμενου και υφιστάμενου) ως την ημερομηνία που έχει καθοριστεί, είναι αναγκαίο και λογικό να γίνει μια παρακολούθηση και αξιολόγηση της πορείας ώστε αφενός να ληφθούν ενδεχόμενα διορθωτικά μέτρα, αφετέρου να εκτιμηθεί το έργο που έχει επιτευχθεί, ικανοποιώντας έτσι την ανάγκη των εργαζομένων για επιτεύγματα.

6)Επαίνεσε τον εργαζόμενο για τα πρώτα δείγματα βελτίωσης της απόδοσης του στον εργασιακό χώρο.

Είναι αναγκαίο και απαραίτητο, σύμφωνα με τη θεωρία της θετικής ενίσχυσης, ότι ο προϊστάμενος επαινεί τον υφιστάμενό του για τις μικρές προόδους , που αυτός σημειώνει στην πορεία διαμόρφωσης της επιθυμητής συμπεριφοράς. Και αυτό γιατί κάθε έπαινος για βελτίωση που έχει γίνει, ενισχύει θετικά και ενδυναμώνει τη μελλοντική συμπεριφορά προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Φυσικά ο έπαινος για να έχει θετικά αποτελέσματα και απήχηση στον εργαζόμενο θα πρέπει να είναι συγκεκριμένος, και να αναφέρεται στη συγκεκριμένη δραστηριότητα και βελτίωση που έχει γίνει.

Γίνεται κατανοητό ότι το πρόβλημα για την αντιμετώπιση μειωμένης απόδοσης μπορεί να αντιμετωπιστεί με «θετικό ή αναπτυξιακό» τρόπο από πλευράς προϊσταμένου, ακολουθώντας τα παραπάνω έξι βήματα.

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ένα σπουδαίο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη δεν είναι μόνο πώς να επιτύχουν υψηλές αποδόσεις των εργαζόμενων αλλά και πώς να διατηρήσουν υψηλές αποδόσεις. Μια προσεκτική παρατήρηση στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι αρκετή για να αποκαλύψει ότι οι περισσότερες μαστίζονται από τη μετριότητα απόδοσης των εργαζομένων, πράγμα που σημαίνει αδυναμία των στελεχών να υποκινήσουν σωστά και μακροπρόθεσμα τους εργαζόμενους. Πολλές φορές το πρόβλημα εντοπίζεται στο ότι ξεχνάμε μια βασική αρχή της θεωρίας μάθησης ή θετικής ενίσχυσης, ότι δηλαδή η απόδοση η οποία δεν ακολουθείται τουλάχιστον περιοδικά από μια συνέπεια, που το άτομο θεωρεί θετική, έχει πολλές πιθανότητες να μειωθεί. Αυτό σημαίνει πως στην καθημερινή πρακτική υπάρχουν πολλά πράγματα, που γίνονται σωστά και, που όμως, τα στελέχη δεν τα επισημαίνουν επειδή είτε τα θεωρούν δεδομένα, είτε δεν έχουν συναίσθηση της στοιχειώδους αρχής της υποκίνησης, που αναφέραμε παραπάνω. Μπορεί η απόδοση να μην πέσει κάτω από παραδεκτά επίπεδα, όμως το πιο πιθανό είναι να διαμορφωθεί σε ένα μέτριο επίπεδο, ενώ θα μπορούσε να είναι σε πολύ υψηλότερο επίπεδο. Η διαφορά των δυο επιπέδων απόδοσης είναι αυτό που χάνει η επιχείρηση από το λάθος «χειρισμό των ατόμων», (από τον προϊστάμενό τους) όσον αφορά την υποκίνηση στο χώρο εργασίας.

Γι' αυτό είναι αναγκαίο να γνωρίζει ο προϊστάμενος τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να διατηρήσει την επιθυμητή απόδοση των υφισταμένων του. Για να το επιτύχει αυτό, θα πρέπει να ακολουθήσει τέσσερα βασικά βήματα, τα ακόλουθα:

(1) Ο προϊστάμενος πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή του στις περιοχές που αξίζουν επιβράβευση και να εξηγήσει το γιατί. Η επισήμανση των συμπεριφορών που αξίζουν αναγνώριση είναι αναγκαία, γιατί η παράλειψη αναγνώρισης επιθυμητής συμπεριφοράς ισοδυναμεί με αρνητική υποκίνηση. Επίσης, στη φάση αυτή θα πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα ότι η επιβράβευση θα πρέπει να δίνεται με ικανοποιητική εξήγηση, εάν θέλουμε ο έπαινος να έχει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

(2) Ρώτησε τον εργαζόμενο τι μπορείς να κάνεις για να τον βοηθήσεις να διατηρήσει το σημερινό υψηλό επίπεδο απόδοσης. Στη φάση αυτή μπορεί ο προϊστάμενος να περάσει στον υφιστάμενο το μήνυμα ότι τον εκτιμά και ότι ενδιαφέρεται γι' αυτόν. Έπειτα θέλει να αποσπάσει πληροφορίες σχετικά με τη βελτίωση (του εργαζόμενου) και της παραπέρα απόδοσής του. Συνήθως οι εργαζόμενοι κάνουν λογικές και αξιόλογες υποδείξεις, οι οποίες είναι πράγματι πολύ χρήσιμες. Στην περίπτωση, όμως, που δεν είναι ικανοποιητικές και δεν έχουν λογικό έρεισμα, θα πρέπει να εξηγηθεί αναλυτικά στον υφιστάμενο γιατί κάποια πρότασή του δε μπορεί να υιοθετηθεί, και είναι σίγουρο πως ο εργαζόμενος θα δείξει κατανόηση.

(3) Ο προϊστάμενος θα πρέπει να καθορίσει σαφώς και συγκεκριμένα τι ενέργειες πρέπει να αναλάβει για την υλοποίηση των υποδείξεων.

(4) Ο προϊστάμενος θα πρέπει να εκφράσει την προσωπική του εκτίμηση καθώς και την εκτίμηση της εταιρείας για τις αποδόσεις πάνω από το μέτριο.

Άρα το πρόβλημα της διατήρησης της απόδοσης των εργαζομένων πάνω από το μέτριο μπορεί να επιλυθεί με επιτυχία εάν το κέντρο βάρους της προσπάθειας του προϊστάμενου πέσει στην αναγνώριση του εργαζόμενου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΣΕ 5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε μέσω έρευνας σε 5 επιχειρήσεις να δούμε τι πραγματικά συμβαίνει και τι εφαρμόζεται στον εργασιακό χώρο. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους εργαζόμενους ήταν οι εξής:

(1) Δουλεύοντας στο συγκεκριμένο χώρο οι σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας πιστεύετε ότι είναι οι επιθυμητές ή αισθάνεστε απογοητευμένοι από την έλλειψη συναδελφικότητας;

(2) Μόνο του το χρήμα είναι ικανό να σας κρατήσει σε μια εργασία που δε θα σας παρέχει φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους, ασφάλεια και ικανοποιητικές συνθήκες στο χώρο εργασίας, φιλική συμπεριφορά του προϊστάμενου, ευκαιρίες για προαγωγή;

(3) Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο καλύτερος τρόπος πληρωμής; ανά ημέρα, ανά εβδομάδα, ανά δεκαπενθήμερο, ή ανά μήνα;

(4) Είναι δυνατή η αναγνώριση της προσωπικής απόδοσης και προσφοράς με τη συγκεκριμένη οργάνωση της επιχείρησης;

(5) Η αναγνώριση των εργασιών σας από πλευράς προϊσταμένου σας κάνει να αισθάνεστε καλύτερα εκείνη τη στιγμή; Πιστεύετε ότι την επόμενη ημέρα θα εκτελέσετε την εργασία σας αποδοτικότερα ή δε θα επέλθει μεταβολή στον τρόπο διαπεραίωσής της;

(6) Υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό σας χώρο και αν ναι, πιστεύετε ότι είναι αντικειμενικές;

(7) Πόσο ικανοποιητικός και ασφαλής είναι ο εργασιακός σας χώρος; Δίνονται κοινωνικές παροχές όπως έξοδα για νοσηλεία σε κλινικές, επαγγελματική εκπαίδευση, βοηθήματα για στέγαση κ. α. ;

(8) Κάθε φορά που ο προϊστάμενος σας υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεστε ότι έχετε να αντιμετωπίσετε ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης ή απλά ένα συνάδελφο; Ποια είναι η αντίδρασή του όταν εσείς προτείνετε κάποιες λύσεις;

(9) Κάποιος συνάδελφός σας «προκαλεί» με τη συμπεριφορά του κατά την εκτέλεση της εργασίας τόσο τον εργαζόμενο όσο και τους υπόλοιπους συναδέλφους. Έχουν ήδη προηγηθεί συστάσεις από τον προϊστάμενο. Ποια νομίζετε ότι πρέπει να είναι η επόμενη κίνηση του προϊσταμένου;

(10) Υπάρχει ενθάρρυνση από πλευράς διοίκησης για τη δική σας συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σε πάγια ζητήματα της επιχείρησης;

(11) Τα κέρδη που πραγματοποιεί μια επιχείρηση ανήκουν σε όσους συνέβαλαν στην πραγματοποίησή τους, συμπεριλαμβανομένων και των εργαζομένων. Συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη. Η συμμετοχή σας στα κέρδη ως τρόπος ανταμοιβής είναι κάτι που θα επιδιώκατε; Δικαιολογήστε την άποψη σας;

Στους προϊστάμενους αντίστοιχα τέθηκαν οι εξής ερωτήσεις:

(1) Η επιχείρησή σας ακολουθεί ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα υποκίνησης. Αυτή τη στιγμή το πρόγραμμα που ακολουθείται έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης και των υπαλλήλων της ή είναι προκαθορισμένο από την έναρξη λειτουργίας της;

(2) Τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζόμενους από την επιχείρησή σας πιστεύετε ότι είναι αρκετά και ικανά να συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων; Λαμβάνετε υπόψη σας τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου;

(3) Η επιβράβευση και η απευθείας ερώτηση στον ίδιο τον εργαζόμενο για τον τρόπο διατήρησης της απόδοσής του σε υψηλά επίπεδα θεωρούνται θετικές ενέργειες εκ μέρους του προϊσταμένου για τη διατήρηση της θετικής του απόδοσης;

(4) Πώς αντιμετωπίζετε τη μη αποδοτική συμπεριφορά των υφιστάμενών σας; Ποιο πιστεύετε ότι είναι το καλύτερο μέσο επαναφοράς του εργαζόμενου στην πραγματικότητα: ο διάλογος ή η τιμωρία;

(5) Πόσο δύσκολη είναι η θέση σας κάθε φορά που αναγκάζεστε να επιπλήξετε ή απλά να παρατηρήσετε κάποιον υπάλληλο για την έλλειψη σεβασμού έναντι των κανόνων της επιχείρησης;

(6) Μεταξύ 2 υπαλλήλων δημιουργείται εχθρικό κλίμα. Πώς εσείς συμβάλλετε στην εξομάλυνση των σχέσεων τους;

(7) Πιστεύετε ότι μόνο ο διευθυντής και οι προϊστάμενοι λύνουν τα προβλήματα της επιχείρησης ή είναι απαραίτητη και η συμμετοχή των εργαζομένων;

(8) Ο ρόλος του προϊστάμενου στον εργασιακό χώρο είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητος. Τι κάνετε εσείς για να αντεπεξέλθετε στις απαιτήσεις του;

Η «Α επιχείρηση» που ερευνήσαμε είναι ένα λογιστικό γραφείο το οποίο απασχολεί 4 υπαλλήλους και τον προϊστάμενο-λογιστή. Όλοι οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι υπάρχει συναδελφικότητα μεταξύ τους, η οποία συμβάλλει στη διατήρηση ευνοϊκού κλίματος μέσα στον εργασιακό τους χώρο. Η έλλειψη συναδελφικότητας δημιουργεί κάποια πολύ σημαντικά προβλήματα όπως διαρκής ένταση στην ατμόσφαιρα, αντιζηλίες, συγκρίσεις και επικρίσεις. Όλα αυτά έχουν ως συνέπεια τη μείωση της αποδοτικότητας και συνήθως αργά ή γρήγορα, η κατάληξη είναι η αποχώρηση από τον εργασιακό χώρο.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων πιστεύει ότι το χρήμα είναι σημαντικό κίνητρο εργασίας, αλλά όχι και το μοναδικό. Αν δε συνοδεύεται από ικανοποιητικές συνθήκες στο χώρο εργασίας, ευκαιρίες προαγωγής, καλές σχέσεις με τους συναδέλφους ή με την

διοίκηση δεν είναι αρκετό από μόνο του για να κρατήσει τον εργαζόμενο στην ίδια εργασία μονίμως. Κατά τη γνώμη των υπαλλήλων η καταβολή του μισθού τους πρέπει να γίνεται ανά δεκαπενθήμερο, γιατί έτσι είναι καλύτερα τόσο για τον εργοδότη, ο οποίος αναγκάζεται στο τέλος του μήνα να δίνει τεράστια ποσά για αμοιβές, όσο και για τον εργαζόμενο, ο οποίος μετά τις 20 του μήνα μένει χωρίς χρήματα. Ο υπάλληλος μπορεί να προγραμματίσει πιο εύκολα τις υποχρεώσεις του και να καλύψει τις ανάγκες του πιο εύκολα.

Στο λογιστικό γραφείο οι εργασίες που εκτελούνται από τους εργαζόμενους ποικίλουν, κάθε ένας από αυτούς ασχολείται με ένα πλήθος εργασιών και για να αναγνωριστεί η προσωπική τους απόδοση και προσφορά, χρειάζεται ένας «έξυπνος» προϊστάμενος, ο οποίος στη συγκεκριμένη επιχείρηση υπάρχει. Η αναγνώριση από μέρους του προϊστάμενου της σωστής και αποδοτικής εκτέλεσης των εργασιών των υπαλλήλων κάνει τους δεύτερους να αισθάνονται ότι επιβραβεύονται οι προσπάθειές τους και ότι γίνονται αντιληπτές από τον προϊστάμενο. Κατά συνέπεια την επόμενη ημέρα, η αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων θα είναι αυξημένη και θα συνεχίζεται η προσπάθειά τους για περαιτέρω αύξησή της.

Στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο οι προοπτικές εξέλιξης είναι ελάχιστες. Εξέλιξη μπορεί να επέλθει μακροχρόνια, μόνο και εφόσον ο υπάλληλος διαθέτει χρήμα, χρόνο και επίπονη προσπάθεια ως ελεύθερος πλέον επαγγελματίας. Το λογιστικό γραφείο καλύπτει πολλές από τις κοινωνικές παροχές αλλά όχι όλες. Όσον αφορά την επαγγελματική εκπαίδευση στεγάζει βιβλιοθήκη με αρκετό έντυπο υλικό, το οποίο συνεχώς αυξάνεται με την προσθήκη καινούριων περιοδικών και βιβλίων σχετικών με το λογιστικό κλάδο.

Οι υπάλληλοι θεωρούν τον προϊστάμενο ως ένα συνάδελφο με τον οποίο ανταλλάσσουν απόψεις και που ο ίδιος τους ενθαρρύνει να εκφράσουν τη γνώμη τους και να προτείνουν λύσεις για την επίλυση εργασιακών προβλημάτων. Σε περίπτωση που κάποιος υπάλληλος προκαλεί με την συμπεριφορά του τόσο τον προϊστάμενο όσο και τους υπόλοιπους συναδέλφους του και αφού έχουν γίνει επανειλημμένες συστάσεις, χωρίς να έχει επέλθει ουσιαστική βελτίωση, επόμενη λύση είναι η προσωρινή απομάκρυνσή του από τον εργασιακό χώρο. Εάν και αυτό δεν έχει αποτέλεσμα η τελική κίνηση θα είναι η οριστική απομάκρυνσή του.

Η διοίκηση θέλει να ακούει όλες τις απόψεις του προσωπικού της που αφορούν τα πάγια ζητήματα έστω και εάν αυτές που τελικά εφαρμόζει είναι ελάχιστες και αυτό γιατί είναι δύσκολο να επέλθουν αλλαγές σε πάγιες τακτικές της επιχείρησης.

Η διανομή των κινήτρων της επιχείρησης στους εργαζόμενους είναι ένα επιπλέον κίνητρο εργασίας για μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για το αντικείμενο της εργασίας του μεγαλώνει όταν γνωρίζει ότι θα ανταμειφθεί για τις επιπλέον προσπάθειες που καταβάλλει. Οι υπάλληλοι επιδιώκουν την συμμετοχή τους στα κέρδη ως τρόπο ανταμοιβής, με την προϋπόθεση της ύπαρξης του βασικού μισθού, ώστε να εξασφαλιστούν σε άσχημα οικονομικά αποτελέσματα διαχειριστικών χρήσεων. Υποστηρίζουν ότι τα κέρδη της επιχείρησης εξαρτώνται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από την απόδοση των ιδίων, άρα έχουν δικαίωμα συμμετοχής σε αυτά.

Η παραπάνω άποψη βρίσκει αντίθετο έναν υπάλληλο του γραφείου, ο οποίος πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι, συνειδητά ή όχι, έρχονται και παρέχονται συνεχώς σε μια επιχείρηση κάποιων ετών. Αλίμονο εάν κάθε ευσυνείδητος και αποδοτικός υπάλληλος παίρνει

ποσοστά. Τότε ουσιαστικά η επιχείρηση θα είχε μια κρυφή μορφή Α. Ε. . Αυτό το οποίο δε θα ήταν άσχημο, υποστηρίζει ο συγκεκριμένος υπάλληλος, είναι το σύστημα των δώρων αποδοτικότητας, που θα βελτίωνε την αποδοτικότητα τους και θα έκανε το «ξεκαθάρισμα» των υπαλλήλων.

Η «Β επιχείρηση» που έρευνήσαμε είναι μια επιχείρηση που ασχολείται με ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Το προσωπικό που απασχολεί είναι 10 άτομα, ο προϊστάμενος και ο διευθυντής. Οι εργασιακές σχέσεις είναι άριστες, το κλίμα κάθε άλλο παρά ανταγωνιστικό και υπάρχει μεγάλη κατανόηση και αλληλεγγύη μεταξύ τους.

Οι υπάλληλοι υποστηρίζουν ότι κινητήρια δύναμη βέβαια του ανθρώπου είναι το χρήμα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τα πάντα εξαρτώνται από αυτό. Οι ιδιαίτερες ανάγκες κάθε ατόμου καθορίζουν τη σημασία που δίνεται στο χρήμα. Βέβαια σε ένα χώρο με άσχημες εργασιακές συνθήκες το χρήμα δε θα βοηθήσει στην καλύτερη δυνατή απόδοση. Οι εργαζόμενοι της Β' επιχείρησης θα προτιμούσαν η πληρωμή τους να γίνεται μια φορά το μήνα μέσω τραπέζης ώστε να εμφανίζονται καθαρά οι αποδοχές που λαμβάνουν.

Η οργάνωση της συγκεκριμένης επιχείρησης είναι τέτοια ώστε ο εργοδότης να μπορεί να ελέγξει την αποδοτικότητα των υφισταμένων του, να την αναγνωρίζει και να εκτιμά αυτό που προσφέρουν. Η επιβράβευση είναι κάτι που ωθεί τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερη απόδοση, τους ανεβάζει το ηθικό και τους ικανοποιεί τον εγωισμό. Οι προοπτικές εξέλιξης στον οικονομικό τομέα υφίστανται σε ικανοποιητικό βαθμό. Η προοπτική απόκτησης καλύτερης θέσης στην ιεραρχική κλίμακα και η αντικειμενικότητά της εξαρτώνται από το είδος της εργασίας του κάθε υπάλληλου. Στη

Β' επιχείρηση δε δίνεται τίποτα πέραν της κοινωνικής ασφάλισης, πράγμα το οποίο προκαλεί ιδιαίτερη ανασφάλεια στο προσωπικό της.

Οι σχέσεις προϊστάμενου-υπαλλήλων είναι τέτοιες που σε καμιά περίπτωση οι εργαζόμενοι δε θα μπορούσαν να δουν τον προϊστάμενο ως ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης. Λύσεις δίνονται και από τις δυο πλευρές και εξετάζονται με την ίδια προσοχή και σεβασμό.

Όλοι οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι όταν κάποιος από τους συναδέλφους τους συμπεριφέρεται «προκλητικά» χωρίς να λαμβάνει υπόψη του τις υποδείξεις του προϊσταμένου πρέπει να απολύεται.

Η επιχείρηση Β' ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να εκφράσουν τις απόψεις τους σε θέματα που αφορούν την ίδια άσχετα αν τελικά οι αποφάσεις παίρνονται από τις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης.

Οι υπάλληλοι θα ήθελαν να συμμετέχουν στα κέρδη της επιχείρησης, από τη στιγμή που συμβάλουν και αυτοί στην πραγματοποίησή τους. Αρκετοί όμως κατανοούν ότι το είδος της εργασίας που εκτελούν είναι διαφορετικό, οπότε δεν θα ήταν δυνατή η συμμετοχή όλων στα κέρδη.

Η «επιχείρηση Γ.» είναι ένα λογιστικό γραφείο στην Κεφαλλονιά, στο οποίο εργάζονται 5 άτομα. Το κλίμα που επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων, είναι άκρως απογοητευτικό. Ο κάθε υπάλληλος λειτουργεί μόνος του χωρίς να δείχνει αλληλεγγύη και κατανόηση, αδιαφορώντας για κάποιες ιδιαίτερες ανάγκες των συναδέλφων του.

Οι απόψεις τους σχετικά με το πόσο ικανό είναι το χρήμα να τους κρατήσει στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο δίστανται. Το 60% αυτών υποστηρίζει ότι για περισσότερο χρήμα θα μπορούσαν να ανεχθούν τις άσχημες εργασιακές σχέσεις που επικρατούν. Το

υπόλοιπο 40% υποστηρίζει ότι το χρήμα είναι σίγουρα πολύ σημαντικό κίνητρο, αλλά μόνο του είναι αδύνατο να τους κρατήσει σε μια εργασία που δεν προσφέρει τίποτα άλλο.

Η πληρωμή τους πιστεύουν ότι καλό θα ήταν να γίνεται ανά δεκαπενθήμερο. Η απόδοση των υπαλλήλων μπορεί να ελεγχθεί άρα είναι δυνατή η αναγνώριση της προσωπικής τους προσφοράς.

Η επιβράβευση από τον προϊστάμενο είναι κάτι που πάντα συγκινεί τους υπάλληλους, τους κάνει να αισθάνονται περηφάνια αλλά και περισσότερη ευθύνη απέναντι του, προσπαθώντας, να μην τον απογοητεύσουν. Την επόμενη ημέρα θα καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια επιδιώκοντας μεγαλύτερη επιβράβευση και δίνοντας στον προϊστάμενό τους την ικανοποίηση ότι πράγματι την άξιζαν.

Δυνατότητες εξέλιξης στο λογιστικό γραφείο δεν υπάρχουν αφού πέραν των βοηθών λογιστή και λογιστή δεν υπάρχουν άλλες θέσεις. Για να επέλθει εξέλιξη πρέπει μόνος του ο υπάλληλος να αποκτήσει δικό του λογιστικό γραφείο ή να συνεταιριστεί με το λογιστή.

Εκτός της κοινωνικής ασφάλισης (ΙΚΑ) δεν υπάρχουν επιπλέον παροχές, γεγονός που δυσαρεστεί ιδιαίτερα τους υπαλλήλους. Το σύνολο των υπαλλήλων της Γ' επιχείρησης βλέπει τον προϊστάμενο ως ένα ανώτερο στέλεχος και όχι ως έναν απλό υπάλληλο, άρα διστάζουν να διατυπώσουν τις απόψεις τους και να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση εργασιακών προβλημάτων. Η φύση του προϊστάμενου καθώς και το γεγονός ότι εφαρμόζει τους κανόνες της επιχείρησης κάνουν τους υπαλλήλους να πιστεύουν ότι η επόμενη κίνηση για την αντιμετώπιση του συναδέλφου τους είναι η απόλυση του, όταν αυτός δε συμμορφώνεται με τις πρώτες συστάσεις του ανώτερου στελέχους.

Η διοίκηση ενθαρρύνει σε ελάχιστο βαθμό μόνο τους υπαλλήλους, που έχουν μεγάλη προϋπηρεσία σε αυτή, να διατυπώσουν τις απόψεις τους πάνω σε πάγια ζητήματα της επιχείρησης.

Στο ερώτημα αν τα κέρδη που πραγματοποιούνται οφείλονται τόσο στον προϊστάμενο όσο και στον εργαζόμενο, οι υπάλληλοι απάντησαν θετικά, επισημαίνοντας ότι γι' αυτό το λόγο έχουν το δικαίωμα να διεκδικήσουν ποσοστό στα κέρδη ως ανταμοιβή τους.

Η «επιχείρηση Δ» είναι μια τράπεζα στη Λευκάδα, η οποία απασχολεί 16 υπαλλήλους. Εκεί τα πράγματα δεν είναι τόσο ευχάριστα όσον αφορά τις σχέσεις των υπαλλήλων και αυτό γιατί κάθε φορά που προσλαμβάνεται ένας καινούριος υπάλληλος, όλοι οι παλιότεροι τον βλέπουν ως το νέο θύμα που θα του φορτώσουν όλες τις εργασίες. Δυστυχώς η έλλειψη συναδελφικότητας είναι αρκετά συχνό φαινόμενο στις περισσότερες τράπεζες.

Μπορεί το χρήμα να βοηθάει τους υπαλλήλους να αγοράζουν ότι επιθυμούν, όμως δουλεύοντας σε ένα περιβάλλον, όπου η συμπεριφορά του προϊστάμενου δεν είναι καλή και οι ευκαιρίες για προαγωγή ελάχιστες, το χρήμα δε θεωρείται ως ο ικανός παράγοντας που θα συντελέσει στην παραμονή των υπαλλήλων στην εργασία. Ο τρόπος πληρωμής στην τράπεζα είναι ήδη προκαθορισμένος (ανά δεκαπενθήμερο). Οι υπάλληλοι δε δείχνουν να δυσανασχετούν, με αυτόν γιατί τον θεωρούν ως τον καλύτερο.

Η οργάνωση της επιχείρησης δεν είναι η καλύτερη δυνατή, όμως οποιοδήποτε άτομο που αγωνίζεται για την όλο και καλύτερη απόδοση του, κάποια στιγμή θα δικαιωθεί. Ένα «μπράβο» είναι αρκετό για να κάνει τον υπάλληλο να αισθανθεί καλύτερα, οπότε την επόμενη φορά εξαιτίας της αναμονής της επιβράβευσης, θα εκτελέσει την εργασία του αποδοτικότερα.

Η εξέλιξη των υπαλλήλων δεν είναι από τα ευκολότερα πράγματα και φυσικά δεν είναι πάντα αντικειμενική. Όμως ένας συνεπής υπάλληλος πρέπει να προσπαθεί συνεχώς γιατί τα αγαθά «κόποις κτώνται».

Η τράπεζα είναι από τις ελάχιστες επιχειρήσεις, οι οποίες παρέχουν στους εργαζόμενους τις καλύτερες δυνατές κοινωνικές παροχές και όχι μόνο. Ο τρόπος υπόδειξης λύσεων που αφορούν εργασιακά προβλήματα, είναι αυτός που κάνει τους υπαλλήλους κάθε φορά να αντιμετωπίζουν τον προϊστάμενο ως ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης ή απλά ως συνάδελφο. Όταν οι λύσεις που προτείνονται χαρακτηριστούν από τον προϊστάμενο ως λογικές και αναγκαίες για την καλύτερη οργάνωση και εξέλιξη της επιχείρησης, γίνονται αποδέκτες.

Η τιμωρία δεν είναι ο καλύτερος τρόπος επαναφοράς του υπαλλήλου στην πραγματικότητα, το τραπεζικό όμως σύστημα αναγκάζει τους υπαλλήλους να συμμορφώνονται με τους κανόνες λειτουργίας του, αλλιώς αντιμετωπίζουν τα αποτελέσματα του πειθαρχικού.

Τα πάγια ζητήματα είναι προκαθορισμένα από το τραπεζικό σύστημα, οπότε οι εργαζόμενοι δε συμμετέχουν στην επίλυσή τους. Τα κέρδη της τράπεζας ανέρχονται σε μεγάλα ποσά για την πραγματοποίηση των οποίων έχουν συμβάλει λίγο ή πολύ όλοι οι εργαζόμενοι. Όμως αν και θα ήθελαν οι υπάλληλοι να συμμετέχουν στη διανομή τους, προς το παρόν αυτό είναι αδύνατο.

Η «επιχείρηση Ε» είναι ένα εργοστάσιο παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων με έδρα τη Αθήνα. Στην επιχείρηση αυτή απασχολούνται 250 εργάτες, 10 οδηγοί και 30 διοικητικά στελέχη μεταξύ των οποίων 5 προϊστάμενοι. Στην έρευνα συμμετείχαν όλα τα

άτομα που απασχολεί η επιχείρηση. Οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι ακόλουθες:

Το 80% απάντησε ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι οι επιθυμητές, ενώ το υπόλοιπο 20% απάντησε ότι υπάρχει έλλειψη συναδελφικότητας. Οι εργάτες πιστεύουν ότι το χρήμα από μόνο του είναι ικανό να τους κρατήσει στην επιχείρηση σε αντίθεση με τους διοικητικούς υπαλλήλους, οι οποίοι πέραν του χρήματος αναζητούν και φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, ευκαιρίες για προαγωγή κ. λ. π.

Κατά πλειοψηφία ο επιθυμητός τρόπος πληρωμής είναι ανά δεκαπενθήμερο. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι της επιχείρησης Έ υποστηρίζουν ότι δεν είναι δυνατή η αναγνώριση της προσωπικής τους απόδοσης και προσφοράς. Μια επιβράβευση εκ μέρους του προϊστάμενου αφήνει αδιάφορο το 50% των υπαλλήλων ενώ η απόδοση του υπόλοιπου 50% επηρεάζεται θετικά. Οι προοπτικές εξέλιξης εντοπίζονται μόνο από το 1/3 των υπαλλήλων.

Στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο επικρατούν ικανοποιητικές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας και οι κοινωνικές παροχές που δίνονται θεωρούνται αρκετές.

Ο προϊστάμενος αντιμετωπίζεται από τους εργαζόμενους ως ανώτερο στέλεχος, το οποίο δε δίνει ιδιαίτερη σημασία στις προτεινόμενες από αυτούς λύσεις.

Σε περίπτωση προκλητικής συμπεριφοράς ενός εργαζομένου η επόμενη κίνηση του προϊστάμενου, μετά το διάλογο, πρέπει να είναι η απόλυση. Την άποψη αυτή υποστηρίζουν σχεδόν όλοι.

Όσον αφορά την ενθάρρυνση από πλευράς διοίκησης για τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σε πάγια ζητήματα της επιχείρησης υποστηρίζεται ότι είναι ανύπαρκτη. Η

συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης είναι επιθυμητή και επιδιώκεται από όλους τους υπαλλήλους.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους προϊστάμενους των αντίστοιχων επιχειρήσεων είναι οι ακόλουθες:

Ο προϊστάμενος της Α' επιχείρησης μας απάντησε ότι η επιχείρηση ακολουθεί ένα πρόγραμμα που διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες της σε δεδομένη χρονική στιγμή σε συνδυασμό και με τις ανάγκες των υπαλλήλων της, εφόσον όμως αυτές δεν αποβαίνουν σε βάρος της επιχείρησης. Πάντα λαμβάνει υπ' όψη του τις ανάγκες των εργαζομένων όταν η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί πρώτα στις υποχρεώσεις της, προκειμένου να φερθεί ανθρώπινα στους εργαζόμενους πιστεύοντας ότι κάποια άλλη φορά το ίδιο θα κάνουν και αυτοί.

Η επιβράβευση, αλλά και οι συστάσεις του εργοδότη, είναι πρωταρχικό στοιχείο στη σχέση μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη φτάνει να γίνεται καλόπιστα εκ μέρους του εργοδότη, αλλά και από τον εργαζόμενο να μην αποτελεί στοιχείο εκμετάλλευσης.

Όταν η απόδοση του εργαζόμενου είναι μειωμένη αυτό οφείλεται ή στο φυσικό περιβάλλον ή στις σχέσεις με τους υπόλοιπους συναδέλφους ή σε εξωτερικούς, πέραν της εργασίας του παράγοντες(οικογενειακά προβλήματα) κ.λ.π..Φυσικά αν θέλουμε να αφήσουν ανεπηρέαστο τον εργαζόμενο όλα αυτά, ώστε να δοθεί περισσότερο στην εργασία του, απαιτείται διάλογος, προκειμένου να βοηθήσει ψυχολογικά, αλλά και μέσω του διαλόγου αυτού να γίνουν διευκολύνσεις στον τρόπο εργασίας του.

Η επίπληξη είναι μια πράξη καθόλου αρεστή αλλά αναγκαία. Πολλές φορές είναι απαραίτητη για να διατηρηθούν οι ισορροπίες μέσα σε μια επιχείρηση. Ο προϊστάμενος της Α' επιχείρησης θα προτιμούσε να έκανε μόνο συστάσεις.

Για την αντιμετώπιση του εχθρικού κλίματος στη σχέση δυο υπαλλήλων συζητάει πρώτα χωριστά με τον κάθε υπάλληλο και αφού συλλάβει τα στοιχεία εκείνα που επηρεάζουν τη σχέση τους δυσμενώς, και τα οποία μπορεί να προέρχονται από τον ίδιο, προσπαθούν όλοι μαζί, με κοινή συζήτηση να βρουν τις χρυσές τομές συνεργασίας.

Όταν ο προϊστάμενος ζητάει από τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λύση επιχειρησιακών προβλημάτων, τότε οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι είναι ενεργά μέλη της επιχείρησης και δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον γι' αυτή. Ο ρόλος του προϊστάμενου είναι παραπάνω από απαραίτητος γιατί είναι αδύνατον να υπάρχει και να λειτουργεί επιχείρηση χωρίς αυτόν, ο οποίος αναλαμβάνει όλες τις ευθύνες.

Ο προϊστάμενος της Β' επιχείρησης εφαρμόζει προκαθορισμένο πρόγραμμα υποκίνησης από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, γιατί πιστεύει ότι αυτό έχει διαμορφωθεί έτσι ώστε να πετυχαίνει υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας των υπαλλήλων. Τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζόμενους, πέρα από το καθορισμένο σύστημα αμοιβής, είναι αρκετά και ικανά να συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση τους, βοηθώντας στη λύση των ιδιαίτερων αναγκών κάθε υπαλλήλου.

Αναμφίβολα η απευθείας ερώτηση στον εργαζόμενο και η επιβράβευση αποτελούν θετικές ενέργειες, εκ μέρους του προϊστάμενου και συμβάλλουν στη διατήρηση της αποδοτικότητας σε υψηλά επίπεδα. Επιπλέον η επιβράβευση ενός υπαλλήλου αποτελεί πρότυπο και μέτρο σύγκρισης για τους υπόλοιπους.

Ως άνθρωποι οι εργαζόμενοι συχνά αντιμετωπίζουν προβλήματα. Για το λόγο αυτό, ο προϊστάμενος πρέπει να ξεκινήσει με το διάλογο. Εάν δεν επέλθει το εφικτό αποτέλεσμα, η επόμενη

κίνηση του προϊστάμενου θα είναι η επιβολή της τιμωρίας. Ο σεβασμός των κανόνων της επιχείρησης από τον εργαζόμενο είναι το Α και το Ω για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Η έλλειψη σεβασμού φανερώνει μη κατανόηση των κανόνων που διέπουν την επιχείρηση οπότε το καλύτερο μέσο επίλυσης του προβλήματος είναι ο διάλογος και όχι η τιμωρία. Ο προϊστάμενος της Β επιχείρησης αποφεύγει να κάνει επιπλήξεις αλλά όταν πρέπει να επιπλήξει κάποιο υπάλληλο δεν αισθάνεται ιδιαίτερα άνετα.

Για την εξομάλυνση του εχθρικού κλίματος μεταξύ δυο υπαλλήλων, ο προϊστάμενος προσπαθεί αρχικά να κατανοήσει το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο καθένας ξεχωριστά και στη συνέχεια τους καλεί σε απευθείας συζήτηση.

Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι απαραίτητη στην επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης, γιατί έρχονται καθημερινά σε επαφή με αυτά τα προβλήματα.

Ο ρόλος του προϊστάμενου είναι σημαντικός και η ύπαρξή του είναι απαραίτητη για την επιχείρηση. Όταν δεν υπάρχει πρέπει να αναπληρώνεται από αυτήν.

Ρωτώντας τον **προϊστάμενο της Γ' επιχείρησης** μας απάντησε ότι, κάθε φορά που τίθεται ανάγκη, το πρόγραμμα υποκίνησης του προσωπικού μπορεί να αλλάξει και να προσαρμοστεί σύμφωνα με τις ανάγκες που έχει η επιχείρηση και οι υπάλληλοι της.

Ο προϊστάμενος πιστεύει ότι οι παροχές που δίνονται στους υπαλλήλους είναι αρκετές. Οι ιδιαιτερότητες του κάθε υπαλλήλου λαμβάνονται υπόψη μόνο αν ο υπάλληλος το αξίζει.

Η επιβράβευση προς τους εργαζόμενους και η συζήτηση μαζί τους είναι απαραίτητες ενέργειες από την πλευρά του προϊστάμενου.

Ο διάλογος είναι απαραίτητος για την αντιμετώπιση της μη αποδοτικής συμπεριφοράς των υφισταμένων, ώστε να εντοπισθούν οι

αιτίες του προβλήματος και να βρεθούν οι καλύτεροι τρόποι λύσης του. Αν παρόλα αυτά η μη αποδοτική συμπεριφορά συνεχίζεται επί μακρύ χρονικό διάστημα, η απόλυση δεν είναι δυνατό να αποφευχθεί.

Ο προϊστάμενος εξηγεί ότι δε βρίσκεται σε δύσκολη θέση κάθε φορά που αναγκάζεται να επιπλήξει ή απλά να παρατηρήσει κάποιον υπάλληλο, γιατί η επιχείρηση τηρεί κάποιους κανόνες, οι οποίοι δεν πρέπει να παραβαίνονται.

Ο προϊστάμενος της Γ' επιχείρησης για την αντιμετώπιση του εχθρικού κλίματος μεταξύ των υπαλλήλων, ως πρώτο βήμα, θα συζητήσει μαζί τους για να κατανοήσει το πρόβλημα και να βοηθήσει στη λύση του. Ως δεύτερο βήμα θα απαιτήσει κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά και από τους δύο υπαλλήλους.

Αν κάποιο πρόβλημα της επιχείρησης αφορά και τους εργαζόμενους άμεσα ή έμμεσα και μπορούν να βοηθήσουν, τότε η συμμετοχή τους στη συζήτηση για την αντιμετώπιση του είναι χρήσιμη.

Σίγουρα ο ρόλος του προϊστάμενου είναι απαραίτητος, ιδίως όταν υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι, γιατί χρειάζεται κάποιο άτομο να ασχολείται μαζί τους, να εντοπίζει τα προβλήματα και να τους επιβλέπει. Ο προϊστάμενος δεν πρέπει να είναι ούτε πολύ χαλαρός, ούτε πολύ σκληρός αλλά να ακολουθεί μια μέση οδό. Πρέπει να έχει αντίστοιχες απαιτήσεις από κάθε εργαζόμενο, να επιβραβεύει τις επιπλέον προσπάθειες και να σχολιάζει τα λάθη ώστε να μην επαναλαμβάνονται.

Το τραπεζικό σύστημα έχει προκαθορίσει και διαμορφώσει το πρόγραμμα υποκίνησης των υπαλλήλων από την έναρξη λειτουργίας της τράπεζας, οπότε ο προϊστάμενος απλά το εφαρμόζει. Η τράπεζα δε λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου, όμως

τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζόμενους από την επιχείρηση είναι αρκετά και ικανά να τους οδηγήσουν σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

Η επιβράβευση είναι κάτι που συγκινεί τους εργαζόμενους όμως στην τράπεζα εξαιτίας της φύσης της εργασίας εκφράζεται σπάνια. Ο διάλογος για την ανεύρεση των αιτιών της μη αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων βοηθάει στη λύση του προβλήματος.

Η παρατήρηση των εργαζομένων όταν αυτοί ξεφεύγουν από το πρόγραμμα της επιχείρησης, είναι απαραίτητη. Σε περίπτωση μη βελτίωσης και μη συμμόρφωσης αυτών, επέρχεται η τιμωρία.

Ο προϊστάμενος δεν αισθάνεται ότι βρίσκεται σε δύσκολη θέση όταν πρέπει να επιπλήξει έναν υφιστάμενο, από τη στιγμή που αποτελεί ένα από τα καθήκοντά του.

Η φύση του τραπεζικού χώρου δίνει τη δυνατότητα στον προϊστάμενο να απομακρύνει τους υπαλλήλους, ανάμεσα στους οποίους έχει δημιουργηθεί εχθρικό κλίμα, αλλάζοντάς τους πόστο εργασίας.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων όμως σε τέτοιες επιχειρήσεις δεν είναι πάντα δυνατή.

Ένας σωστός προϊστάμενος αν και καθαρά φαίνεται να έχει ρόλο ελεγκτή στην επιχείρηση, ουσιαστικά η θέση του και η εργασία που εκτελεί είναι ακόμη πιο δύσκολες. Εκτός από την εκτέλεση της εργασίας του, πρέπει να ασχολείται με την εκπαίδευση, αξιολόγηση του προσωπικού καθώς και με την επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους προϊστάμενους της επιχείρησης Ε είναι οι ακόλουθες:

Το πρόγραμμα υποκίνησης είναι προκαθορισμένο από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης και δε λαμβάνει υπόψη του τις

ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου. Τα κίνητρα όμως που δίνονται είναι αρκετά και ικανά να συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοσή τους. Οι προϊστάμενοι θεωρούν θετική ενέργεια την επιβράβευση και την απευθείας ερώτηση στον εργαζόμενο για τη διατήρηση της απόδοσής του σε υψηλά επίπεδα.

Ο διάλογος θεωρείται ως ο καλύτερος δυνατός τρόπος για την αντιμετώπιση της μη αποδοτικής συμπεριφοράς των υφισταμένων τους, ενώ οι προϊστάμενοι δε θεωρούν δύσκολη τη θέση τους, όταν πρέπει να επιπλήξουν κάποιον υπάλληλο, αφού κάποιος πρέπει να το κάνει. Ο προϊστάμενος, αν και θεωρεί ότι δεν πρέπει να επέμβει όταν δυο υπάλληλοι διαφωνούν, παρόλα αυτά αναγκάζεται, για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης, να μεσολαβήσει στην εξομάλυνση των μεταξύ τους σχέσεων.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λύση προβλημάτων της επιχείρησης είναι απαραίτητη. Επειδή όμως απαιτείται άμεση και γρήγορη επίλυση αυτών, δεν είναι εφικτό να ληφθεί υπ' όψη ένας τόσο μεγάλος αριθμός διαφορετικών προτάσεων. Έτσι τελικά οι αποφάσεις παίρνονται από τα ανώτερα στελέχη.

Όλοι οι προϊστάμενοι μαζί προσπαθούν να συμβάλλουν στη δημιουργία και διατήρηση σωστών εργασιακών συνθηκών και θεωρούν το ρόλο τους ιδιαίτερα σημαντικό και απαραίτητο για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

Οι 5 αυτές επιχειρήσεις ήταν απλά ένα μικρό δείγμα του ευρύτερου εργασιακού χώρου.

Τα συμπεράσματά μας είναι τα ακόλουθα, χωρίς να αποκλείουμε διαφορετικές απόψεις ή αποτελέσματα:

Από τις 5 επιχειρήσεις μόνο στις τρεις επικρατεί φιλικό και μη ανταγωνιστικό κλίμα μεταξύ των υπαλλήλων, με κύρια χαρακτηριστικά την κατανόηση και την αλληλεγγύη.

Το 85% περίπου των υπαλλήλων θεωρούν το χρήμα ως σημαντικό κίνητρο, αλλά όχι και το μοναδικό. Οι ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας, οι ευκαιρίες προαγωγής, οι φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση είναι σημαντικότερα κίνητρα εργασίας. Ο καλύτερος τρόπος πληρωμής για τους περισσότερους υπαλλήλους είναι ανά δεκαπενθήμερο.

Η αναγνώριση της αποδοτικής συμπεριφοράς εξαρτάται από την οργάνωση κάθε επιχείρησης και από τις ικανότητες του προϊστάμενου. Η επικρότηση και τα μπράβο σημαίνουν πολλά για όλους τους υπαλλήλους, οι οποίοι πιστεύουν ότι τελικά αναγνωρίζονται και δικαιώνονται οι προσπάθειες τους. Αυτό δε συμβαίνει στην επιχείρηση Ε' του παραδείγματός μας. Μόνο το 50% ενδιαφέρεται για την επιβράβευση.

Στα λογιστικά γραφεία οι προοπτικές εξέλιξης είναι μικρές, ενώ στις άλλες επιχειρήσεις δεν είναι ιδιαίτερα αντικειμενικές. Οι μικρές επιχειρήσεις παρέχουν μόνο τις στοιχειώδεις κοινωνικές παροχές, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις και οι δημόσιοι οργανισμοί παρέχουν σχεδόν τα πάντα.

Το 70% των υπαλλήλων υποστηρίζει ότι αντιμετωπίζουν τον προϊστάμενο ως συνάδελφο και εκφράζουν πολύ εύκολα τις απόψεις τους. Ο προϊστάμενος δέχεται και εξετάζει με ενδιαφέρον τις υποδεικνυόμενες προτάσεις. Αυτό είναι αδύνατον να συμβεί σε επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων, όπου οι προτάσεις είναι πολλές και δεν υπάρχει χρόνος για να μελετηθούν.

Όταν κάποιος υπάλληλος, μετά από επανειλημμένες συστάσεις δε συμμορφώνεται με τους κανόνες της επιχείρησης, η επόμενη κίνηση του προϊστάμενου πρέπει να είναι η απόλυση του πράγμα το οποίο αποδέχονται όλοι οι υπάλληλοι.

Αρκετά μεγάλο ποσοστό της διοίκησης θέλει να ακούει τις απόψεις του προσωπικού της, άσχετα εάν δε τις εφαρμόζει πάντα. Όλοι οι υπάλληλοι επιδιώκουν τη συμμετοχή τους στα κέρδη της επιχείρησης, γιατί πιστεύουν ότι έχουν παίξει σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίησή τους.

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα υποκίνησης, το οποίο ,μερικές φορές, προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες των υπαλλήλων της. Οι προϊστάμενοι πιστεύουν ότι τα κίνητρα που δίνονται είναι αρκετά και ικανοποιητικά μόνο όμως το 40% αυτών λαμβάνει υπόψη του τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου.

Από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας γίνεται φανερό ότι η επιβράβευση είναι σημαντικό στοιχείο για τη διατήρηση της απόδοσης σε υψηλά επίπεδα. Ως καλύτερο μέσο για την αντιμετώπιση της μη αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, αλλά και διάφορων εργασιακών προβλημάτων, θεωρείται ο διάλογος. Η τιμωρία πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σε ειδικές περιπτώσεις.

Το 50% περίπου των προϊσταμένων υποστηρίζει ότι είναι δύσκολη η θέση του ανώτερου στελέχους, όταν αναγκάζεται να επιπλήξει κάποιον υπάλληλο για την έλλειψη σεβασμού. Το υπόλοιπο 50% θεωρεί ότι αποτελεί μέρος των καθηκόντων τους, οπότε δεν αισθάνονται άσχημα κατά την επίπληξη των υφισταμένων τους.

Όταν η φύση της εργασίας και του εργασιακού χώρου επιτρέπει την αλλαγή πόστου εργασίας, ως μέσο αντιμετώπισης του εχθρικού κλίματος μεταξύ των υπαλλήλων, τα πράγματα είναι εύκολα. Όταν όμως ο προϊστάμενος υποχρεούται να παίξει το ρόλο του μεσολαβητή, τότε το πρόβλημα είναι δυσκολότερο και ίσως ο διάλογος είναι ο καλύτερος τρόπος επίλυσής του.

Μόνο το 50% των προϊσταμένων πιστεύει ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων στη λύση των προβλημάτων της επιχείρησης, σε συνεργασία με τον προϊστάμενο και το διευθυντή, είναι καθοριστική. Το υπόλοιπο 50% πιστεύει ότι οι υπάλληλοι πρέπει να συμμετέχουν και να εκφράζουν τις απόψεις τους μόνο σε θέματα που τους αφορούν.

Σε όλες τις επιχειρήσεις ο ρόλος του προϊστάμενου είναι σημαντικός και απαραίτητος. Ένας σωστός προϊστάμενος πρέπει να έχει την δυνατότητα να εντοπίσει τις ιδιαίτερες ικανότητες, και ανάγκες κάθε υπαλλήλου καθώς και τα προβλήματα που δημιουργούνται στους εργασιακούς χώρους. Πρέπει να έρχεται σε άμεση επαφή και διάλογο με τους υφιστάμενους και να τους επιβραβεύει ή να τους επιπλήττει όταν είναι απαραίτητο.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η υποκίνηση είναι σήμερα από τα πιο σπουδαία θέματα στο χώρο των επιχειρήσεων γιατί αποδεσμεύει σημαντική ενέργεια από τα άτομα προς όφελος των οργανωτικών στόχων.

Όλες οι υποκινητικές θεωρίες προσπαθούν να δώσουν απάντηση στα «γιατί» της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Από πλευράς υποκίνησης τα «γιατί» αυτά συγκεκριμενοποιούνται στο «γιατί το άτομο θα πρέπει να καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια» στον εργασιακό του χώρο.

Έτσι, σύμφωνα με τις θεωρίες αναγκών, το άτομο συμπεριφέρεται με τον τρόπο, που συμπεριφέρεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Συνεπώς στόχος των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η διευκόλυνση της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων και πάνω σε αυτόν τον άξονα θα πρέπει να στηρίζονται οι υποκινητικές προσπάθειες τους.

Σύμφωνα με τις θεωρίες διαδικασιών η απάντηση στο ίδιο ερώτημα, βρίσκεται στις προσδοκίες του ατόμου. Συνεπώς βασικός υποκινητικός στόχος των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η διαμόρφωση προσδοκιών σε ρεαλιστικά επίπεδα και η προσπάθεια εκπλήρωσης των προσδοκιών αυτών.

Σύμφωνα με τις θεωρίες μάθησης, το άτομο συμπεριφέρεται με τον τρόπο, που συμπεριφέρεται γιατί αυτές τις συμπεριφορές έχει μάθει και όχι άλλες. Στόχος των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η μάθηση των συμπεριφορών εκείνων, που είναι θετικές για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Διάχυτη είναι η άποψη πως για την πλήρη κατανόηση του φαινομένου της υποκίνησης απαιτούνται στοιχεία και από τις τρεις προαναφερθείσες ομάδες προσεγγίσεων.

Η μέχρι σήμερα πρακτική πλευρά της υποκίνησης έδειξε πως τα καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται όταν γίνεται συνδυασμός διαφόρων τεχνικών για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων(όπως π. χ. μάθηση νέας συμπεριφοράς με θετική ενίσχυση σε συνδυασμό με μηχανισμό επαναπληροφόρησης της απόδοσης)

Η ηγεσία έχει αναγνωριστεί σαν παράγοντας κλειδί στην υποκίνηση αφού εκτιμάται ότι κατά το μεγαλύτερο ποσοστό τα προβλήματα υποκίνησης οφείλονται στην ηγεσία και κατά ένα μικρό ποσοστό σε άλλους παράγοντες.

Γίνεται σαφές στα διοικητικά στελέχη, πως στις σημερινές συνθήκες δε μπορούν να στηρίζουν την υποκίνηση των εργαζομένων αποκλειστικά και μόνο στο χρήμα, γιατί το μοντέλο που κυριαρχεί σήμερα είναι αυτό του αυτοολοκληρούμενου και κοινωνικού ανθρώπου.

Συνεπώς θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη για να υποκινήσουν τους εργαζόμενους ικανοποιητικά να ρίξουν το κέντρο βάρους σε άλλες ανταμοιβές μη οικονομικού χαρακτήρα(π. χ. αναγνώριση, επιτεύγματα κ. λ. π.), που σκοπεύουν στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών των εργαζομένων οι οποίες είναι και πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν.

Το βασικότερο ίσως στοιχείο είναι ότι σήμερα το διοικητικό στέλεχος έχει μεγάλες δυνατότητες δημιουργίας «θετικού υποκινητικού κλίματος» στο χώρο ευθύνης του, αρκεί να έχει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη θέληση για την εφαρμογή τους στην πράξη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- British Institute of Managment** : Επιτυχημένη πολιτική κινήτρων
- Δημητρίου Κωνσταντίνος** : Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης των εργαζομένων στην πράξη, Αθήνα , 1990
- Ζευγαρίδης Σπύρος** : Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών.
- Ζευγαρίδης Σ./Σταματιάδης Γ.** : Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού.
- Ζευγαρίδης Σπύρος** : Θεωρία οργανώσεως, Αθήνα, 1973
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος** : Οργάνωση και Διοίκηση.
- Κοσμόπουλος Δημήτριος** : Η υποκίνηση και οι ανάγκες των εργαζομένων.
- Koontz Harold-Cyrl O'Dannel** : Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα, 1983.
- Κοντραράτος Αντώνης** : Αρχές Διοικήσεως, Πάτρα, 1983.
- Λύτρας Περικλής** : Εργασιακές σχέσεις.
- Ξυροτήρη Σ. - Κουφίδη** : Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Σκουλάς Ε. Νίκος

: Η ανθρώπινη διοίκηση.
Εφαρμοσμένη ψυχολογία και
μέθοδοι συλλογικής εργασίας στη
διοίκηση.

**Small Business Monitoring and
Research Co**

: Ομαδικά κίνητρα και
παραγωγικότητα, Αθήνα, 1987.

Χατζηγηρηγορίου Μηνάς

: Σύγχρονος Διοίκηση των
Επιχειρήσεων, Αθήνα, 1976.

Χατζηγηρηγορίου Μηνάς

: Η επιτελική οργάνωση των
επιχειρήσεων, Αθήνα, 1973.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	σελ. 1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	
ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ	3
Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	
ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	11
ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW	12
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΥΡΑΜΙΔΑΣ ΤΟΥ MASLOW	13
Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΟΗΤΡΟΥ ΚΑΙ ΘΕΣΗΣ	15
Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑΣ	16
Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ F. HERZBERG	18
α. Υποκινητικοί παράγοντες	18
β. Παράγοντες δυσαρέσκειας	19
ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΓΚΩΝ MURRAY ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ McCLELLAND	20
α. Η ανάγκη για εξουσία	21
β. Η ανάγκη για κοινωνικότητα	22
γ. Η ανάγκη για επιτεύγματα	23
ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ	24
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	
ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	28
1. Ο ΜΙΣΘΟΣ	29
2. Η ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	30
3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ	30
4. ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	31
5. ΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	32
6. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	32
7. Η ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΣΥΝΕΠΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΗ ΗΓΕΣΙΑ	32
8. Η ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ	32

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGER ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	32
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	
ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ	
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	34
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ	34
ΕΝΤΑΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΩΝ	36
ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ VROOM	36
ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ PORTER/ LAWER	40
ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ	
VROOM ΚΑΙ PORTER/ LAWER	43
Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ	
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	
ΘΕΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΩΣ	
ΜΑΘΑΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	48
ΕΙΔΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΘΙΣΜΟΥ	50
1. Θετική ενίσχυση	50
2. Τιμωρία	50
3. Δραπέτευση	50
4. Αποφυγή	51
5. Εξάλειψη	51
ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	52
ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	57
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο	
ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	60
ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ	60
ΜΟΝΤΕΛΟ ΘΕΤΙΚΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	64
ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΡΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	67
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	70
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ	72
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

Η ΚΡΙΣΙΜΗ ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	76
α. Το σύστημα των αξιών του	77
β. Η πίστη στους υφιστάμενους	78
γ. Οι κλίσεις ως ηγέτη	78
Άλλοι παράγοντες	
α. Οι υφιστάμενοι	78
β. Η φύση του έργου	79
γ. Το οργανωτικό κλίμα	79



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο

ΕΙΔΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	81
ΤΟ ΧΡΗΜΑ ΚΑΙ Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	81
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	83
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ	85
ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ	87
ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ	88
ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	90
ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	94
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	98
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	100
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ & ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ	100
ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	104
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	108

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ	110
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	110
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΤ/ΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΣΕ ΠΕΝΤΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	117
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	137