

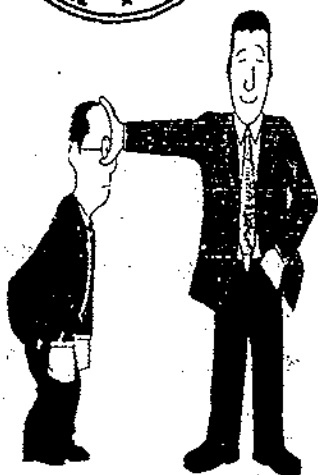
**Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: « ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ »**



**Συντάκτης εργασίας: Ελευθερία Ζαρκάδου**  
**Εισηγητής: κος Γεώργιος Σωτηρόπουλος**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>3</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>5</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....</b>	<b>6</b>
<b>ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Έννοια και σπουδαιότητα της παρακίνησης.....	6
1.2 Η Διαμόρφωση κι η διαδικασία της παρακίνησης.....	8
1.3 Η σταθερότητα της προσωπικότητας.....	12
1.4 Παρακίνηση και κίνητρα.....	13
1.5 Εσωτερική παρακίνηση.....	15
1.6 Εξωτερική παρακίνηση.....	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....</b>	<b>18</b>
<b>ΜΕΣΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....</b>	<b>18</b>
2.1 Γενικά.....	18
2.2 Η αμοιβή ως μέσο παρακίνησης.....	19
2.3 Η αποτίμηση της εργασίας και η βαθμολογία του προσωπικού.....	21
2.4 Οι πειθαρχικές ποινές.....	22
2.5 Η διεύρυνση και ο εμπλουτισμός της εργασίας.....	25
2.6 Η ενημέρωση και η συμμετοχή.....	27
2.7 Η ομαλή πορεία της εργασίας.....	28
2.8 Η έξαρση και σταθεροποίηση του ηθικού και ψυχικού παράγοντα των εργαζομένων.....	30
2.9 Η διάρκεια της εργασίας.....	31
2.10 Η μέριμνα για την πρόληψη εργατικών ατυχημάτων.....	32
2.11 Τα εκπαιδευτικά προγράμματα.....	32
2.12 Τα κοινωνικά έργα και η ψυχαγωγία.....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>35</b>
<b>ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....</b>	<b>35</b>
3.1 Εισαγωγή.....	35
3.2 Θεωρίες παρακίνησης.....	35
3.3 Η θεωρία X και θεωρία Y του Dr. McGregor.....	37
3.4 Η θεωρία της ανθρώπινης ωρίμανσης του Chris Argyris.....	40
3.5 Η θεωρία αλληλεπίδρασης του R. Likert.....	42
3.6 Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του A.H. Maslow.....	44
3.7 Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg.....	48
3.7.1 Παράγοντες υγιεινής.....	49
3.7.2 Κίνητρα.....	49
3.8 Σύγκριση θεωριών του Maslow και του Herzberg.....	50
3.9 Η θεωρία του Mc Clelland.....	51
3.10 Η θεωρία του Kurt Lewin.....	54
3.11 Η θεωρία ERG του Alderfer.....	54
3.12 Το πρότυπο των L.W. Porter και E.E Lawer.....	55

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	<b>3</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>5</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	<b>6</b>
<b>ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> .....	<b>6</b>
1.1 Έννοια και σπουδαιότητα της παρακίνησης.....	6
1.2 Η Διαμόρφωση κι η διαδικασία της παρακίνησης.....	8
1.3 Η σταθερότητα της προσωπικότητας.....	12
1.4 Παρακίνηση και κίνητρα.....	13
1.5 Εσωτερική παρακίνηση.....	15
1.6 Εξωτερική παρακίνηση.....	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	<b>18</b>
<b>ΜΕΣΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ</b> .....	<b>18</b>
2.1 Γενικά.....	18
2.2 Η αμοιβή ως μέσο παρακίνησης.....	19
2.3 Η αποτίμηση της εργασίας και η βαθμολογία του προσωπικού.....	21
2.4 Οι πειθαρχικές ποινές.....	22
2.5 Η διεύρυνση και ο εμπλουτισμός της εργασίας.....	25
2.6 Η ενημέρωση και η συμμετοχή.....	27
2.7 Η ομαλή πορεία της εργασίας.....	28
2.8 Η έξαρση και σταθεροποίηση του ηθικού και ψυχικού παράγοντα των εργαζομένων.....	30
2.9 Η διάρκεια της εργασίας.....	31
2.10 Η μέριμνα για την πρόληψη εργατικών ατυχημάτων.....	32
2.11 Τα εκπαιδευτικά προγράμματα.....	32
2.12 Τα κοινωνικά έργα και η ψυχαγωγία.....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> .....	<b>35</b>
<b>ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ</b> .....	<b>35</b>
3.1 Εισαγωγή.....	35
3.2 Θεωρίες παρακίνησης.....	35
3.3 Η θεωρία X και θεωρία Y του Dr. McGregor.....	37
3.4 Η θεωρία της ανθρώπινης ωρίμανσης του Chris Argyris.....	40
3.5 Η θεωρία αλληλεπίδρασης του R. Likert.....	42
3.6 Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του A.H. Maslow.....	44
3.7 Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg.....	48
3.7.1 Παράγοντες υγιεινής.....	49
3.7.2 Κίνητρα.....	49
3.8 Σύγκριση θεωριών του Maslow και του Herzberg.....	50
3.9 Η θεωρία του Mc Clelland.....	51
3.10 Η θεωρία του Kurt Lewin.....	54
3.11 Η θεωρία ERG του Alderfer.....	54
3.12 Το πρότυπο των L.W. Porter και E.E Lawer.....	55

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>58</b>
<b>ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....</b>	<b>58</b>
4.1 Η επιχείρηση σαν σύστημα διοίκησης με βάση κάποιους "Αντικειμενικούς Στόχους" παρακινεί τους εργαζόμενους. Γενικές παρατηρήσεις.....	58
4.1.1 Αντικειμενικοί στόχοι και παρακίνηση.....	61
4.2 Αναβάθμιση της εργασίας μέσω της παρακίνησης.....	66
4.3 Τα κίνητρα για εργασία διαφέρουν από άτομο σε άτομο.....	68
4.4 Οι σύγχρονες τάσεις της διοίκησης που μπορούν να βοηθήσουν στην παρακίνηση.....	76
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>80</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>82</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή έγινε με σκοπό να καταλάβουν οι αναγνώστες της το ρόλο της παρακίνησης των εργαζομένων μιας επιχείρησης.

Η παρακίνηση αποτελεί ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του σύγχρονου manager, ο οποίος θα αφυπνήσει τις εσωτερικές εκείνες δυνάμεις του εργαζόμενου ατόμου, ώστε να εργασθεί παραγωγικότερα, όχι όμως αναγκαστικά άλλα με τη θέλησή του.

Η εργασία της παρακίνησης προσωπικού, αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στην έννοια και σπουδαιότητα της παρακίνησης καθώς και μια αναφορά στη διαμόρφωση και τη διαδικασία της. Αναλύουμε τη σταθερότητα της προσωπικότητας των ατόμων και γίνεται ένας συσχετισμός μεταξύ παρακίνησης και κινήτρων αλλά και στη διάκρισή της σε εξωτερική και εσωτερική.

Το δεύτερο κεφάλαιο, αναφέρεται στα μέσα εκείνα τα οποία παρακινούν ή θα μπορούσαν να παρακινήσουν τα άτομα στην εργασία, έτσι ώστε να γίνουν πιο παραγωγικά. Γίνεται δηλαδή μια προσπάθεια προσδιορισμού και προσέγγισης των παραγόντων που επηρεάζουν τα άτομα κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται οι σπουδαιότερες από τις θεωρίες κινήτρων που έχουν διατυπωθεί από τους επιστήμονες της συμπεριφοράς.

Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο αρχικά μελετά την επιχείρηση σαν σύστημα με βάση κάποιους αντικειμενικούς στόχους που παρακινεί τους εργαζόμενους και αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα αναβαθμιστεί η εργασία του ατόμου, στα κίνητρα τα οποία για κάθε άτομο μπορεί να είναι διαφορετικά. Καθώς επίσης αναφέρει τις σύγχρονες τάσεις της διοίκησης που μπορούν να βοηθήσουν στην παρακίνηση. Το τέταρτο

κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τις σύγχρονες τάσεις της διοίκησης που μπορούν να βοηθήσουν την παρακίνηση.

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΖΑΡΚΑΔΟΥ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις αρχές του 20ου αιώνα, ο Frederick W. Taylor, παρουσίασε το "μοντέλο του οικονομικού ανθρώπου", με το οποίο έδωσε έμφαση στη "λογική" (τεχνική ή μηχανιστική) πλευρά της εργασίας και βοήθησε να αναπτυχθεί μία φιλοσοφία διοίκησης που καθόριζε ότι το άτομο παίζει ένα δευτερεύοντα ρόλο στην παραγωγική διαδικασία.

Η φιλοσοφία αυτή του Taylor, ταίριαζε πολύ καλά στις συνθήκες εκείνης της εποχής, αργότερα όμως αποδείχτηκε μη ρεαλιστική. Έτσι, όταν πλέον η φιλοσοφία αυτή είχε χάσει αρκετό έδαφος και μετά τις έρευνες του Elton Mayo στο Hawthorne κατά τη δεκαετία του 1930, τονίστηκε πολύ ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στη διαδικασία της παραγωγής και αναπτύχθηκε η θεωρία του "κοινωνικού ανθρώπου", κατά την οποία η ανθρώπινη συμπεριφορά εξαρτάται από το πώς το άτομο ερμηνεύει (βλέπει) μια κατάσταση και ποια στάση κρατάει απέναντι σ' αυτήν την κατάσταση.

Είναι σημαντικό να δούμε τί παρακινεί τους εργαζόμενους, τα μέλη μιας επιχειρησιακής μονάδας να δουλέψουν αποδοτικότερα και γενικά να κινηθούν προς μια κατεύθυνση που εναρμονίζεται με τους στόχους του οργανισμού στον οποίο συμμετέχουν. Πολλοί υποστηρίζουν πως αν πληρώνονται καλύτερα οι εργαζόμενοι θα δουλέψουν καλύτερα. Άλλοι έχουν την άποψη πως αν βελτιώσουμε τις συνθήκες εργασίας, το προσωπικό θα δουλέψει με μεγαλύτερο ενθουσιασμό και άλλοι λένε πως οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να νοιώθουν ένα αίσθημα ασφάλειας, πως δε θα χάσουν τη δουλεία τους και "μείνουν στο δρόμο".

Όλες αυτές οι απόψεις, έχουν τη βάση τους. Όμως το πρόβλημα της παρακίνησης για εργασία είναι τόσο πολύπλοκο και τόσο σημαντικό που απαιτεί συστηματική μελέτη.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 1.1 Έννοια και σπουδαιότητα της παρακίνησης.

Παρακίνηση είναι το αίτιο που οδηγεί το άτομο στο να συμπεριφερθεί κατά ορισμένο τρόπο. Η συμπεριφορά εκδηλώνεται με ενέργειες και δραστηριότητες. Η παρακίνηση, επομένως, είναι η εσωτερική δύναμη, ή άλλως, αυτό που ονομάζεται διάθεση ή παρόρμηση, η οποία οδηγεί το άτομο στο να ενεργοποιηθεί προς ορισμένη κατεύθυνση. Στοιχείο της παρακίνησης αποτελεί, όχι μόνο η επιλογή συγκεκριμένης δραστηριότητας, αλλά κυρίως, η ένταση με την οποία το άτομο επιθυμεί να επιδοθεί στη δραστηριότητα αυτή.

Επί πλέον, ο όρος "υποκίνηση" χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει το σύνολο των μέτρων που παίρνει ένας οργανισμός για την δημιουργία υποκίνησης.

Ένα από τα βασικά καθήκοντα του σύγχρονου manager, είναι η αφύπνιση και η συντήρηση εκείνων των εσωτερικών δυνάμεων του εργαζομένου ατόμου, οι οποίες είναι ικανές να κατευθύνουν τη δραστηριότητά τους προς την καλύτερη δυνατή εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού ή του τμήματος του οργανισμού εντός του οποίου αυτό λειτουργεί. Με άλλα λόγια, η παρακίνηση ως διοικητική λειτουργία, αποβλέπει στην αύξηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων (ως ατόμων και ως ομάδων) για την εργασία τους, με τελική επιδίωξη την αύξηση της παραγωγικότητας.

Είναι αυτονόητο ότι η προσπάθεια για υποκίνηση κατευθύνεται και προς τα άτομα που δεν ασκούν διοίκηση (απλούς υπάλληλους και εργατές), αλλά και προς εκείνα που ασκούν διοίκηση.



Η παρακίνηση, ουσιαστικά, έχει σχέση με το βαθμό αξιοποίησης των δυνατοτήτων που πραγματικά διαθέτει το άτομο για συμβολή στην επιτυχία των επιχειρηματικών στόχων. Ένας πωλητής π.χ., αδιάφορος και απρόθυμος να χρησιμοποιήσει το ταλέντο του, μπορεί να επιτύχει εντός μιας ημέρας ένα σχετικά χαμηλό επίπεδο πωλήσεων. Αν χρησιμοποιήσει σε κάποιο βαθμό το ταλέντο του, το επίπεδο αυτό οπωσδήποτε θα ανέβει, ενώ αν το χρησιμοποιήσει πλήρως, οι ημερήσιες πωλήσεις θα φτάσουν στο ανώτατο δυνατό επίπεδο. Ανάλογες επισημάνσεις θα μπορούσαν να γίνουν π.χ. και για μια δακτυλογράφο σε σχέση με τις σελίδες κειμένου που μπορεί να δακτυλογραφήσει, ή για τον χειριστή ενός σκαπτικού μηχανήματος σε σχέση με τον όγκο του έργου που μπορεί να αποδώσει, ή ακόμη, με τον προϊστάμενο ενός τμήματος, σχετικά με τον αριθμό και τη σοβαρότητα των θεμάτων που μπορεί να αντιμετωπίσει κατά τη διάρκεια μιας εργάσιμης ημέρας.

Γενικά, μεταξύ του κατώτατου και του ανώτατου ορίου απόδοσης ενός ατόμου, υπάρχει πάντοτε μια απόσταση η οποία, κατά κανόνα, είναι αρκετά σημαντική. Η διαδικασία της παρακίνησης είναι περισσότερο επιτυχής, όσο πιο πολύ κατορθώνει να πείσει τον εργαζόμενο να αυξήσει την απόδοσή του και να τη διατηρήσει κοντά στο ανώτατο όριο.

Η απόδοση ενός ατόμου επηρεάζεται, κατά κανόνα, από τρεις βασικούς παράγοντες: από την ικανότητά του, από το περιβάλλον εντός του οποίου εργάζεται και από την παρακίνηση. Αν το πρόβλημα βρίσκεται στην ικανότητα, αν δηλαδή ο εργαζόμενος δεν είναι ικανός να εκτελέσει την εργασία που του ανατίθεται, τότε ο manager γνωρίζει πως να τον αντιμετωπίσει. Αν πάλι το πρόβλημα βρίσκεται στο εργασιακό περιβάλλον, μπορεί επίσης να αντιμετωπισθεί με την παροχή στον εργαζόμενο των αναγκαίων υλικών, των πληροφοριών και των πάσης φύσεως λοιπών μέσων. Με τη βελτίωση δηλαδή των συνθηκών του περιβάλλοντος. Αν όμως το πρόβλημα βρίσκεται στην παρακίνηση, με

την έννοια ότι ο εργαζόμενος δεν έχει τη διάθεση να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του και τα μέσα που έχει στη διάθεσή του, τότε το πρόβλημα γίνεται περισσότερο πολύπλοκο για το manager. Τούτο, διότι η παρακίνηση, ως "εσωτερική" κατάσταση είναι ιδεατή (και όχι απτή) και τα μέτρα που πρέπει σε κάθε περίπτωση να ληφθούν με σκοπό να τη επηρεάσουν, είναι αμφίβολα.

## 1.2. Η διαμόρφωση κι η διαδικασία της παρακίνησης.

Για την ανθρώπινη συμπεριφορά και το πώς διαμορφώνεται οι ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και ότι αναζητούν ορισμένους δρόμους, για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Για το λόγο αυτό προκειμένου να διοικήσουμε τους ανθρώπους έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε τι επιδιώκουν από την εργασία τους. Υπό μορφή μιας εξίσωσης παρακίνησης, η όλη διαδικασία συμπεριφοράς θα μπορούσε να εμφανιστεί ως εξής:

$$\text{ΑΝΑΓΚΕΣ} + \text{ΚΙΝΗΤΡΑ} = \text{ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ}$$

Παρόλα αυτά, οι μεταβλητές (παράγοντες αυτής της εξίσωσης) πολύ συχνά αλλάζουν τιμές (μεταβάλλονται). Ας δούμε, σαν παράδειγμα, την περίπτωση ενός νεαρού ατόμου, που ενδιαφέρεται για μια θέση. Είναι παντρεμένος, έχει δύο παιδιά, κατοικεί σ' ένα διαμέρισμα κι επιθυμεί να χτίσει μια "ζεστή φωλιά", το σπιτικό του. Είναι φυσικό, στη θέση που βρίσκεται, να ρωτήσει πρώτα για το ύψος του μισθού, που προσφέρεται. Είναι σαφές, ότι ένα ισχυρό στοιχείο παρακίνησης για το άτομο αυτό, αποτελεί η αμοιβή του. Εάν θέλουμε να του προσφέρουμε μια θέση και να τον "παρακινήσουμε", να προσφέρει όλες τις ικανότητές του, πρέπει να προσέξουμε ιδιαίτερα το θέμα τις αμοιβής. Πρέπει να βεβαιωθούμε ότι αμοιβεται επαρκώς για την επίδοσή του και ότι του δίνεται η ευκαιρία ν' αναπτύξει νέες ικανότητες, έτσι ώστε να προωθηθεί σε υψηλότερα επίπεδα εργασίας. Υποθέτοντας ότι οι ικανότητές του είναι μέσου επιπέδου ή πάνω από

τον μέσο όρο, ο προϊστάμενός του μπορεί να κάνει μίαν αποτελεσματική δουλειά παρακίνησης, πιέζοντας και παρέχοντας ευκαιρίες ανάπτυξης, δίνοντας δηλαδή στο νέο μίαν ευκαιρία να κάνει κάτι και, πάνω απ' όλα, ανταμείβοντας την επίδοσή του μ' αυξήσεις στο μισθό του.

Υποθέστε τώρα ότι πέρασαν μερικά χρόνια. Ο νέος έφτιαξε, σιγά-σιγά, το σπίτι του, τα παιδιά του πηγαίνουν στο δημοτικό, και μπορεί να θεωρηθεί, ως ένα βαθμό φτασμένος. Σε ερώτηση αν τα χρήματα εξακολουθούν ν' αποτελούν γι' αυτόν "στοιχείο παρακίνησης"; η απάντηση θα είναι θετική. Τώρα όμως άλλες ανάγκες είναι πιο σημαντικές. Όταν μιλάει για τη δουλειά, μιλάει συχνά για θέματα όπως είναι η "επιτυχία" κι "επιτεύγματα". Λαχταρά μια νέα ευκαιρία, για ν' αναπτύξει όλο το φάσμα των δυνατοτήτων του. Σκέπτεται με κριτήριο το βαθμό υπευθυνότητας, που συνδέεται με τη δουλειά την οποία κάνει.

Η αναγνώριση, πέρα από την αύξηση στην αμοιβή, γι' αυτόν απόκτησε ιδιαίτερη σπουδαιότητα, όπως επίσης οι σχέσεις με τους συναδέλφους του κι η εκτίμηση, που τρέφουν στο πρόσωπό του.

Το συμπέρασμα είναι ότι ο μισθός δεν προκαλεί πάντα την ίδια "παρακίνηση". Γι' αυτό, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να δει τον υφιστάμενό του σαν άνθρωπο, που μεταβάλλει τη στάση του και πρέπει να δείξει ιδιαίτερη ευαισθησία στις αλλαγές της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ας εξετάσουμε, λοιπόν, γενικά το μηχανισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, για ν' αναλύσουμε, στη συνέχεια, τις ανάγκες που τον παρακινούν να δράσει ή να μη δράσει σε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Κάθε ενέργεια του ανθρώπου αποτελεί μια ανταπόκριση σ' εξωτερικούς ερεθισμούς ή εσωτερικές παρορμήσεις (ωθήσεις, κίνητρα, ανάγκες, επιδιώξεις). **Ερέθισμα** μπορούμε να ορίσουμε κάθετι, το οποίο προκαλεί μίαν αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού και ανταπόκριση την αντίδραση του οργανισμού στα διάφορα ερεθίσματα

Η ανταπόκριση, λοιπόν, του ανθρώπου στους (εξωτερικούς ή

εσωτερικούς) "ερεθισμούς" συνίσταται στην "προσαρμογή" του, στην "αντίδρασή" του, σ' αυτό που συνηθήσαμε να λέμε **συμπεριφορά**. Με την έννοια αυτή, η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται και κατευθύνεται πάντοτε προς ένα στόχο. Αυτό σημαίνει ότι καθένας δρα πάντα κατά ένα τρόπο που, ο ίδιος τουλάχιστον, τον θεωρεί απόλυτα λογικό και κατάλληλο, ενώ οι άλλοι ενδέχεται να τον χαρακτηρίζουν σαν μη λογικό ή και παράλογο.

Το μηχανισμό της συμπεριφοράς μπορούμε να τον παραστήσουμε με το παρακάτω σχήμα στη σελίδα 11.

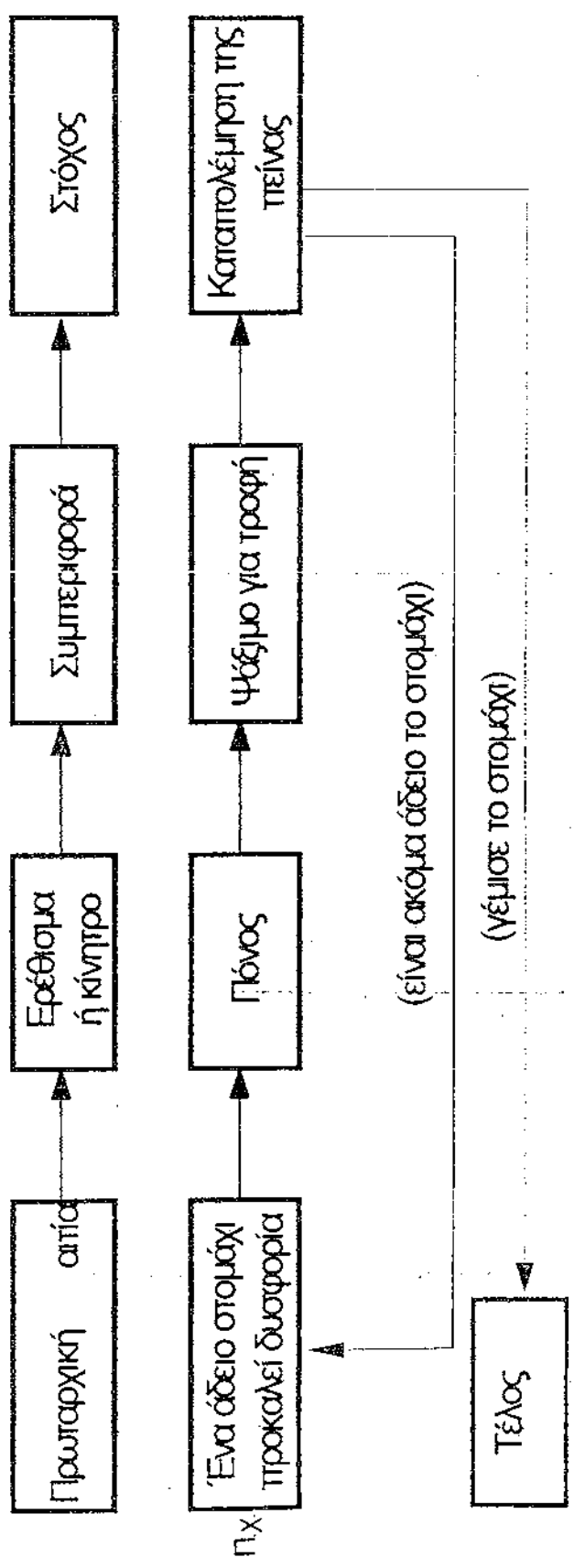


Figure 1

### 1.3 Η σταθερότητα της προσωπικότητας.

Εάν αναρωτηθούμε "Γιατί η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι τόσο απρόβλεπτη" θα απαντούσαμε ότι οι άνθρωποι ενεργούν όπως είναι αναγκασμένοι να ενεργήσουν. Ενέργειες που μπορεί να φανούν παράλογες σε κάποιον που δεν τις καταλαβαίνει είναι στην πραγματικότητα εντελώς λογικές.

Αν μελετήσει κάποιος τη συμπεριφορά διαφορετικών ατόμων θα είναι σε θέση να προβλέψει με εκπληκτική ακρίβεια ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται διαφορετικά διότι έχουν διαφορετικά βιώματα και ιδιοσυγκρασία. Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι που είχαν προϊστάμενο κάποιον, ο οποίος ήταν φιλικός στη συμπεριφορά του μόνο όταν αυξανόταν η εργασία, η αντιμετώπιση προς το νέο προϊστάμενο που θα τους φερθεί φιλικά θα είναι αμυντική. Στο νέο προϊστάμενο θα φανεί παράξενο αν όχι παράλογο. Για τους εργαζόμενους όμως είναι η μόνη λογική συμπεριφορά.

Συνεπώς, η προσωπικότητα του κάθε ατόμου διαμορφώνεται από το οικογενειακό περιβάλλον, τη μόρφωση, την κοινωνική ζωή και την επαγγελματική εμπειρία. Έτσι όταν οι managers συναναστρέφονται με τους εργαζόμενους έχουν μπροστά τους άτομα που μεταφέρουν όλες τις προηγούμενες εμπειρίες τους στην εργασία τους.

Κάθε άτομο είναι μια ξεχωριστή προσωπικότητα και οι αντιδράσεις τους διαφορετικές. Αν κάποιος μάθει γιατί οι άνθρωποι ενεργούν με τον α ή β τρόπο θα μπορέσει να καταλάβει τις ανθρώπινες σχέσεις γιατί οι άνθρωποι ενεργούν με τον α ή β τρόπο πριν μπορέσει να προβλέψει πως θα ενεργήσει κάποιος. Εάν π.χ στον Α εργαζόμενο δεν αρέσει η εργασία του γιατί απαιτεί αυτοσυγκέντρωση, είναι φυσικό να αντιδράσει σε οποιαδήποτε αλλαγή που θα την κάνει πιο σύνθετη. Εάν ο Β εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος από την εργασία του γιατί έχει την ευκαιρία να έρχεται σε επαφή με άλλους ανθρώπους, θα του

φανεί δύσκολο να προσαρμοστεί σε μια εργασία σε κάποιο απομονωμένο γραφείο.

Ένα σημαντικό εργαλείο στη συναναστροφή με τους άλλους ανθρώπους είναι η αναγνώριση του γεγονότος ότι αν και το τι κάνουν μάλλον διαφέρει, οι λόγοι για τους οποίους κάνουν οτιδήποτε είναι παρόμοιοι. Οι λόγοι αυτοί ονομάζονται κίνητρα ή ανάγκες.

Εάν αναρωτηθούμε τι είναι αυτό που καθορίζει την προσωπικότητα ενός ατόμου θα λέγαμε ότι είναι σχεδόν τα πάντα. Η προσωπικότητα του ατόμου είναι το γενικό σύνολο του τι είναι το άτομο: τα ρούχα που φορά, οι συζητήσεις που του αρέσουν ή τις αποφεύγει, οι τρόποι και οι εκφράσεις του, ο τρόπος σκέψης του, ο τρόπος που αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις. Η προσωπικότητα του ατόμου είναι μοναδικά διαφορετικά από κάθε άλλου.

Διαμορφώνεται από την ανατροφή του, τη μόρφωσή του, τις εμπειρίες του, την εργασία του, την επιρροή των γονιών του, και από όλες τις κοινωνικές δυνάμεις που περιβάλλουν κάθε άτομο. Μέσα από κάθε επίδραση οι άνθρωποι διαμορφώνουν την προσωπικότητά τους έτσι, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της ζωής, την εργασία και την αποτυχία. Έτσι, η προσωπικότητα είναι η τελική έκφραση του μοναδικού τρόπου με τον οποίο το άτομο αντιμετωπίζει τη ζωή.

#### **1.4 Παρακίνηση και κίνητρα.**

Η παρακίνηση είναι η ανάγκη ή επιθυμία από την οποία διακατέχεται το άτομο να δράσει κατά συγκεκριμένο τρόπο. Είναι όπως είπαμε η αιτία που προκαλεί τη συμπεριφορά. Με δεδομένο το γεγονός ότι οι ανάγκες και οι επιθυμίες του ανθρώπου είναι πολλές και ποικίλες και ακόμη ότι είναι αλληλοσυγκρουόμενες, γίνεται άμεσα κατανοητή η πολυπλοκότητα της παρακινητικής κατάστασης του ατόμου. Ένα άτομο

μπορεί να επιθυμεί να αγοράσει ένα σπίτι, αλλά ταυτόχρονα και ένα ακριβό αυτοκίνητο. Η απόκτηση όμως του ενός από αυτά τα αγαθά μπορεί να εμποδίζει την απόκτηση του άλλου.

Ενώ η παρακίνηση είναι εσωτερική κατάσταση, τα κίνητρα είναι τα εξωτερικά αντικείμενα προς τα οποία κατευθύνεται η συμπεριφορά του ατόμου. Επέχουν θέση ανταμοιβής, για τη δραστηριότητα που αναπτύσσει. Σημειωτέον ότι ο όρος "κίνητρο" χρησιμοποιείται πολλές φορές για να εκφράσει και την παρακίνηση.

Ένα βασικό κριτήριο για τη στάθμιση της ικανότητας του manager αποτελεί ο βαθμός στον οποίο αυτός επιτυγχάνει να δημιουργήσει υποκινητικό περιβάλλον. Δηλαδή, περιβάλλον κατάλληλο για να δημιουργήσει διάθεση των ατόμων για δραστηριοποίηση προς την κατεύθυνση των επιχειρηματικών στόχων, δια της παροχής των κατάλληλων κινήτρων. Τα άτομα όμως, συχνά διαθέτουν περισσότερες από μία εναλλακτικές λύσεις για την ικανοποίηση των αναγκών τους, γεγονός που καθιστά αρκετά περίπλοκο το πρόβλημα της επιλογής και της κατανομής των κατάλληλων κινήτρων. Η προσφορά π.χ. πρόσθετης χρηματικής αμοιβής για την αύξηση της απόδοσης, μπορεί να μη λειτουργήσει σαν κίνητρο για ένα άτομο, αν αυτό εξοικονομεί το αντίστοιχο ποσό σε μια ολιγόωρη απογευματινή απασχόληση. Ή η υπόσχεση για την παραγωγή μπορεί να μην παρακινεί ένα άτομο, αν αυτό ικανοποιεί την ανάγκη για διάκριση και προβολή, συμμετέχοντας ως στέλεχος σε ένα πολιτικό κόμμα.

Σχετικά με τη δυσκολία επιλογής κινήτρων, επισημαίνεται ότι καμία επιχείρηση και κανένας οργανισμός ή υπηρεσία δε μπορεί να μισθωθεί και συνεπώς να δεσμεύσει ολοκληρωτικά την προσωπικότητα ενός ατόμου. Θα πρέπει όμως, να καταβάλλεται προσπάθεια ώστε, μέσω της παρακίνησης να επηρεάζεται ένα σημαντικό ποσοστό της συμπεριφοράς του, για να είναι η απόδοσή του ικανοποιητική.



### 1.5 Εσωτερική παρακίνηση.

Οι ανάγκες και οι επιθυμίες του ατόμου ξεκινούν από τον εσωτερικό του κόσμο και επηρεάζουν καθοριστικά τις σκέψεις και τη συμπεριφορά του. Η εσωτερική δραστηριοποίηση έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, που είναι:

- Οι ανάγκες και επιθυμίες κάθε ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του.
- Οι ανάγκες και επιθυμίες του καθενός είναι μοναδικές, διότι καθορίζονται από τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητά του, το βιολογικό και ψυχικό του κόσμο και τις εμπειρίες του.
- Ένα άτομο, μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις επιθυμίες του, σε διαφορετικούς χρόνους.

Παρά τη μοναδικότητα και την αποκλειστικότητα των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων, μερικές από αυτές, είναι αρκετά ίδιες, ώστε επιτρέπουν στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν και να σχηματίζουν κοινές οργανώσεις για να επιτύχουν ικανοποίηση των αναγκών τους. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που ασχολούνται με τις κοινές αυτές ανάγκες όλων των ατόμων. Αν οι managers γνωρίζουν αυτές τις κοινές ανάγκες, μπορούν να επιδιώξουν και να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους, ώστε αυτοί να δράσουν προς όφελος των σκοπών της οργάνωσης, παρά τις διαφορές των εργαζομένων μεταξύ τους.

Μια πρώτη ματιά στη φιλοσοφία της παρακίνησης, δείχνει ότι οι συγγραφείς δε συμφωνούν σε γενικά αποδεκτές ταξινομήσεις των ανθρώπινων αναγκών. Η ασυμφωνία όμως αυτή, φαίνεται ότι είναι κυρίως θέμα ορολογίας, διότι υπάρχει αρκετή συμφωνία ως προς τις ανάγκες που περιλαμβάνουν οι ιδιαίτερες κατηγορίες του κάθε συγγραφέα.

Όλες οι θεωρίες περί ανθρώπινων αναγκών, βασίζονται σε τρεις θέσεις:

- ◆ Καμία ανάγκη δε μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως.
- ◆ Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς από κάθε άτομο και συχνά δεν είναι καν συνειδητές.
- ◆ Επειδή οι ανάγκες συχνά έχουν σχέση με την ομάδα, συχνά αλληλεξαρτώνται π.χ. ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί μια βιολογική του ανάγκη για φαγητό εξαρτάται από τις κοινωνικές του ανάγκες που καθορίζονται από την κοινωνικο-οικονομική του θέση.

### **1.6 Εξωτερική παρακίνηση.**

Η θεωρία της εξωτερικής δραστηριότητας δεν αρνείται την εσωτερική παρακίνηση, αλλά αντίθετα, βασίζεται σε αυτήν. Περιλαμβάνει δηλαδή, δυνάμεις που προέρχονται μέσα από το ίδιο το άτομο (ανάγκες και επιθυμίες του και τους παράγοντες που έχει υπό τον έλεγχό του το ηγετικό στέλεχος και που αποτελούνται από θέματα συναφή προς την εργασία, π.χ. μισθός, συνθήκες εργασίας και πολιτική της εταιρίας) και θέματα περιεχομένου εργασίας (όπως π.χ. αναγνώριση, προαγωγές και υπευθυνότητα).

Εφόσον οι εργαζόμενοι αντιδρούν θετικά ή αρνητικά σε οτιδήποτε κάνει ο προϊστάμενός τους, θα πρέπει κάθε ηγετικό στέλεχος να χρησιμοποιεί εκείνα τα μέσα εξωτερικής δραστηριοποίησης, που προκαλούν θετικές αντιδράσεις από τους εργαζόμενους προς επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Τα μέσα αυτά μπορεί να είναι, είτε θετικά που επιβραβεύουν την καλή απόδοση, είτε αρνητικά που τιμωρούν ή απειλούν να τιμωρήσουν κάποιον με κακή απόδοση.

Πολλοί εργαζόμενοι, πιστεύουν ότι η συλλογική προσπάθεια που καταβάλλεται σε κάθε οργάνωση, τους επιτρέπει να πετύχουν και οι ίδιοι σκοπούς, που αλλιώς θα ήταν δύσκολο να πραγματοποιήσουν.

Αυτοί οι άνθρωποι έχουν υψηλό βαθμό αυτοδραστηριοποίησης ή εσωτερικής παρακίνησης. Άλλοι όμως εργαζόμενοι, δεν αντιλαμβάνονται ότι εργαζόμενοι με τους σκοπούς της οργάνωσης, ικανοποιούν και δικές τους ανάγκες διαφόρων επιπέδων. Αυτοί οι άνθρωποι δεν έχουν εσωτερική παρακίνηση, και ουσιαστικά, το μόνο που θέλουν είναι ο μισθός, για να πληρώνουν τους λογαριασμούς τους. Γι' αυτούς κυρίως τους ανθρώπους, πρέπει τα ηγετικά στελέχη να χρησιμοποιήσουν την εξωτερική δραστηριοποίηση για να τους κάνουν να εργασθούν προς επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΜΕΣΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

#### 2.1 Γενικά.

Ένα εξίσου σημαντικό κεφάλαιο για την έννοια και την κατανόηση της παρακίνησης, είναι η ανάλυση των κυρίως χρησιμοποιούμενων μέσων που εφαρμόζει μια επιχείρηση προκειμένου να πετύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, την αύξηση δηλαδή, της παραγωγικότητας και κατά συνέπεια τη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Τα μέσα παρακίνησης, λοιπόν, που θα εφαρμόσει μια επιχείρηση τόσο στους εργάτες-εργαζόμενους όσο και στα ανώτερα και ανώτατα στελέχη, αποτελούν ή πρέπει να αποτελούν βασική μέριμνα της διοικήσεως, αφού η σωστή ή μη επιλογή αυτών επιδρά άμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου.

Η δραστηριοποίηση κάθε ατόμου, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως η αμοιβή, οι ποινές, η ομαλή πορεία της εργασίας κλπ. Αυτά είναι μερικά από τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει και θα εφαρμόσει μια επιχείρηση. Υπάρχει όμως και η άποψη που υποστηρίζει ότι αν το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιήσει την ανάγκη του για επιτυχία, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση, που η εργασία δε συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του ατόμου και είναι ανίκανη να του προσφέρει μια ικανοποίηση για τον εγωισμό του, τότε βέβαια πάλι το άτομο θα την εκτελέσει, γιατί είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί ποτέ, ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες.

Ο βαθμός αυτός της δραστηριοποίησης των εργαζομένων διαφέρει σημαντικά από άτομο σε άτομο. Έτσι, υπάρχουν άτομα που είναι δυνατό να φθάσουν στο κορύφωμα της επιδόσεώς τους και να καταβάλλουν ηρωικές πραγματικά προσπάθειες στην εργασία τους, ενώ άλλα άτομα περιορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα επιδόσεως. Άλλοι πάλι εργαζόμενοι καταφέρνουν να διατηρούν αμείωτη την επίδοσή τους και να ανέχονται εντάσεις, οι οποίες θα μεταβάλλουν άλλους σε ανίκανους και γκρινιάρηδες.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι υπάρχει ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Βασική μέριμνα της διοικήσεως είναι να επιλέξει εκείνα τα μέσα τα οποία θα ενεργοποιήσουν τα άτομα όλης της ιεραρχίας για να διαθέσουν τις ικανότητές τους και να συμβάλλουν στο κοινό στόχο: *αύξηση της παραγωγικότητας και μεγιστοποίηση του κέρδους.*

Κάτι τέτοιο, βέβαια, δεν είναι καθόλου εύκολο γιατί η επιχείρηση προκειμένου να ενεργοποιήσει όλο το δυναμικό της πρέπει να διερευνήσει, να αναλύσει και να εφαρμόσει εκείνα τα μέσα παρακίνησης που ευαισθητοποιούν και ενεργοποιούν όλους τους εργαζόμενους. Και μάλιστα αυτά μπορεί να είναι, διαφορετικά για τον καθένα ανάλογα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις ανάγκες, τις ικανότητές του κλπ.

Το έργο της επιλογής των μέσων όπως είδαμε είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα της επιχειρήσεως και πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα πρόσωπα και πάντα με μεγάλη προσοχή γιατί είναι δυνατόν να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση αποτελέσματα.

## **2.2 Η αμοιβή ως μέσο παρακίνησης.**

Μεταξύ των χρησιμοποιούμενων μέσων παρακίνησης εξέχουσα θέση κατέχει η χρηματική αμοιβή.

Η χρηματική αμοιβή, πέρα από το γεγονός ότι αποτελεί μέσο επιβίωσης για το άτομο, δεν έχει μόνο οικονομική σημασία. Δεν εκτιμάται, δηλαδή, μόνο ως αγοραστική δύναμη αλλά και ως μέσω γοήτρου και κοινωνικής προβολής. Οι οικονομολόγοι, βέβαια το θεωρούν ως το κατεξοχήν μέσο παρακίνησης αντίθετα από τους οπαδούς της θεωρίας της συμπεριφοράς που δεν της αποδίδουν την ίδια παρακινητική σημασία.

Είναι αυτονόητο ότι με τον όρο χρήμα, νοείται κάθε είδος υλικής αμοιβής. Επομένως, εκτός του μισθού και των συναφών προς το μισθό οικονομικών απολαβών (επιβαλλόμενα από τη νομοθεσία δώρα και επιδόματα), περιλαμβάνονται και τα πάσης φύσεως λοιπά οφέλη τα οποία δύναται να αποτιμηθούν σε χρήμα. Τέτοια οφέλη είναι η παροχή τροφής, στέγης, υπηρεσιών μεταφοράς κ.α.

Οι managers πρέπει να έχουν υπόψη τους, ότι οι υλικές παροχές δεν έχουν την ίδια παρακινητική δύναμη για όλα τα άτομα και ακόμη ότι ο βαθμός παρακίνησης μέσω του χρήματος, για ένα και το αυτό άτομο, μεταβάλλεται ανάλογα με την κατάσταση, επιθυμίες, τις επιδιώξεις και τις προσδοκίες του.

Τα άτομα που έχουν ως μοναδικό πόρο ζωής την εργασία τους καθώς και αυτά που αντιμετωπίζουν αυξημένες ατομικές και οικογενειακές ανάγκες, παρακινούνται ευκολότερα με την παροχή υλικών κινήτρων, παρά εκείνα τα άτομα που έχουν μειωμένες ανάγκες ή διαθέτουν και πρόσθετους πόρους.

Ένα άτομο το οποίο παύει σε κάποια στιγμή να παρακινείται από το χρήμα, λόγω ικανοποίησης σε σημαντικό βαθμό των υλικών του αναγκών, δεν αποκλείεται στο μέλλον να ενεργοποιήσει το ενδιαφέρον του για περισσότερα χρήματα, αν αποφασίσει π.χ. να βελτιώσει το βιοτικό του επίπεδο ή αν αυξηθούν οι οικογενειακές του υποχρεώσεις (γάμος, απόκτηση τέκνων κλπ.). Πέραν όμως αυτών, είναι γνωστό ότι για πολλά άτομα, η επιθυμία για βελτίωση της οικονομικής κατάστασης, είναι συνεχής και απεριόριστη.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες οι οποίοι επεμβαίνουν ρυθμιστικά όσον αφορά τη χρησιμοποίηση του χρήματος ως μέσου παρακίνησης. Μερικές επιχειρήσεις προτιμούν να πληρώνουν υψηλούς μισθούς, γιατί πιστεύουν ότι έτσι το προσωπικό παρακινείται και οι στόχοι της επιτυγχάνονται καλύτερα. Άλλες πάλι, προτιμούν να πληρώνουν μέτριους μισθούς και να απασχολούν μεγαλύτερο αριθμό ατόμων.

Κατά γενικό κανόνα, η προσδοκία του ατόμου για αύξηση των υλικών αμοιβών του, αποτελεί επαρκές κίνητρο μόνο όταν η αναμενόμενη αύξηση, είτε αυτή αφορά τις τακτικές αποδοχές, είναι χορηγείται με τη μορφή επιδομάτων, είναι σημαντική, σε σύγκριση με τα ήδη αποκτώμενα εισοδήματά του. Οι αυξήσεις των αποδοχών, πολλές φορές δεν είναι τόσο μεγάλες ώστε να παρακινούν τα άτομα για καταβολή εντονότερης προσπάθειας, προλαμβάνουν όμως τις εκδηλώσεις δυσαρέσκειας και τις αποχωρήσεις από την εργασία.

### **2.3. Η αποτίμηση της εργασίας και η βαθμολογία του προσωπικού.**

Συναφής με το κίνητρο της αμοιβής είναι ο ποιοτικός χαρακτηρισμός της εργασίας και η βαθμολογία της. Πολλοί επιστήμονες που ασχολούνται με τη διοίκηση των επιχειρήσεων, αποτιμούν την επαγγελματική τους ικανότητα με βάση τη στάθμιση των φυσικών, πνευματικών και ηθικών προσόντων του εργαζομένου. Υπάρχουν πολλά συστήματα αποτίμησης της εργασίας και πολλά κριτήρια. Τα βασικά είναι:

- \* Η δεξιότητά και οι γνώσεις του εργαζομένου.
- \* Το είδος της εργασίας, και
- \* Ο βαθμός ευθύνης.

Όσον αφορά τη βαθμολογία του προσωπικού, το σύστημα Mercitrating, στηρίζεται στη συμπεριφορά κάθε ατόμου στην εργασία και

όχι στην εκτίμηση των ικανοτήτων που απαιτούνται για κάθε πόστο εργασίας. Η βαθμολογία χρησιμεύει για τις προαγωγές, μεταθέσεις, αναθέσεις έργου κλπ. Και αποτελεί μέσο στα χέρια του επόπτη, για την παρακίνηση των εργαζομένων, να αυξάνουν την αποδοσή τους.

Η βαθμολογία, μπορεί να έχει τις παρακάτω μορφές:

- \* Κατάταξη από τον καλύτερο προς τον χειρότερο συνάδελφο, της ομάδας που ανήκει ο εργαζόμενος.
- \* Βαθμολογία κατά ικανότητα, χωριστά.

#### **2.4. Πειθαρχικές ποινές.**

Ένα εξίσου σημαντικό μέσο υποκίνησης, είναι και η επιβολή πειθαρχικών ποινών εκ μέρους της επιχείρησης στους εργαζομένους. Η μέθοδος αυτή εφαρμόστηκε στο παρελθόν, εφαρμόζεται και σήμερα και οπωσδήποτε δεν πρόκειται να χάσει την πρακτική της σημασία. Έχει παρατηρηθεί λοιπόν, ότι η απόδοση είναι αυξημένη αν ο εργαζόμενος βρίσκεται κάτω από την απειλή της ποινής. Ο φόβος δεν έπαυσε να ασκεί επιρροή επί της συμπεριφοράς του εργαζόμενου ατόμου και να επηρεάζει την απόδοσή του. Τα άτομα φροντίζουν κατά κανόνα να διατηρούν την απόδοσή τους σε ένα αρκετά υψηλό επίπεδο, ώστε να αποτρέπονται τέτοιοι κίνδυνοι όπως είναι η απόλυση, η στέρηση της προαγωγής, η στέρηση της αύξησης αποδοχών και ο υποβιβασμός.

Κατά συνέπεια τα μέλη μιας τυπικής οργάνωσης οφείλουν να συμμορφώνονται προς τους νόμους και τους κανόνες που ισχύουν σ' αυτή και ρυθμίζουν τη συμπεριφορά των μελών διαφορετικά, υφίστανται τις προβλεπόμενες κυρώσεις. Όταν η συμμορφωσή αυτή είναι πρόθυμη, μιλάμε για "θετική πειθαρχία", ενώ όταν γίνεται από απειλές και τιμωρίες, μιλάμε για "αρνητική πειθαρχία".

Η πρώτη περίπτωση θεωρείται επικοινωνιακή και διορθώνει τη συμπεριφορά, γιατί τα μέλη της τυπικής οργανώσεως καταλαβαίνουν, πιστεύουν και υποστηρίζουν τα πρότυπα συμπεριφοράς προς τα οποία



οφείλουν να συμμορφώνονται. Αν χρειαστεί να επιβληθεί, ενδεχομένως, κάποια τιμωρία, τότε έχει το νόημα της διορθωτικής ενέργειας και όχι της αντεκδικήσεως. Ο προϊστάμενος π.χ. που επιβάλλει την τιμωρία πρέπει να βοηθήσει το άτομο που τιμωρείται να καταλάβει ότι η πειθαρχική ποινή αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη πράξη του και όχι, στο πρόσωπό του το οποίο εξακολουθεί ενδεχομένως να εκτιμά.

Στη δεύτερη περίπτωση, το άτομο εξαναγκάζεται προς μια συμπεριφορά την οποία, ενδεχομένως, δεν εγκρίνει, γιατί φοβάται την πραγματοποίηση των απειλών. Με τον τρόπο αυτό όμως απλώς επιτρέπει να αποφεύγεται η τιμωρία, άλλωστε, ο φόβος της τιμωρίας δεν αποτελεί πάντα ανασταλτικό παράγοντα της συμπεριφοράς.

Μέσα στους χώρους της εργασίας και προκειμένου οι εργαζόμενοι να παρακινηθούν θετικά, αυξάνοντας την αποδοτικότητά τους, πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια να αναπτυχθεί η "θετική πειθαρχία" της οποία η τελειότερη μορφή είναι η αυτοπειθαρχία. Κάτι τέτοιο όμως δε σημαίνει ότι μια σκληρή τακτική δεν θα είναι ενδεχομένως αποτελεσματική σε ορισμένους εργαζόμενους οι οποίοι λόγω προσωπικότητας συμμορφώνονται μόνο με απειλές.

Πέρα από την προσωπικότητα, άλλοι παράγοντες που οπωσδήποτε διευκολύνουν την άσκηση θετικής πειθαρχίας, είναι η ακριβής γνώση από μέρους του εργαζομένου του έργου που οφείλει να εκτελεί, η λογικότητα των περιορισμών και απαγορεύσεων, η συμμετοχή ενδεχομένως του προσωπικού κατά τη διαδικασία κατάρτισης των κανονισμών απαγορεύσεων και πειθαρχικών ποινών και οπωσδήποτε το παράδειγμα του προϊσταμένου. Οι ποινές που εφαρμόζονται συνήθως σε μια επιχείρηση κατά σειρά σπουδαιότητας, μπορούμε να πούμε ότι είναι οι εξής:

- ◇ προφορικές συστάσεις
- ◇ γραπτές συστάσεις
- ◇ διακοπή της εργασίας για μερικές μέρες

◇ υποβιβασμός

◇ απόλυση.

Οι **προφορικές συστάσεις**, γίνονται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο, όταν οι υφιστάμενοί του δεν καταφέρνουν να διατηρήσουν τις επιδόσεις που μέχρι τώρα επετύγχαναν ή παραβαίνουν κάποιο κανόνα. Στην περίπτωση αυτή, όπως και για κάθε άλλη ποινή, ο προϊστάμενος πρέπει να διερευνήσει τους λόγους της συμπεριφοράς αυτής και μόνο αν διαπιστώσει υπαιτιότητα των υφισταμένων να προχωρήσει στην επιβολή της ποινής. Σε αντίθετη περίπτωση οφείλει μάλλον να βοηθήσει την άρση των αιτιών που προκάλεσαν τη συμπεριφορά αυτή.

Οι **γραπτές συστάσεις** αποτελούν μια πιο τυπική μορφή κυρώσεων. Σημειώνονται στην προσωπική καρτέλα του εργαζομένου και κοινοποιούνται στον προϊστάμενό του, στο τμήμα προσωπικού και στον ενδιαφερόμενο.

Στην περίπτωση της **διακοπής της εργασίας** για μερικές ημέρες, ο εργαζόμενος απομακρύνεται από την εργασία του για μερικές ημέρες και δεν πληρώνεται, χωρίς όμως να χάσει την θέση του. Η μέθοδος αυτή σε άλλους εργαζόμενους τους παρακινεί τόσο όσο χρειάζεται για να επανέλθουν σε τάξη.

Ο **υποβιβασμός**, είναι οπωσδήποτε υποτιμητικός για τον εργαζόμενο, εκτός αν γίνει επειδή για λόγους ανεξάρτητους από τη θέλησή του το άτομο δε μπορεί να αποδώσει τόσο καλά όσο πριν, οπότε αναλαμβάνει κάποια άλλη θέση με λιγότερες απαιτήσεις. Στην περίπτωση που αποτελεί πειθαρχική ποινή και επιβάλλεται σε διοικητικά στελέχη, τότε τα στελέχη αυτά, που μέχρι τώρα κατείχαν διοικητικές θέσεις, μετατίθενται σε άλλες όπου η ευκαιρία για παραγωγή είναι σχεδόν ανύπαρκτη διατηρώντας όμως το επίπεδο της σημερινής τους θέσεως. Πολλές εταιρίες για να αποφύγουν αυτή τη διαδικασία, πείθουν τα στελέχη αυτά να παραιτηθούν.

Η απόλυση αποτελεί το τελευταίο μέσο επιβολής πειθαρχικών κυρώσεων και φυσικά επιβάλλεται αφού αποτύχουν όλα τα άλλα ή όταν έχει γίνει μια πολύ σοβαρή παράβαση (π.χ. κλοπή).

## **2.5 Η διεύρυνση και ο εμπλουτισμός της εργασίας.**

Στην σύγχρονη εποχή είναι πρακτικά αποδεδειγμένο ότι τα προαναφερόμενα μέσα παρακίνησης έχουν κάποια βραχυπρόθεσμη θετική επίδραση στην παραγωγικότητα, μετά δηλαδή, την αύξηση των μισθών ή την επιλογή των πειθαρχικών ποινών. Όμως αυτή η αύξηση της θετικής παραγωγικότητας συνήθως δεν αρκεί για μακρόχρονο διάστημα. Και αυτό γιατί η προσωπικότητα, τα ψυχικά χαρακτηριστικά καθώς και οι ανάγκες του κάθε ατόμου, είναι διαφορετικές. Από την άλλη μεριά, όπως η ευκαιρία για άνοδο μέσα στην επιχείρηση, η αναγνώριση της απόδοσης, επιτεύγματα πάνω στην εργασία, ανάθεση ευθύνης και η φύση και το περιεχόμενο της ίδιας της δουλειάς, έχουν πολύ θετικότερη και πιο μακροπρόθεσμη επίδραση. Αυτοί οι παράγοντες λοιπόν, συμβάλλουν στην ικανοποίηση αναγκών υψηλότερης ιεράρχησης όπως είναι ο αυτοσεβασμός και η αυτοολοκλήρωση. Κατά συνέπεια, αξίζει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην παρακινητική τους επίδραση και ειδικά στον τομέα του περιεχομένου της εργασίας.

Θα πρέπει να σημειωθεί εδώ, πως η θεωρία αυτή, όντως είναι καινούργια, βρίσκεται υπό δοκιμή και δε λείπουν οι επικριτές της. Πολλές επιχειρήσεις όμως, έχουν κιάλας· υιοθετήσει μέρη αυτής της θεωρίας με πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα. Τα ως τώρα πειράματα, έγιναν κυρίως σε πληκτικές, μονότονες δουλειές, που δεν έδιναν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να χρησιμοποιήσουν τις διανοητικές τους ικανότητες και κατά συνέπεια τους μάλιστα η ανία. Σε κάθε περίπτωση έγινε πλήρης επανένταξη του περιεχομένου της εργασίας και όπου το επέτρεπαν οι συνθήκες, έγινε είτε διεύρυνση για να δοθεί περισσότερη

ποικιλία, είτε εμπλουτισμός για να ανατεθεί περισσότερη υπευθυνότητα, είτε και τα δύο. Σε ορισμένες περιπτώσεις καταργήθηκαν έλεγχοι επιστατών και προϊστάμενοι των επιστατών, ώστε να μείνει ολόκληρη η ευθύνη του ελέγχου στον ίδιο τον εργαζόμενο. Σε άλλες περιπτώσεις δόθηκε στους εργαζόμενους το δικαίωμα συμμετοχής στις αποφάσεις που αφορούν την εργασία τους, είτε εξουσιοδοτήθηκαν εντελώς να παίρνουν μόνοι τους τις αποφάσεις, αυτοδύναμα, μέσα βέβαια σε δοσμένα πλαίσια.

Από τα παραπάνω μπορεί κανείς να γενικεύσει πως η διεύρυνση του περιεχομένου της εργασίας αντιπροσωπεύει μια τάση αντίθετη ως τώρα, τάση της υπερβολικής εξειδίκευσης που είναι χαρακτηριστική των επιχειρήσεων με μεγάλη τεχνολογική ανάπτυξη. Έχει πια αρχίσει να γίνεται συνειδητή πως η υπερβολική εξειδίκευση έχει σαν αποτέλεσμα το στένεμα του ορίζοντα του εργαζόμενου που γίνεται έτσι επάκταση και εξάρτημα ενός συστήματος που τον αλλοτριώνει και τον εξουθενώνει ψυχικά και πνευματικά.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι με τη διεύρυνση της εργασίας, επιδιώκεται η απαλλαγή του εργαζομένου ατόμου από την ανία που προκαλεί η εκτέλεση μιας μονότονης εργασίας. Η διεύρυνση επιτυγχάνεται με την ανάθεση στο άτομο περισσότερων δραστηριοτήτων, γεγονός το οποίο, τουλάχιστον θεωρητικά, καθιστά την εργασία περισσότερο ενδιαφέρουσα, αυξάνει την ικανοποίηση του ατόμου και κατά συνέπεια αυξάνει και το ενδιαφέρον του για μεγαλύτερη απόδοση.

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

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας αποτελεί προσπάθεια που αποσκοπεί στο να καταστήσει την εργασία περισσότερο ελκυστική και να δημιουργήσει στον εργαζόμενο αίσθημα επιτυχίας και ταυτόχρονα τον παρακινεί για ακόμη μεγαλύτερη αποδοτικότητα-παραγωγικότητα. Ο εμπλουτισμός της εργασίας, επιτυγχάνεται με την ανάθεση στο εργαζόμενο άτομο ποικιλίας αντικειμένων απασχόλησης, αλλά και με άλλα μέσα όπως είναι: η παροχή ελευθερίας να αποφασίζει το ίδιο τη μέθοδο που θα εφαρμόσει και το ρυθμό εκτέλεσης της εργασίας, η ενθάρρυνση της συνεργασίας, η ενίσχυση του αισθήματος της προσωπικής ευθύνης για την εκτελούμενη εργασία, η υποβοήθηση να αντιληφθεί τη συμβολή της δικής του εργασίας στην παραγωγή του τελικού προϊόντος αλλά και στη γενικότερη επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης ή παραγωγικής μονάδας και η ενημέρωσή του για την ποιότητα της εργασίας που προσφέρει.

## **2.6 Η ενημέρωση και η συμμετοχή.**

Η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες αντιμετώπισης των διαφόρων προβλημάτων της επιχείρησης, αποτελεί μια τεχνική παρακίνησης τεκμηριωμένη θεωρητικά και καταξιωμένη δια της πρακτικής εφαρμογής. Τα άτομα ικανοποιούνται και προθυμοποιούνται για επιμελέστερη και εντονότερη προσπάθεια, αν οι προϊστάμενοί τους απευθύνονται σε αυτά και τους ζητούν τη γνώμη και τη συμβουλή, επί προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία του. Από μια τακτική, προκύπτει διπλό όφελος και για τον manager. Πρώτον, παρέχεται ικανοποίηση στον υφιστάμενό του και δεύτερον, αποκτά ο ίδιος πολύτιμες πληροφορίες για το συγκεκριμένο πρόβλημα από ένα άτομο που το γνωρίζει καλύτερα από κάθε άλλον.

Η παροχή στους εργαζομένους ευκαιριών συμμετοχής αποτελεί ουσιαστικά μέσο αναγνώρισης και ανταποκρίνεται στις δικές του

αντίστοιχες ανάγκες για αναγνώριση και εκτίμηση. Σκόπιμο είναι, βεβαίως, η παροχή δυνατότητας συμμετοχής να γίνεται με προσοχή και με επιδεξιότητα, ώστε να μην εμφανίζεται ως αδυναμία εκ μέρους του προϊσταμένου.

## **2.7 Η ομαλή πορεία της εργασίας.**

Η εκτέλεση της εργασίας ομαλά, αποτελεί ακόμη ένα κίνητρο για την αποδοτικότητα του προσωπικού. Προκειμένου όμως να έχουμε την ομαλή πορεία της εργασίας που επιθυμούμε, πρέπει να προσέξουμε τους παρακάτω παράγοντες:

**1. Προετοιμασία της εργασίας:** Απαραίτητο στοιχείο για τη σωστή εκτέλεση των εργασιών, είναι να υπάρχει σαφής αντίληψη για το τι και πώς πρόκειται να εκτελεστεί η εργασία (πνευματική ή σωματική).

Ακόμη η προετοιμασία είναι ανάγκη να γίνεται για κάθε εργαζόμενο και για κάθε ομάδα εργαζομένων.

Επίσης, πρέπει να διατηρείται στην εργασία ο φυσικός ρυθμός και να αποφεύγεται η διατάραξή του, από επεμβάσεις εκτός εργασίας ή από διάφορα άλλα αίτια που οφείλονται στον ίδιο, τον εργαζόμενο, όπως για παράδειγμα ψυχολογικοί, οικογενειακοί λόγοι κλπ.

Ακόμη ο εργαζόμενος, κατά την ώρα της εργασίας του, πρέπει να παίρνει την κατάλληλη θέση ώστε να μην εμποδίζεται η ανάπτυξη των σωματικών και πνευματικών του δυνάμεων και ικανοτήτων. Πρέπει δηλαδή η θέση του εργαζομένου να εκπληρώνει τις προϋποθέσεις εκείνες, που εξασφαλίζουν την παρεμπόδιση της σπατάλης των δυνάμεων και των περιπτώσεων από τον εργαζόμενο καθώς και την αποφυγή άσκοπων διακοπών από την εργασία.

Ομοίως πρέπει ο εργαζόμενος να προσαρμόζεται στα μηχανικά μέσα, έτσι ώστε να γίνεται ευχερής και επιτυχής η χρήση τους.

Τέλος, πρέπει να δημιουργούνται ευμενείς επιδράσεις του περιβάλλοντος και να αποφεύγονται οι δυσμενείς. Οι επιδράσεις αυτές είναι δυνατόν να οφείλονται:

- ♦ Στην ατμόσφαιρα, αέρα, θερμοκρασία (κλίμα).
- ♦ Στην υπόδηση και την ενδυμασία.
- ♦ Στην οπτική και ακουστική ικανότητα του εργαζομένου.
- ♦ Στο ανθρώπινο περιβάλλον.

## 2. Η δημιουργία ευμενών συνθηκών εργασίας: Η

πραγματοποίηση της εργασίας κάτω από συνθήκες άριστης καταλληλότητας, άνεσης και ασφάλειας, πέρα του ότι αποτελούν ανθρώπινο καθήκον, συντελούν και στην επιτυχία υψηλής αποδοτικότητας. Οι συνθήκες αυτές συνίστανται:

- ♦ Στην εξασφάλιση επαρκούς χώρου για κάθε εργαζόμενο ώστε να εξασφαλίζεται η ελευθερία στις κινήσεις του. Όταν η εργασία είναι καθιστική, πρέπει να υπάρχει άνεση. Βελτίωση στην εργασία παρέχεται με την κατάλληλη διαρρύθμιση των θέσεων εργασίας, λ.χ. των τραπεζογραφείων εργασίας.
- ♦ Στη διασφάλιση επαρκούς φωτισμού (φυσικού ή τεχνικού) στους χώρους εργασίας. Στο φυσικό φωτισμό η επιφάνεια των παραθύρων πρέπει να ισούται προς το 1/4 τουλάχιστον της επιφάνειας του δαπέδου.

Σε περίπτωση τεχνικού φωτισμού, πρέπει να αποφεύγεται η θάμβωση του εργαζομένου, οι σκιές, ο κατοπτρισμός και η αστάθεια του φωτισμού. Ήδη γίνεται ευρεία η χρήση λαμπτήρων φωτισμού με χρώμα ανοικτό.

- ♦ Στην εξασφάλιση ευχάριστου χρωματισμού των γύρω χώρων. Τα ανοικτά χρώματα συμβάλλουν στη διάθεση του εργαζομένου και την απόδοσή του. Στις προηγμένες χώρες έχει αναπτυχθεί νέα τεχνική την οποία ονομάζουν "δυναμισμό των χρωμάτων".

- ♦ Στην εξασφάλιση της κατάλληλης θέρμανσης. Η ιδανική θερμοκρασία για τα εργοστάσια είναι 18 βαθμοί Κελσίου και για τα γραφεία 21 βαθμοί. Τα σύγχρονα εργοστάσια χρησιμοποιούν εγκαταστάσεις κλιματισμού (θερμού-ψυχρού).
- ♦ Στην εξασφάλιση καλού αερισμού. Προτιμάται η φυσική ανανέωση του αέρα για τη διατήρηση υγιεινής ατμόσφαιρας.
- ♦ Στην εξασφάλιση ατμόσφαιρας απαλλαγμένης από σκόνη.
- ♦ Στην εξασφάλιση κατάλληλης οργάνωσης ώστε να υπάρχει εγγύηση για την ασφάλεια των εργαζομένων και την αποφυγή εργατικών ατυχημάτων.
- ♦ Στην εξασφάλιση μείωσης των θορύβων, που επιδρούν δυσμενώς στην απόδοση των εργαζομένων.
- ♦ Στη χρήση μέσων, προκειμένου να αυξηθεί η διάθεση των εργαζομένων για εργασία (μουσική κατά τη διάρκεια της εργασίας). Συνιστάται κατα διαστήματα μουσική διάρκειας 10 και 15 λεπτών και κάθε βάρδια.

## **2.8 Η έξαρση και σταθεροποίηση του ηθικού και ψυχικού παράγοντα των εργαζομένων.**

Η ψυχική και ηθική σταθερότητα των εργαζομένων ατόμων-μελών μιας επιχείρησης ή παραγωγικής μονάδας, αποτελεί ένα ακόμη βασικό στοιχείο στην αποδοτικότητα. Είναι, λοιπόν, σημαντικό η κάθε επιχείρηση να προσπαθεί να διατηρήσει όσο το δυνατόν πιο ψηλά το ηθικό των εργαζομένων της προκειμένου να πετύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα δηλαδή τη μέγιστη αύξηση της παραγωγικότητας και κατά συνέπεια τη μεγιστοποίηση των κερδών της.

Συγκεκριμένα η διοίκηση μπορεί να συμβάλλει άμεσα στην έξαρση και σταθεροποίηση του ηθικού και ψυχικού παράγοντα με τους εξής τρόπους:

⇒ Σεβασμός στην αξιοπρέπεια του εργαζομένου.



- ⇒ Έπαινος για κάθε ενέργεια του εργαζομένου, που αποβλέπει στην αποτελεσματικότητα του έργου.
- ⇒ Παροχή ηθικών και ψυχικών αμοιβών για διακεκριμένες πράξεις του εργαζομένου.
- ⇒ Σταθερή απασχόληση.
- ⇒ Νομοθετική προστασία για τα εργατικά ατυχήματα. Ασφάλιση ανεργίας, ασθένειας και γήρατος. Υποχρεωτικές ετήσιες άδειες. Αποζημίωση σε περίπτωση καταγγελίας της συμβάσεως εργασίας κλπ.

## 2.9 Η διάρκεια της εργασίας.

Πρώτα απ' όλα θα πρέπει να κάνουμε διάκριση της διάρκειας της εργασίας μεταξύ "νόμιμης διάρκειας" και "πραγματικής διάρκειας". Η νόμιμη διάρκεια είναι αυτή που κατοχυρώνουν νομοθετικά τα κράτη. Η πραγματική διάρκεια της εργασίας προκύπτει από τις διάφορες έθνικές στατιστικές. Οι μέσοι όροι των πραγματοποιούμενων ωρών εργασίας ανταποκρίνονται προς τις κανονικές ώρες εργασίας. Άλλες διακρίσεις της διάρκειας της εργασίας είναι:

- **Ο ονομαστικός χρόνος.** Αυτός είναι ίσος με τη διάρκεια της παρουσίας του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση.
- **Ο καθαρός χρόνος.** Αυτός είναι ίσος με τη διαφορά του ονομαστικού χρόνου των διαλειμμάτων.
- **Ο πραγματικός χρόνος.** Αυτός είναι ίσος με το σύνολο των καθυστερήσεων (διαδρομών) του εργαζομένου μέσα στην εκμετάλλευση.
- **Ο παραγωγικός χρόνος.** Αυτός είναι ο χρόνος σύμφωνα με τον οποίο προσφέρεται κάθε παραγωγική εργασία.

Από την πλευρά της ορθολογικής οργάνωσης και προς το σκοπό της επιτυχίας της μεγαλύτερης απόδοσης των εργαζομένων, πρέπει να

λαμβάνονται υπόψη για τον καθορισμό της διάρκειας της εργασίας τα εξής:

- ◊ Η διάρκεια της εργασίας πρέπει να είναι τέτοια ώστε να συμβάλλει στην επιτυχία του άριστου όριου απόδοσης.
- ◊ Η διάρκεια της εργασίας να μη δημιουργεί επιβλαβείς συνέπειες για τους εργαζόμενους.
- ◊ Η εργασία άσχετα με τη διάρκειά της, πρέπει να είναι συνεχής, με παράταση του χρόνου της μεσημβρινής διακοπής.

### **2.10 Η μέριμνα για την πρόληψη εργατικών ατυχημάτων.**

Η επιχείρηση είναι υπεύθυνη για την πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων που μειώνουν το χρόνο διάρκειας της εργασίας και την απόδοση των εργαζομένων και κατά συνέπεια επιβαρύνουν το κοινωνικό σύνολο.

Μια από τις κυριότερες, λοιπόν, μέριμνες της διοίκησης μιας επιχείρησης, είναι η αποφυγή ή ελάττωση των εργατικών ατυχημάτων κατά την εκτέλεση της παραγωγικής διαδικασίας.

Σαν κίνητρο παρακίνησης, η μέριμνα αυτή για την ελάττωση και την πρόληψη εργατικών ατυχημάτων, συμβάλλει στην εμπέδωση της εμπιστοσύνης, στη διευκόλυνση της συνεργασίας των μελών της εργασιακής ομάδας καθώς επίσης στη βελτίωση και αύξηση της παραγωγής. Για την επιτυχία της πρόληψης των ατυχημάτων πρέπει οι εργαζόμενοι να τύχουν της κατάλληλης εκπαίδευσης και διαφώτισης. Επίσης πρέπει να καταρτίζονται προγράμματα ασφάλειας, των οποίων το περιεχόμενο να γίνεται γνωστό, σε όλους τους εργαζομένους.

### **2.11 Τα εκπαιδευτικά προγράμματα.**

Σαν παρακίνηση των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση, θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε την έμφαση που απαιτείται να δίνει η

επιχείρηση στη συνεχή εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του προσωπικού στο εσωτερικό της Ελλάδας ή και στο εξωτερικό με σεμινάρια που υποστηρίζονται και χρηματοδοτούνται από την ίδια την επιχείρηση. Τα σεμινάρια θα καλύπτουν θέματα όπως οικονομική διαχείριση, προωθημένα σεμινάρια marketing, ειδικά σεμινάρια τεχνικών πωλήσεων, μακροχρόνια προγράμματα που αφορούν τις νέες τεχνικές και μεθόδους management καθώς επίσης για τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα της εργασίας, εκπαιδευτικά προγράμματα για τη χρήση των μηχανών και γενικότερα για την παραγωγική διαδικασία.

Αυτή η εκπαίδευση βοηθά στην ανάπτυξη κατάλληλου κλίματος εργασίας, πράγμα που ενθαρρύνει και ωθεί τους εργαζόμενους να επικεντρωθούν στο μέλλον. Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να μαθαίνουν, όχι μόνο πως να κάνουν κάτι άμεσα, αλλά και πώς να το κάνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Όλα αυτά επιτρέπουν να ανταποκρίνονται γρήγορα και σωστά στις συνεχώς αναδιαμορφωμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

## **2.12 Τα κοινωνικά έργα και η ψυχαγωγία.**

Σαν κοινωνικά έργα θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε εκείνα τα έργα που δημιουργούνται με πρωτοβουλία των επιχειρήσεων και αποβλέπουν στη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των εργαζομένων. Τέτοια μπορεί να είναι η επιδότηση στέγασσης, η χορήγηση υποτροφιών στα αριστούχα παιδιά των εργαζομένων κ.α.

Για την ψυχαγωγία, την ηθική και πνευματική εξύψωση των εργαζομένων, μπορούν να δημιουργούνται ευκαιρίες άθλησης, ίδρυσης βιβλιοθηκών, κοινών εκδρομών, οργάνωση εορταστικών εκδηλώσεων με την απονομή δώρων τόσο στους εργαζομένους όσο και στα παιδιά τους κλπ.

Έτσι με την καθιέρωση ψυχαγωγικών προγραμμάτων και την πραγματοποίηση κοινωνικών έργων και η επιχείρηση επωφελείται

αποκτώντας καλή φήμη για την οργάνωση και τη συμπεριφορά της απέναντι στους εργαζόμενους, υπαλλήλους και εργάτες, αλλά και οι τελευταίοι με τη σειρά τους αισθάνονται ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται γι' αυτούς και είναι πάντοτε στο πλευρό τους όποτε παραστεί ανάγκη. Έτσι παρακινούνται προς ένα και μοναδικό στόχο: Την αύξηση της αποδοτικότητάς τους για τη μεγαλύτερη παραγωγή με όσο το δυνατόν πιο ομαλό τρόπο, χωρίς συγκρούσεις και προστριβές με τη διοίκηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

#### 3.1 Εισαγωγή.

Τι είναι αυτό που κάνει μερικούς ανθρώπους να εργάζονται περισσότερο και άλλους λιγότερο; Πώς μπορεί ο μάνατζερ να επηρεάσει την απόδοση των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση; Γιατί τα άτομα εγκαταλείπουν την εργασία, καθυστερούν να προσέλθουν ή απουσιάζουν;

Απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα μπορούν να δοθούν από μάνατζερς που έχουν καλή γνώση της θεωρίας των κινήτρων. Η καλή γνώση της θεωρίας αυτής βοηθάει το μάνατζερ να κατανοήσει τα αίτια της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα σ' έναν οργανισμό, να προβλέψει τα αποτελέσματα οποιασδήποτε διοικητικής πράξης και να κατευθύνει τη συμπεριφορά των ατόμων κατά τρόπο που να εκπληρώνονται οι σκοποί των υπαλλήλων και του οργανισμού. Γίνεται επομένως φανερό ότι η παρακίνηση είναι ένα από τα μεγάλα προβλήματα της διοικητικής ψυχολογίας, αφού σχετίζεται άμεσα με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τα κίνητρά της.

#### 3.2 Θεωρίες παρακίνησης.

Υπάρχουν δύο γενικές κατηγορίες θεωριών παρακίνησης. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στις ανάγκες (need-based) που παρακινούν τα άτομα και στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες του Maslow, Alderfer, Herzberg και Mc Clelland. Με άλλα λόγια περιγράφουν το τι παρακινεί τη συμπεριφορά των ατόμων.

Η δεύτερη κατηγορία εξηγεί το πώς και γιατί τα άτομα παρακινούνται (process) και σ' αυτή την κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες της προσδοκίας του Vroom και της ισότητας-δικαιοσύνης.

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές παρακίνησης όπως η επικοινωνία, ο σχεδιασμός εργασίας, τα χρηματικά κίνητρα κλπ. Η επικοινωνία αυτή μπορεί να ικανοποιήσει βασικές ανθρώπινες ανάγκες όπως για παράδειγμα την ασφάλεια, την αναγνώριση κλπ.

### 3.3 Η θεωρία X και θεωρία Y του Dr. McGregor.

Από το πείραμα του Western Electric Hawthorne τα συμπεράσματα του Mayo, σχετικά με τη σημασία των ανθρώπινων σχέσεων στη λειτουργία του οργανισμού κέρδισαν τη γενική αναγνώριση. Η υψηλή παραγωγικότητα προήλθε από το γεγονός ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διοίκηση συντέλεσε ώστε να αναπτυχθεί στα ίδια τα άτομα υψηλό ηθικό, να καλλιεργηθούν οι αξίες που αποτελούν προϋπόθεση για την ολοκλήρωση του ατόμου στο χώρο της εργασίας του και να εξασφαλιστεί αυνεκτικότητα μέσα στην ομάδα, δηλαδή να υπάρξουν τα κίνητρα εκείνα που βοηθούν στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Σύμφωνα με την άποψη του Mayo, πολλοί μάνατζερς υποθέτουν ότι η κοινωνία αποτελείται από επιθετικά και ανοργάνωτα άτομα που το μοναδικό τους ενδιαφέρον μέσα στο χώρο της εργασίας είναι τα χρήματα και το ατομικό τους συμφέρον.

Υποθέτουν ότι τα άτομα ενδιαφέρονται μόνο για τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας και επιθυμούν να κερδίσουν περισσότερα χρήματα με λιγότερη προσπάθεια και κόπο.

Οι Douglas Mc Gregor και Chris Argyris, αφού αναγνώρισαν αυτό το γεγονός, ανέπτυξαν τις δικές τους θεωρίες σχετικά με την αντίληψη που μπορεί να έχουν οι μάνατζερς για τη φύση του ατόμου και του περιβάλλοντος της παρακίνησης.

Ο Dr. McGregor έκανε διάκριση μεταξύ των παραδοσιακών θέσεων της διοίκησης σε σχέση με τους εργαζόμενους και των σύγχρονων θέσεων παραβάλλοντας δύο θεωρητικές θέσεις: τη θεωρία X που απηχεί τις παραδοσιακές αυταρχικές αντιλήψεις και τη θεωρία Y που αντανakλά τις σύγχρονες θέσεις για τον άνθρωπο και τη συμπεριφορά του.

Οι μάνατζερς που ακολουθούν τη φιλοσοφία της θεωρίας X, η οποία υποθέτει ότι τα περισσότερα άτομα προτιμούν να τους

διευθύνουν, δε θέλουν υπευθυνότητες και πάνω απ' όλα θέλουν ασφάλεια, πιστεύουν ότι τα άτομα παρακινούνται στην εργασία με χρήματα και την απειλή της τιμωρίας. Ο έλεγχος που ασκούν πάνω στους υφισταμένους τους, οι μανατζερς που είναι υποστηρικτές της φιλοσοφίας αυτής, είναι αυστηρός.

Ο Dr. McGregor, παρατηρώντας, τα δεδομένα της σημερινής κοινωνίας όπου το επίπεδο εκπαίδευσης και ζωής των ατόμων είναι ανεβασμένο, είδε ότι υπήρχαν πολλές αδυναμίες στη θεωρία X και για το λόγο αυτό διατύπωσε μια άλλη θεωρία, τη θεωρία Y.

Η θεωρία Y υποθέτει ότι απο τη φύση τους τα άτομα δεν τεμπελιάζουν και δεν είναι αναξιόπιστα. Αν στα άτομα δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα, θα είναι δημιουργικά και θα αποδώσουν στην εργασία τους.

Υποθέσεις που θεμελιώνουν τη θεωρία X και θεωρία Y:

Table 1

Θεωρία X	Θεωρία Y
1. Τα περισσότερα άτομα δεν επιθυμούν την εργασία.	1. Η εργασία μοιάζει με παιχνίδι στην περίπτωση που υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες.
2. Τα περισσότερα άτομα δεν είναι φιλόδοξα, δεν επιθυμούν να αναλάβουν υπευθυνότητα και προτιμούν να διευθύνονται από άλλους.	2. Ο αυτοέλεγχος είναι απαραίτητος για να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού.
3. Τα περισσότερα άτομα διαθέτουν μικρή δημιουργική ικανότητα και δε μπορούν να επιλύουν τα προβλήματα της επιχ/σης.	3. Η δημιουργική ικανότητα που είναι απαραίτητη για την επίλυση των προβλημάτων του οργανισμού υπάρχει σε πολλά άτομα.
4. Η παρακίνηση παίζει σημαντικό ρόλο μόνο για την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών ασφάλειας.	4. Η παρακίνηση παίζει ρόλο κυρίως για τα υψηλότερα ιεραρχικά Επίπεδα των ανθρώπινων αναγκών.
5. Πρέπει να γίνεται συστηματική μελέτη και στενή επίβλεψη στην εργασία των περισσοτέρων ατόμων - είναι δυνατή η συχνή επιβολή τιμωρίας για να πραγματοποιούνται με επιτυχία οι σκοποί της επιχείρησης.	5. Τα περισσότερα άτομα μπορούν να κατευθύνουν, από μόνα τους, τον εαυτό τους και να είναι δημιουργικά στην εργασία, αν παρακινήθούν κατάλληλα στη δουλειά τους.



Η αποδοχή των ανωτέρων υποθέσεων αποτελεί, κατά τον Mc Gregor, τη βάση για την επιτυχημένη παρακίνηση του εργαζομένου. Με τις θεωρητικές αυτές θέσεις δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις ανάγκες για εκτίμηση, σεβασμό και αυτοπραγμάτωση, ως παρακινητικούς παράγοντες, που οδηγούν στην επιτυχία των ατομικών επιδιώξεων του οργανισμού.

Με την εφαρμογή της θεωρίας Υ, η διοίκηση προσαρμόζεται σε πιο ανθρώπινες μεθόδους άσκησής της.

Στην πράξη η παραδοχή της θεωρίας Υ έχει τις ακόλουθες συνέπειες:

- Την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων στις οργανώσεις και την εξουσιοδότηση με την αύξηση του βαθμού ελευθερίας και πρωτοβουλίας του εργαζομένου.
- Τον εμπλουτισμό της εργασίας και την αύξηση του ενδιαφέροντος γι' αυτήν.
- Τη συμμετοχική διοίκηση με την κατανομή των ρόλων σε πολλούς ανθρώπους και την εμπλοκή στη διαδικασία όλων των εργαζομένων.
- Την αλλαγή στις μεθόδους εκτίμησης της εργασίας με την παροχή της δυνατότητας στους υφισταμένους να καθορίζουν ή να μετέχουν στον καθορισμό των στόχων και τον περιορισμό του ελέγχου της διοίκησης: στη σύγκριση και παραβολή των αποτελεσμάτων με τους στόχους.

Τέλος, η εφαρμογή των πορισμάτων του Mc Gregor, έχει αποτέλεσμα την αξιοποίηση των ανθρώπινων δυνατοτήτων μέσα σ' ένα κλίμα συνεργασίας και συμμετοχικότητας.

### 3.4 Η θεωρία της ανθρώπινης ωρίμανσης του Chris Argyris.

Ο ελληνικής καταγωγής καθηγητής του πανεπιστημίου του Yale, Chris Argyris, στη θεωρία του της ωριμότητας, ασχολείται με το πρόβλημα των σχέσεων ανθρώπινων αναγκών και επιδιώξεων του οργανισμού. Υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος περνάει από διάφορα στάδια ψυχολογικών μεταβολών για να φθάσει στην ωριμότητα. Ειδικότερα το τι ένας εργαζόμενος κάνει στην εργασία του και πώς το κάνει, μπορεί να κατανοηθεί από την έκταση και το στάδιο ψυχολογικής ωριμότητας που βρίσκεται. Τα στάδια της μετάβασης στην ωριμότητα ξεκινούν από την παθητική κατάσταση, την υποταγή, την εξάρτηση, την ανωριμότητα, στην σχετική ανεξαρτησία τον αυτοέλεγχο, την επιθυμία κατάληψης ανώτερης θέσης. Στο στάδιο της ωριμότητας ο άνθρωπος αναπτύσσει τα βαθύτερα ενδιαφέροντά του και είναι ικανός να ικανοποιήσει ανώτερης ποιότητας ανάγκες όπως, είναι η αυτοπραγμάτωση και η εκτίμηση. Κάθε εργαζόμενος περνά από τα στάδια αυτά της ανωριμότητας μέσα στον οργανισμό, ο οποίος κατά τον Argyris τον εμποδίζει να ωριμάσει ή αν ωριμάσει προσανατολίζεται σε μια εργασία που δεν του προσφέρει νέες δυνατότητες και ευκαιρίες αυτοπραγμάτωσης. Και εδώ ακριβώς βρίσκεται η διάσταση μεταξύ των αναγκών των εργαζομένων και του οργανισμού, αφού ο τελευταίος του προσφέρει περιβάλλον ανωριμότητας και τον μεταχειρίζεται σαν ανώριμο. Και τούτο γιατί πολλές οργανώσεις είναι φτιαγμένες και διοικούνται κατά τρόπο που η ανώριμη συμπεριφορά των εργαζομένων είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχία.

Η ανωριμότητα του περιβάλλοντος από τα στοιχεία όπως η ιεράρχηση, οι εντολές, η ειδίκευση, ο συγκεντρωτισμός της εργασίας, ο έλεγχος κλπ. Με λίγα λόγια δηλαδή, οι οργανισμοί είναι διαρθρωμένοι κατά τρόπο που εμποδίζει την ψυχολογική ωρίμανση των ανθρώπων. Για παράδειγμα σε ένα παρόμοιο οργανισμό, ο εργαζόμενος βλέπει τότε θα τελειώσει η ημερήσια εργασία του, χωρίς να είναι ικανός να δει

και να προβλέψει την επιτυχία ή αποτυχία του οργανισμού για μεγαλύτερη χρονική περίοδο.

Αποτέλεσμα, σύμφωνα με τον Chris Argyris, της διαφοράς της τυπικής οργάνωσης και του ωριμασμένου εργαζόμενου, είναι η διάσταση μεταξύ των αναγκών του και των απαιτήσεων της οργάνωσης, που έχει συνέπεια την απογοήτευση, την αποτυχία, την αντίθεση, την αντιζηλία και την εχθρότητα μεταξύ των συναδέλφων του.

Οι προτάσεις του Argyris για την αντιμετώπιση του προβλήματος είναι:

1. Η διοίκηση να αποβλέπει στην πλήρη ανάπτυξη και αξιοποίηση των ανθρώπινων δυνατοτήτων μέσα από ένα κλίμα διαπροσωπικών σχέσεων.
2. Η διεύρυνση της εργασίας του δε σημαίνει απλά περισσότερες δραστηριότητες στην ίδια χαμηλού επιπέδου εργασία, αλλά τη χρησιμοποίηση των διανοητικών προσωπικών ικανοτήτων των εργαζομένων, χωρίς την εποπτεία και τον έλεγχο.
3. Η ανάπτυξη "αυθεντικών" και ανοικτών σχέσεων που οδηγούν στη μεγαλύτερη ψυχολογική ενέργεια των εργαζομένων και την ψυχολογική ανάπτυξή τους.
4. Οι επικεφαλές δεν πρέπει να φοβούνται να δείχνουν τα πραγματικά αισθήματά τους, αλλά να μιλούν κατά τρόπο επωφελή και ειλικρινή.

Οι απόψεις του Chris Argyris περιστρέφονται γύρω από τις σχέσεις ανθρώπων και οργανισμού και θεωρεί υγιή οργανισμό αυτόν που θα μπορεί να αξιοποιεί τον ανθρώπινο παράγοντα. Για να γίνει αυτό προτείνει ένα δικό του μοντέλο οργάνωσης, που μέσα της θα διαθέτει ξεχωριστή διάρθρωση για κάθε σκοπό, ώστε κάθε διάρθρωση θα έχει τα δικά της χαρακτηριστικά, ξεχωριστά από τις άλλες, όσες χρειάζονται για να εξυπηρετήσει το στόχο της και να δώσει έμφαση στις παραπάνω ιδέες του φέρνει το εξής παράδειγμα:

Αν κάποιος ζητήσει, στην οργάνωση του μέλλοντος, να δει το οργανόγραμμα της οργάνωσης, θα τον ρωτήσουν, "για ποιο τύπο οργάνωσης;"

Η κριτική που ασκήθηκε στη θεωρία του Argyris, στρέφεται κυρίως στην αδυναμία δημιουργίας του μοντέλου, που θα εντάξει τον άνθρωπο ομαλά στον οργανισμό και θα τον οδηγήσει στην ψυχολογική επιτυχία (αυτοπραγμάτωση κλπ.) Δεν κατέχει πάντα πρωταρχική θέση στις ανάγκες του ανθρώπου, ούτε είναι πάντοτε ο πρώτος παρακινητικός παράγοντας στη συμπεριφορά όλων των ανθρώπων και παραγνωρίζει το γεγονός ότι η επιτυχία του μοντέλου δεν εξαρτάται μόνο από την αλλαγή στην τυπική οργάνωση, αλλά και από τη γενικότερη εξέλιξη του ατόμου.

Οι αλλαγές στη θεωρία ωριμότητας και ανωριμότητας του Chris Argyris, μπορούν να τοποθετηθούν σε μια συνεχή κλίμακα που το ένα άκρο να παριστάνει την ανωριμότητα και το άλλο την ωριμότητα.

Table 2

Ανωριμότητα	Ωριμότητα
Παθητικό	Ενεργητικό
Εξαρτημένο	Ανεξάρτητο
Συμπεριφέρεται με λίγους τρόπους	Συμπεριφέρεται με πολλούς τρόπους
Έχει ενδιαφέροντα παράξενα, επιπόλαια	Έχει ενδιαφέροντα διαρκή, βαθιά και σταθερά
Έχει περιορισμένη αντίληψη του χρόνου	Έχει ευρεία αντίληψη του χρόνου
Έχει πάντοτε τη θέση του υφισταμένου	Έχει θέση ανώτερη ή ίση με τους άλλους
Δεν έχει αντίληψη του εαυτού του	Έχει αντίληψη και ασκεί έλεγχο στον εαυτό του

### 3.5 Η θεωρία αλληλεπίδρασης του R. Likert.

Ο Rensis Likert, αμερικανός κοινωνικός ψυχολόγος, συμπλήρωσε και ενδυνάμωσε τη θεωρία του Y Mc Gregor για την παρακίνηση και τη συμπεριφορά, με τη θεωρία της αλληλεπίδρασης. Η βάση των σκέψεων

του Likert είναι η ομάδα. Στο σύστημα της αλληλεπίδρασης που προτείνει, κάθε ομάδα θα είναι συνδεδεμένη μέσω του αρχηγού της με τις υπόλοιπες και ο οποίος μετέχει σε ομάδα από ανωτέρους και ομάδα που θα περιλαμβάνει τους υφισταμένους τους. Έτσι, θα καταστεί δυνατή η αλληλεπίδραση μεταξύ του επικεφαλής και των υφισταμένων και των τελευταίων μεταξύ τους, με την ανάπτυξη και επέκταση ενός σωστού δικτύου επικοινωνίας. Με το σύστημα αυτό εξασφαλίζεται μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία των αποφάσεων.

Τη θέση αυτή ο Likert τη συμπληρώνει με την αρχή των σχέσεων υποστήριξης (Supporting relationships). Με την αρχή αυτή ο οργανισμός και η ηγεσία, πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίζουν τη μεγαλύτερη δυνατότητα, ώστε όλες οι αλληλεπιδράσεις και όλες οι σχέσεις με την οργάνωση, κάθε μέλους του οργανισμού, να εναρμονίζονται με τις αξίες και τις προσδοκίες του, κατά τρόπο που να θεμελιώνει το αίσθημα της προσωπικής αξίας και σπουδαιότητας των μελών του οργανισμού. Στα πλαίσια αυτής της αρχής, ο επικεφαλής πρέπει να λαμβάνει υπόψη την εμπειρία, τις προσδοκίες των υφισταμένων και να τοποθετεί τον εαυτό του στη θέση του υφισταμένου.

Στα πλαίσια αυτής της αρχής, ο επικεφαλής πρέπει να λαμβάνει υπόψη την εμπειρία, τις προσδοκίες των υφισταμένων και να τοποθετεί τον εαυτό του στη θέση του υφισταμένου.

Τέλος, ο Likert, κάνει διαχωρισμό μεταξύ επιτυχημένου ηγέτη (manager) που βλέπει την εργασία σε σχέση με τον άνθρωπο παρά την ίδια την εργασία (Employee centered) και του ηγέτη με χαμηλή αποδοτικότητα, που συγκεντρώνει το ενδιαφέρον του στον κύκλο της εργασίας και θεωρεί τον άνθρωπο σαν εξάρτημα του κύκλου της εργασίας (Job centered) και όχι σαν ανθρώπινη ύπαρξη, με τις λειτουργίες του και τις επιδιώξεις του.

### 3.6 Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του A.H. Maslow.

“Τα άτομα προσπαθούν να ικανοποιήσουν μια ιεραρχία πέντε βασικών αναγκών”.

Οι περισσότεροι από εμάς, αναζητάμε την ικανοποίηση από τη ζωή σε σχέση με αυτό που ο διάσημος ψυχολόγος A.H. Maslow ονόμασε “πέντε βασικές ανάγκες”. Ένα μεγάλο μέρος ικανοποίησης αυτής το αναζητάμε στην εργασία μας. Ο δρ. Maslow περιέγραψε τις βασικές ανάγκες και τις συνέβαλε σε ένα είδος ιεραρχίας, με τις απλούστερες να προηγούνται και τις συνθετότερες να έπονται.

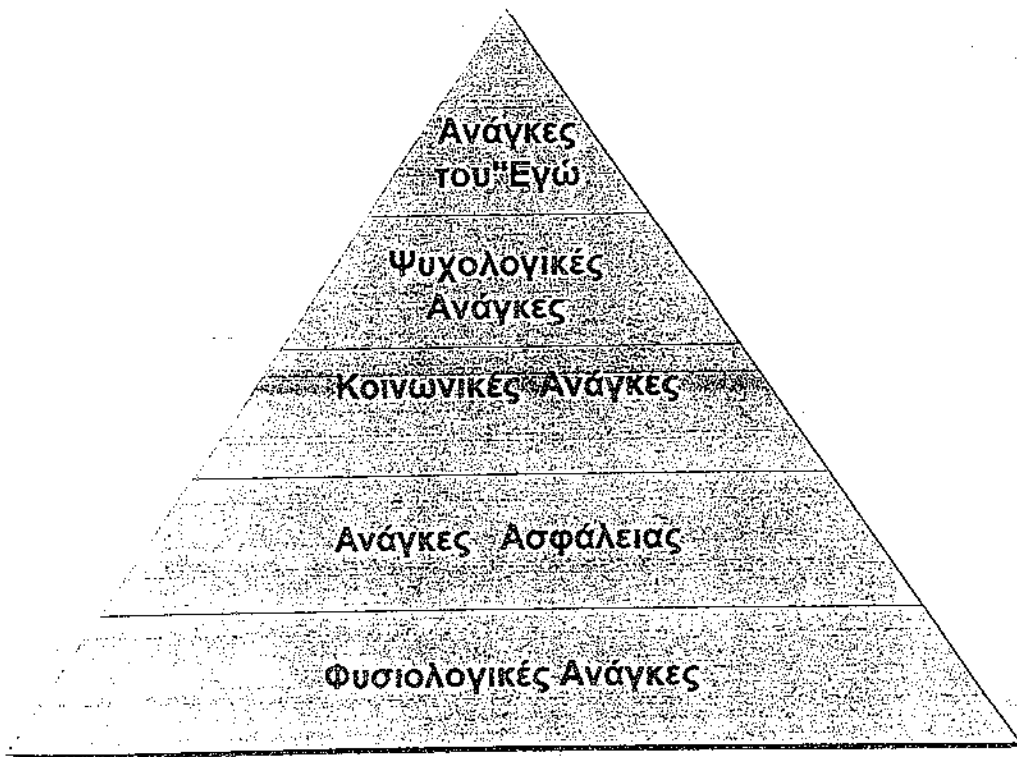


Figure 2 Πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών του A. Maslow.

**Έχουμε ανάγκη να είμαστε και να μένουμε ζωντανοί.** Πρέπει να αναπνέουμε, να τρώμε, να κοιμόμαστε, να αναπαραγόμαστε, να βλέπουμε, να ακούμε, να αισθανόμαστε. Όμως, στο σύγχρονο κόσμο οι ανάγκες αυτές σπάνια κυριαρχούν στη συμπεριφορά μας. Η πραγματική πείνα π.χ. είναι σπάνια. Λίγο-πολύ οι πρώτου επιπέδου ανάγκες μας ικανοποιούνται. Μόνο σε σπάνιες περιπτώσεις -μερικές μέρες χωρίς ύπνο, μια μέρα χωρίς φαγητό, 30 δευτερόλεπτα κάτω από το νερό - μας θυμίζουν ότι οι βασικές αυτές ανάγκες ακόμα υπάρχουν μέσα μας.

**Έχουμε ανάγκη να αισθανόμαστε ασφαλείς.** Μας αρέσει να αισθανόμαστε ασφαλείς από ατυχήματα ή πόνο, από ανταγωνιστές ή εγκληματίες, από την αβεβαιότητα για το μέλλον ή το μεταβαλλόμενο παρόν. Κανείς δεν αισθάνεται ποτέ εντελώς ασφαλής, αλλά οι περισσότεροι αισθάνονται σε λογικά πλαίσια ασφαλείς. Εξάλλου υπάρχουν οι νόμοι, η αστυνομία, οι ασφάλειες ζωής, η κοινωνική πρόνοια, και τα συναφή που μας προστατεύουν.

**Έχουμε ανάγκη να είμαστε κοινωνικοί.** Ο άνθρωπος από παλιά ζει σε φυλές και οικογενειακές ομάδες. Σήμερα οι δεσμοί αυτοί είναι ακόμη πιο έντονοι. Παντρευόμαστε, δημιουργούμε φιλίες. Οι κοινωνικές ανάγκες διαφέρουν από άτομο σε άτομο, όπως και οι υπόλοιπες ανάγκες. Βέβαια, δεν είναι όλοι σε θέση να έχουν στενές και ειλικρινείς σχέσεις, ακόμα και με ένα σύζυγο ή ένα στενό φίλο. Αλλά λίγο-πολύ η κοινωνική ανάγκη (η αίσθηση του "ανήκειν") λειτουργεί σε όλους μας.

**Έχουμε ανάγκη να αισθανόμαστε χρήσιμοι και δυνατοί.** Πρόκειται για την ανάγκη αυτοσεβασμού και αξιοπρέπειας. Παρότι τόσες άλλες ανθρώπινες ανάγκες ικανοποιούνται εύκολα στο σύγχρονο κόσμο, η ανάγκη αυτή γίνεται συχνά η πιο απαιτητική. Αρκεί να δει

κάποιος τι κάνουμε καθημερινά για να αποκτήσουμε σεβασμό από τον εαυτό μας και τους άλλους. Όταν η σύζυγος επιμένει να φορά ο άντρας της σακάκι σε μια εκδήλωση εκφράζει την ανάγκη αυτή. Όταν αγοράζουμε καινούργιο αυτοκίνητο παρότι το παλιό είναι σε πολύ καλή κατάσταση εκφράζουμε την επιθυμία για προσωπική μας επίδειξη.

Συχνά αλλάζουμε την προσωπικότητά μας για να αποκτήσουμε το σεβασμό των άλλων. Αναμφίβολα προσαρμόζει κάποιος τους τρόπους του στην παρέα του, όταν βγαίνει έξω. Είναι φυσικό, λέμε, να έχουμε πιο λεπτή συμπεριφορά δημόσια παρά στο σπίτι - ή να καλύπτουμε τις λιγότερο αποδεκτές πλευρές μας.

### *Έχουμε την ανάγκη να κάνουμε τη δουλειά που μας αρέσει.*

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο τόσοι άνθρωποι που δεν τους αρέσει η εργασία τους αναζητούν χόμπι για να εκφραστούν, ενώ τόσοι άλλοι γίνονται ένα με την εργασία τους. Υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που τους αρέσουν οι βαριές χειρωνακτικές εργασίες, μοντελίστες που σπεύδουν από την εργασία τους στο σπίτι τους για να ασχοληθούν με τα μοντέλα τους, ή χρήστες ηλεκτρονικών υπολογιστών που μένουν ξύπνιοι μέχρι αργά ασχολούμενοι με τον προσωπικό τους υπολογιστή. Η ανάγκη αυτή σπάνια είναι το Α και το Ω της ύπαρξής μας, αλλά ελάχιστοι είναι αυτοί που δεν επηρεάζονται από αυτήν. Στις δεκαετίες του '60 και του '70 αρκετοί νέοι προσπάθησαν να ξεφύγουν από τις κοινωνικές δομές και να "κάνουν αυτό που ήθελαν". Αυτή ήταν σε μεγάλο βαθμό η επιθυμία της εκπλήρωσης του ίδιου μας του εαυτού - αυτό που ονόμασε ο Α.Η. Maslow *αυτοπραγμάτωση*.

Αν αναρωτηθούμε "*ποιες από τις ανάγκες-αυτές είναι πιο ισχυρές*" θα λέγαμε ότι είναι αυτές οι οποίες δεν έχουν ακόμα ικανοποιηθεί. Η συμβολή του Maslow ήταν ότι συνειδητοποίησε ότι εφόσον μια ανάγκη ικανοποιείται δεν αποτελεί πλέον κίνητρο για το άτομο. Εάν π.χ. αυτό που ζητά το άτομο είναι ασφάλεια στην εργασία του, και αυτή του εξασφαλιστεί - π.χ. του εγγυηθεί η απασχολησή του για τα επόμενα



πέντε χρόνια - αυτό δε θα ωθήσει το άτομο να εργαστεί περισσότερο. Ο manager που θέλει να παρακινήσει τους υφισταμένους του να προσπαθήσουν περισσότερο πρέπει να αναζητήσει μια ανικανοποίητη ανάγκη, όπως την επιθυμία συναναστροφής με άλλους ανθρώπους στην εργασία.

Η κριτική της θεωρίας των αναγκών και της ιεράρχησής τους, όπως αναπτύχθηκε από τον Maslow, προήλθε κυρίως από πειραματικές έρευνες που έδειξαν ότι η σειρά της ιεραρχίας διαφέρει από τόπο σε τόπο και από χώρα σε χώρα.

Έτσι σχετικά πειράματα απέδειξαν ότι ενώ οι αμερικανοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ανάγκη της αυτοπραγματοποίησης πολύ λίγο ικανοποιείται, οι μεξικανοί εργαζόμενοι θεωρούν σαν τη δεύτερη, στη σειρά, ικανοποιημένη ανάγκη.

Η διαφοροποίηση αυτής της ιεραρχίας των αναγκών από χώρα σε χώρα, είναι προϊόν της διαφορετικής "κουλτούρας" και κοινωνικής δομής μεταξύ των χωρών. Παράλληλα η διαφοροποίηση της ιεραρχίας των αναγκών συνίσταται στα διάφορα κλιμάκια και επίπεδα εργαζομένων.

Έτσι η σειρά σπουδαιότητας των αναγκών διαφέρει μεταξύ των κατωτέρων μέσων και ανώτερων στελεχών σε μια οργάνωση όπως παρουσιάζει και ο εν συνεχεία πίνακας, ο οποίος αποτελεί προϊόν έρευνας σε δώδεκα τεχνικές επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. το 1968.

Οι ερωτήσεις αφορούν τεχνικό και καλλιτεχνικό προσωπικό με δείγμα 1331 προσώπων:

**Ερώτηση:** Τι σας παρακινεί κυρίως να κάνετε σωστά την εργασία

σας;

Η ανάγκη επιτυχίας	38%
Χρηματική επιβράβευση	7%
Μη υλική αναγνώριση	10%
Ο ανταγωνισμός στην εργασία	15%
Η φύση της εργασίας	11%

Υπευθυνότητα	9%
Η σχέση με τους προϊστάμενους	7%
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους	0.5%
Οι συνθήκες εργασίας	0.1%
Η εικόνα της επιχείρησης	2.4%

Πηγή: C. Handy: Understanding organisation.

### 3.7 Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg.

Μια θεωρία παρακίνησης που συνδέεται στενά με τη θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow προτάθηκε από τον Frederick Herzberg.

Ο Herzberg υποστήριζε ότι σε κάθε περίπτωση εργαζομένου, πρέπει να ξεκινάμε με την ιδέα ότι ο άνθρωπος έχει δύο ειδών ανάγκες:

⇒ την ανάγκη να αποφεύγει τον πόνο και να αποφεύγει να υποφέρει από το περιβάλλον του, και

⇒ την ανθρώπινη ανάγκη να αναπτυχθεί ψυχολογικά.

Ο F. Herzberg το 1959 δημοσίευσε τη μελέτη που ερευνούσε τη θέση των εργαζομένων και της εργασίας τους.

Τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν από την έρευνα και έτσι οδήγησε στη θεωρία των δύο παραγόντων, ήταν αποτελέσματα που προήλθαν από 200 άτομα, λογιστές και μηχανικούς. Ο Herzberg υπέβαλε στα άτομα αυτά ερωτήσεις: "Μπορείτε να περιγράψετε λεπτομερώς, πότε αισθάνεστε πολύ δυσαρεστημένοι και άσχημα με την εργασία σας;"

Ο Herzberg διαπίστωσε ότι οι πληροφορίες που είχε συλλέξει από τις συνεντεύξεις, ότι η πρώτη κατηγορία αναγκών βρίσκεται στο περιβάλλον της εργασίας του και περιλαμβάνει τους παράγοντες αυτούς

που προκαλούν τη δυσαρέσκεια από την εργασία. Συγκεκριμένα αναφέρει την πολιτική της επιχείρησης, τις συνθήκες εργασίας του, την εποπτεία, την αμοιβή κλπ. Αυτή την κατηγορία ο Herzberg την ονόμασε "παράγοντες υγιεινής", επειδή αναφέρονται στο περιβάλλον των εργαζομένων και εξυπηρετούν μια πρωταρχική λειτουργία που αποβλέπει στην παρεμπόδιση της δυσαρέσκειας από την εργασία.

Η δεύτερη κατηγορία αναγκών, ανάγεται στα άτομα που αισθάνονταν ευχαριστημένα με την εργασία τους και συνέδεαν την ευχαρίστηση αυτή άμεσα με την πραγματοποίηση της ίδιας τους της δουλειάς τους. Αυτή την κατηγορία την ονόμασε "κίνητρα" επειδή φαίνονται αποτελεσματικά στην παρακίνηση για υψηλότερη επίδοση στην εργασία.

### 3.7.1 Παράγοντες υγιεινής.

Η πολιτική της επιχείρησης και η διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας και οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αμοιβή, η θέση και η σιγουριά μπορούν να θεωρηθούν ως παράγοντες υγιεινής. Δεν αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εργασίας, αλλά έχουν σχέση με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο. Ο Herzberg συνδιάζει τη χρήση της λέξης "υγιεινή" με την ιατρική της σημασία (προοληπτική). Οι παράγοντες υγιεινής δε συντελούν σε ανάπτυξη της ικανότητας γι' απόδοση, όμως εμποδίζουν απώλειες στην εκτέλεση, οφειλόμενες σε περιορισμό της εργασίας.

### 3.7.2 Κίνητρα.

Ως κίνητρα αναφέρονται εκείνα που ικανοποιούν και περικλείουν αισθήματα επιτεύγματος, επαγγελματικής ανάπτυξης κι αναγνώρισης που μπορεί να νιώσει κάποιος σε μια δουλειά που προσφέρει πρόκληση κι ευκαιρία ή προοπτική. Ο Herzberg χρησιμοποίησε αυτόν τον όρο

γιατί αυτά τα κίνητρα φαίνονται ικανά να έχουν μια θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, που συχνά καταλήγει σε μια αύξηση στην ικανότητα κάποιου άλλου για την όλη απόδοση.

### **Κίνητρα που επηρεάζουν τις στάσεις απέναντι στην εργασία, βάση των αποτελεσμάτων ερευνών.**

Παράγοντες που χαρακτηρίζουν περιστατικά / Παράγοντες που χαρακτηρίζουν περιστατικά  
- αίτια εξαιρετικά μεγάλης δυσαρέσκειας. / αίτια εξαιρετικής ικανοποίησης.

- Επίτευγμα
  - Αναγνώριση
  - Εργασία καθε αυτή
  - Ευθύνη
  - Πρόοδος
  - Ανάπτυξη
- 
- Πολιτική και διοίκηση επιχείρησης
  - Προϊστάμενος
  - Σχέσεις με προϊστάμενο
  - Συνθήκες εργασίας
  - Μισθός
  - Σχέσεις με συναδέλφους
  - Προσωπική ζωή
  - Σχέση με υφιστάμενους
  - Κοινωνική θέση (γόητρο)
  - Ασφάλεια

(Από: Herzberg G., Work and the nature of man)

### **3.8 Σύγκριση θεωριών του Maslow και του Herzberg.**

Με τη θεωρία του Maslow μπορούν να προσδιοριστούν οι ανάγκες του ατόμου, ενώ με τη θεωρία του Herzberg παρέχεται η

δυνατότητα να εντοπιστούν οι στόχοι και τα κίνητρα εκείνα τα οποία θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών.

Έτσι, αν είναι γνωστές οι ανάγκες (Maslow) των ατόμων που θέλει ο μάνατζερ να επηρεάσει ή να ικανοποιήσει, τότε είναι δυνατόν να προσδιοριστούν οι σκοποί (Herzberg) με τη βοήθεια των οποίων μπορούν να παρακινηθούν τα ενδιαφερόμενα άτομα. Ταυτόχρονα, αν είναι γνωστοί οι σκοποί που τα άτομα θέλουν να ικανοποιήσουν, μπορεί ο μάνατζερ να προβλέψει τις ανάγκες που τα άτομα επιδιώκουν να ικανοποιήσουν. Αυτό είναι δυνατό να γίνει διότι διαπιστώθηκε ότι τα χρήματα και τα διάφορα ευεργήματα μπορούν να ικανοποιήσουν ανάγκες που βρίσκονται στο φυσιολογικό επίπεδο και το επίπεδο ασφάλειας. Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η εποπτεία είναι παραδείγματα παραγόντων υγιεινής που τείνουν να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές ανάγκες που βρίσκονται στο επίπεδο της αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης.

Σχήμα σύγκρισης θεωριών Maslow και Herzberg.

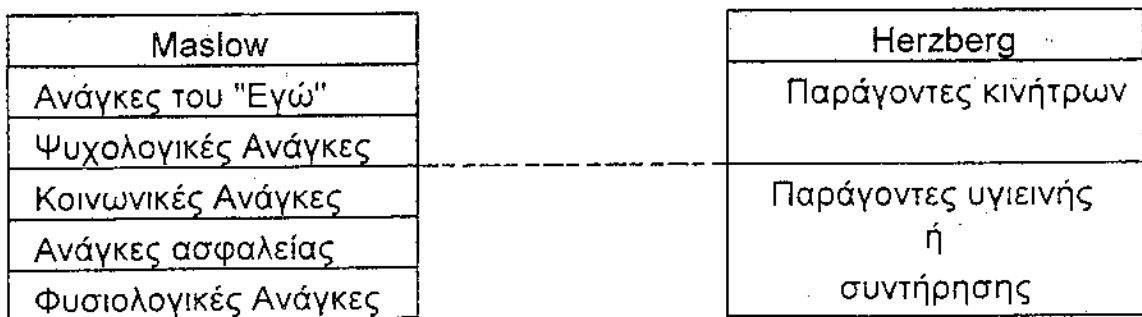


Figure 3

### 3.9 Η θεωρία του McClelland.

Ο Mc Clelland υποστηρίζει ότι τρεις είναι οι ανάγκες, που υποκινούν ένα άτομο: η ανάγκη για δυναμη, η ανάγκη για συνεργασία κι

επαφή με τους ανθρώπους κι ανάγκη για επίτευγμα. Αυτές τις ανάγκες πρέπει να τις αισθάνονται έντονα τα άτομα, τα οποία μετέχουν σε μian επιχείρηση, γιατί τα στελέχη αυτά συνεργάζονται σε ομάδες, για την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί:

1. Τα άτομα, τα οποία αισθάνονται έντονη την ανάγκη γι' απόκτηση δύναμης, έχουν την τάση ν' ασκούν στους άλλους ανθρώπους επιρροή και έλεγχο. Οι άνθρωποι αυτοί επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι καλοί συζητητές, αποφασιστικοί, ειλικρινείς, πρακτικοί, απαιτητικοί και τους αρέσει να διδάσκουν και να μιλούν δημόσια, μπροστά στο κοινό.

2. Τα άτομα που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για συνεργασία κι επαφή με τους άλλους ανθρώπους, τους αρέσει ν' ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις, να δημιουργούν οικειότητα και να παρηγορούν αυτούς που έχουν στενοχώριες.

3. Τ' άτομα, που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα, επιθυμούν έντονα την επιτυχία και φοβούνται πολύ την αποτυχία, θέτουν δύσκολους (όχι όμως ακατόρθωτους) στόχους, εκτιμούν κι αναλύουν τα προβλήματα και ριψοκινδυνεύουν, ως ένα σημείο, αναλαμβάνουν ακέραια την ευθύνη για τα έργα τους, επιθυμούν την κριτική των έργων τους, είναι ικανά να δουλεύουν σκληρά, για να πετύχουν τους στόχους τους και βασίζονται στους εαυτούς τους και μόνο.

Οι έρευνες του McClelland έγιναν σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και καταλήγουν στα εξής συμπεράσματα:

- ♦ Οι επιχειρηματίες φαίνονται να αισθανόνται πολύ έντονη την ανάγκη για επίτευγμα, καθώς και την ανάγκη για δύναμη.
- ♦ Τα διευθυντικά στελέχη, γενικά, αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα και δύναμη, ενώ δεν αισθάνονται ιδιαίτερη ανάγκη για συνεργασία και συναναστροφή.
- ♦ Τ' ανώτερα διευθυντικά στελέχη των μεγάλων επιχειρήσεων εμφανίζουν σε μέτριο βαθμό την ανάγκη για επίτευγμα, ενώ, πολύ

συχνά οι ανάγκες του για δύναμη και συνεργασία - συναναστροφή είναι πολύ έντονες.

- ♦ Τα διευθυντικά στελέχη των μεσαιών επιπέδων εμφανίζουν, σ' έντονο βαθμό, την ανάγκη για επίτευγμα.

Ο McClland πιστεύει ότι η ανάγκη για επίτευγμα είναι δυνατόν να καλλιεργηθεί στα άτομα, μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης, με ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Τ' άτομα αυτά, τα οποία παρακινούνται από την ανάγκη για επίτευγμα, είναι τελείως ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας κι εργασίες, που εποπτεύονται στενά. Είναι όμως απαραίτητα στις εργασίες, που απαιτούν δημιουργικότητα και φαντασία.

Για τ' άτομα αυτά, το χρήμα παύει να είναι ο πρωταρχικός παράγοντας ικανοποίησης- βέβαια, οι χρηματικές ανταμοιβές είναι ευπρόσδεκτες, αλλά μόνο σαν παράγοντες για γόητρο κι αναγνώριση της επίδοσής τους. Την ικανοποίηση και το συναίσθημα γι' αυτοεκπλήρωση κι ολοκλήρωση, το οποίο θα αισθανθούν τα άτομα αυτά, όταν πετύχουν τους στόχους τους, δεν είναι δυνατόν να τους προσφέρει καμιά χρηματική ανταμοιβή. Σε μια τέτοια, όμως περίπτωση, προκύπτει το ερώτημα: τ' άτομα αυτά, τα οποία θεωρούνται ότι αποτελούν το σκελετό της επιχείρησης, είναι ικανα ηγετικά στελέχη; Ίσως όχι πάντοτε, γιατί είναι τόσο προσκολλημένα στο έργο τους, που δεν ασχολούνται ίσως με την καλλιέργεια καλών ανθρώπινων σχέσεων με τους υφισταμένους τους. Γι' αυτό το λόγο θεωρείται αναγκαίο τα διευθυντικά στελέχη να συγκεντρώνουν και να αισθάνονται έντονα και τα τρία είδη των αναγκών, που διεύρυνσε ο McClland.

### **3.10 Η θεωρία του Kurt Lewin.**

Ο κ. Lewin εξηγεί πως η παρακίνηση επηρεάζεται από το οργανωτικό κλίμα, μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο κι ότι πρέπει να μελετάται σαν τμήμα ενός ευρύτερου συστήματος.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, κατά τον Lewin είναι συνάρτηση της ατομικότητας του προσώπου και του περιβάλλοντος. Για να κατανοήσουμε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά ενός ατόμου, πρέπει να ξέρουμε μερικά πράγματα για το ίδιο το άτομο, αλλά και για το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα παρακινούνται σε διαφορετικό χρόνο από διαφορετικά κάθε φορά κίνητρα. Η ένταση των κινήτρων αυτών εξαρτάται από το περιβάλλον, μέσα στο οποίο υπάρχουν, δηλαδή από το πώς διαμορφώνονται σε κάθε περίπτωση οι συνθήκες. Οι εργαζόμενοι ασχολούνται μέσα σ' ένα περιβάλλον, όπου δρουν διάφορες ανασταλτικές ή καθοδηγητικές δυνάμεις. Η συμπεριφορά τους θα εξαρτηθεί από την ένταση των δυνάμεων αυτών.

Έργο κάθε διευθυντικού στελέχους αποτελεί το να θέσει υπό έλεγχο τις δυνάμεις αυτές, μειώνοντας τις ανασταλτικές κι ενδυναμώνοντας τις παρακινήτικές, εφαρμόζοντας όλες τις τεχνικές διοίκησης, που' χει στη διάθεσή του.

### **3.11 Η θεωρία ERG του Alderfer.**

Τρεις κατηγορίες αναγκών δέχεται ο Alderfer στη θεωρία της παρακίνησης.

- \* Την κατηγορία της ανάγκης της επιβίωσης
- \* την κατηγορία της ανάγκης των ανθρώπινων σχέσεων και
- \* την κατηγορία της ανάγκης της εξέλιξης

Οι ανάγκες επιβίωσης αναφέρονται στις επιθυμίες που έχει το άτομο για εξασφάλιση τροφής, αέρα, αμοιβές κλπ.

Οι ανάγκες ανθρώπινων σχέσεων αναφέρονται στις επιθυμίες που έχει το άτομο να εξασφαλίσει σωστές και καλές διαπροσωπικές



σχέσεις με τα άτομα που βρίσκονται γύρω του, όπως για παράδειγμα, με φίλους, συναδέλφους, υφισταμένους κλπ.

Οι ανάγκες εξέλιξης αναφέρονται στις επιθυμίες που έχει το άτομο για να εξασφαλίσει ευκαιρίες, για την προσωπική του ανάπτυξη, δημιουργικότητα κλπ.

Την παρακίνηση των ατόμων μπορεί να την επηρεάσουν, σύμφωνα με τον Alderfer, περισσότερες από μια ανάγκη ταυτόχρονα. Ο Alderfer πιστεύει ότι μια κατηγορία αναγκών ή και τρεις τύποι μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ατόμου καθώς επίσης και δε θεωρεί αποδεκτό ότι ανάγκες που έχουν ήδη ικανοποιηθεί χάνουν την παρακινητική τους ικανότητα.

Τέλος η ERG θεωρία του Alderfer δέχεται ότι μια ανάγκη χαμηλού επιπέδου που έχει ικανοποιηθεί, μπορεί εκ νέου να ενεργοποιηθεί και να επηρεάσει τη συμπεριφορά του ατόμου στην περίπτωση που η ανάγκη υψηλότερου επιπέδου δε μπορεί να ικανοποιηθεί.

### **3.12 Το πρότυπο των L.W. Porter και E.E Lawler.**

Το πρότυπο των L.W. Porter και E.E Lawler βασίζεται κυρίως στη θεωρία των προσδοκιών.

Σύμφωνα, λοιπόν, με το πρότυπο ένας εργαζόμενος θα εκτελέσει το έργο του και η προσπάθεια της εκτελέσεώς του, θα εξαρτηθεί:

- α) από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σ' ανταμοιβές και
- β) από την αξία, που αποδίδει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές.

Η προσπάθεια αυτή θα καταλήξει στην επιθυμητή επίδοση, εφόσον ο εργαζόμενος διαθέτει τόσο την απαιτούμενη ικανότητα, όσο και τη σαφή αντίληψη του έργου, που απαιτείται απ' αυτόν.

Η επιθυμητή επίδοση προκαλεί ανταμοιβές, που είναι εσωτερικές για παράδειγμα το αίσθημα της αναγνώρισης, του επιτεύγματος, αλλά

κα εξωτερικές για παράδειγμα η αύξηση μισθού, η εξασφάλιση θέσης και γενικά οι καλές συνθήκες εργασίες. Όσο οι ανταμοιβές που δίνονται από τη μεριά της επιχείρησης είναι επιθυμητές, τόσο ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποιημένος. Η ικανοποίηση αυτή επηρεάζει την αξία, που αποδίδει το άτομο στις διάφορες ανταμοιβές, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα συνεχόμενο κύκλωμα, με το οποίο καθώς ο εργαζόμενος προσπαθεί ν' αποδίδει συνέχεια, αν θέλει να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει ή να πετύχει νέες.

Η παρακίνηση του εργαζομένου αποτελεί έναν αρκετα πολύπλοκο μηχανισμό σύμφωνα με το πρότυπο των Porter - Lawer και η διοίκηση στο θέμα των ανταμοιβών πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή.

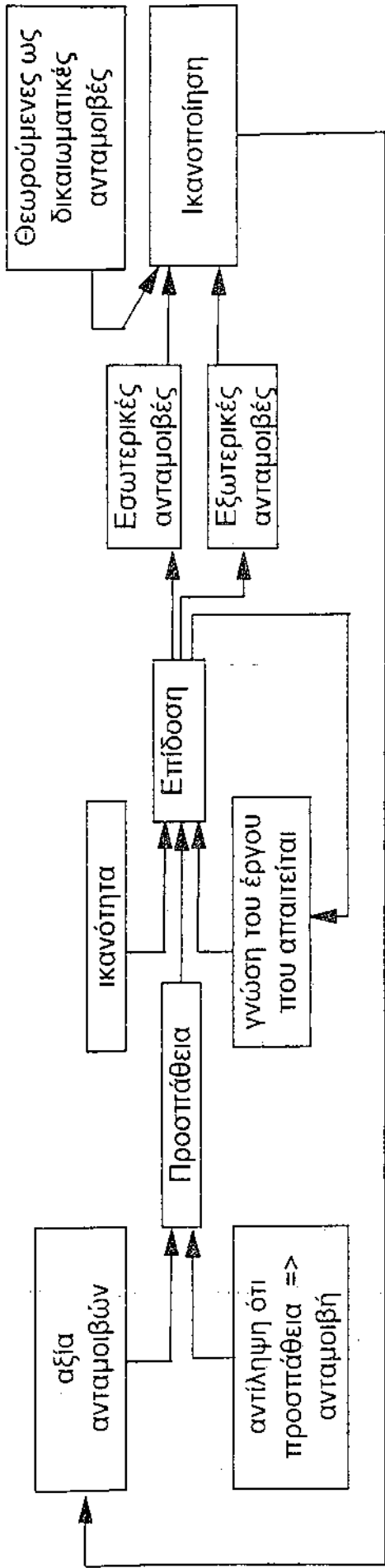


Figure 4

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

#### 4.1 Η επιχείρηση σαν σύστημα διοίκησης με βάση κάποιους "Αντικειμενικούς Στόχους" παρακινεί τους εργαζόμενους.

##### Γενικές παρατηρήσεις.

Οι αόριστες ιδέες του επιχειρηματία και των επιχειρηματικών στελεχών ή των ανθρώπων, που συγκροτήσανε την οργάνωση αφού τα στελέχη αυτά νιώθουν σαν επιχειρηματίες - συνεργάτες), αφού διαμορφώθηκαν κάτω από την πίεση του περιβάλλοντος, οδήγησαν στη διαμόρφωση ενός συστήματος προθέσεων, που είναι κατά τη γνώμη τους, πραγματοποιήσιμες και σχετικά διαρκείς. Πρόκειται γι' αυτό που θα ονομάσουν αποστολή της επιχείρησης (ή γενικά της οργάνωσης). Ας δούμε ποια είναι η έννοια των συστατικών χαρακτηριστικών της:

α. Οι προθέσεις πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμες, δηλαδή πρέπει ν' απορριφθούν οι μη πραγματοποιήσιμες, αυτές που δεν "αντιδρούν" θετικά στο περιβάλλον τους.

β. Οι προθέσεις πρέπει να είναι διαρκείς, για να προσανατολίσουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε σχετικά μεγάλη περίοδο. Η επιχειρηματική δράση αναπτύσσεται χρονικά, άρα με μια ορισμένη ταχύτητα, αποδίδει καρπούς σε μια κάποια ορισμένη προθεσμία. Αυτό σημαίνει ότι οι πράξεις του επιχειρηματία πρέπει να διέπονται από την ίδια αίσθηση χρόνου σ' όλη τη διάρκεια της πραγματοποίησής τους.

γ. Οι δοκιμασμένες αυτές προθέσεις πρέπει να 'ναι σχετικά διαρκείς, δηλαδή να ισχύουν για μια περίοδο κάπως μεγάλη, για δυο λόγους:

\* Ο ρυθμός ανάπτυξης στο εμπορικό, τεχνολογικό κ.λ.π. περιβάλλον κι ο ρυθμός πραγματοποίησης των επιχειρηματικών πράξεων, είναι σχετικά γρήγορος, ανάλογα με τον επαγγελματικό τομέα. Ο όρος μακροχρόνιος δεν έχει την ίδια σημασία σ' όλους τους κλάδους. Αν,

λοιπόν, οι προθέσεις αναφέρεται σε βραχύβιες επιχειρηματικές πράξεις, πρέπει συνεχώς ν' αναζητούνται "νέες" προθέσεις, οπότε ο έλεγχος κι ο προγραμματισμός εξασθενίζουν.

\* Η αποστολή πρέπει να "ελέγχεται" με τη δυναμική έννοια του όρου, δηλαδή να περνά και να ξεπερνά απ' το καμίνι της πραγματικότητας.

δ. Οι προθέσεις αυτές (η αίσθηση της αποστολής) θα' ναι αναγκαστικά γενικές από άποψη:

- ◆ Πεδίου εφαρμογής: Θ' αναφέρονται σ' ολόκληρη την επιχείρηση (οργάνωση)
- ◆ Διατύπωσης: Θ' αναφέρονται στα γενικά θέματα της "αγοράς" και των δραστηριοτήτων για την κατάκτησή της, χωρίς να καλύπτουν λεπτομέρειες.

ε. Η περιγραφή της αποστολής πρέπει να 'ναι μάλλον ποιοτική παρά ποσοτική, να μην αναφέρεται σ' αριθμούς, αλλά σε γενικές κατευθυντήριες γραμμές.

Πολλοί συγγραφείς χρησιμοποιούν διάφορους όρους, για να περιγράψουν αυτή τη γενική αποστολή. Άλλοι απλώς χρησιμοποιούν τον όρο "αντικειμενικός σκοπός", εννοώντας τον σ' όλη την κλίμακα των μορφών του, περιγράφοντας μ' αυτόν την αποστολή, όταν λένε ότι ο "αντικειμενικός σκοπός είναι το τέρμα ή ο στόχος προς τον οποίο η διοίκηση τείνει τις προσπάθειές της" κι ότι η δήλωση περί του σκοπού όταν αναφέρεται σε μία επιχειρησιακή οργάνωση γίνεται δήλωση του λόγου ύπαρξης της εταιρείας. Επίσης "αντικειμενικοί σκοποί ή στόχοι είναι τα τέρματα προς τα οποία προσβλέπει η δραστηριότητα"

Αντίθετα άλλοι συγγραφείς κλιμακώνουν τους αντικειμενικούς σκοπούς σ' επίπεδα όπως π.χ. πολύ ορθά παρουσιάζουν το θέμα οι Newman, Summer και Warren θέτοντας την εξής σειρά:

Η διοίκηση με βάση τους Αντικειμενικούς Στόχους, είναι ένα σύστημα και κάθε άτομο εργάζεται με σκοπό την επίτευξη καθορισμένων αποτελεσμάτων σε σημαντικές περιοχές (Key areas) "λογοδοσίας για

δουλειά" (job accountability), στη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Η Διοίκηση με βάση τους Αντικειμενικούς Στόχους

- υποθέτει ότι μερικά απ' τα βασικά αποτελέσματα, που ζητούνται επιτυγχάνονται με μια εργασία για την οποία μπορεί να καθιερωθεί κάποια λογοδοσία
- δίνει έμφαση στη συνεχή ανάλυση μιας ενέργειας, με σκοπό τη βελτίωση είτε των συνολικών αποτελεσμάτων είτε των αποτελεσμάτων της ατομικής εργασίας.

Έτσι η Διοίκηση Αντικειμενικών Στόχων προκαθορίζει πως η οργάνωση μπορεί να ενεργήσει για κάτι που θέλει να συμβεί και πώς μπορεί να σιγουρέψει ύστερα, ότι αυτό συνέβη πραγματικά. Επίσης, δίνει ένα εργαλείο που επιτρέπει στο φορέα, με μια βάση "μέρα με τη μέρα", "βδομάδα με τη βδομάδα" ή "χρόνο με το χρόνο" να στρέφεται πίσω και να βλέπει τι συνέβη. Μ' άλλα λόγια, το σύστημα υποθέτει ότι μερικά από τα βασικά επιτεύγματα μπορούν να παρακολουθούνται με μια συνεχή βάση σ' όλες τις σημαντικές περιοχές μιας εργασίας.

Πρέπει ν' αντιληφθούμε μερικές πρόσθετες σημαντικές υποθέσεις για τη Διοίκηση Αντικειμενικών Στόχων:

1. Ο ορισμός της Διοίκησης Αντικειμενικών Στόχων υποθέτει ότι το διοικητικό στέλεχος έχει επισημάνει τις περιοχές απασχόλησης ή δραστηριότητας του τμήματός του, όπου γίνεται αναζήτηση μερικών αποτελεσμάτων.

2. Ο ορισμός υποθέτει ότι για κάθε ειδική περιοχή λογοδοσίας έχουν τεθεί μερικά ελάχιστα αποδεκτά πρότυπα επιτεύξεων.

3. Τέλος, ο ορισμός υποθέτει ότι έχει γίνει κιόλας μια συντονισμένη προσπάθεια, για να φθάσει η οργάνωση σε νέα επίπεδα - επιτεύξεων με τον εντοπισμό και την παράκαμψη προβλημάτων, που παρεμποδίζουν αυτή την επίτευξη.

Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στην ιδέα της Διοίκησης αντικειμενικών στόχων και στη γνωστή καθιέρωση

προτύπων (standards). Είναι χρήσιμο να αναφέρουμε μερικές απ' τις διαφορές αυτές, ως εξής:

α. Τα πρότυπα είναι στατικά, δηλαδή καθορίζονται μια φορά κι ύστερα έχουν την τάση να παραμένουν αμετάβλητα. Η καθιέρωση των αντικειμενικών σκοπών είναι φαινόμενο δυναμικό, αφού συνέχεια τοποθετούνται νέοι στόχοι και πάντοτε επιδιώκονται πρόσθετες βελτιώσεις αυτών των στόχων.

β. Η καθιέρωση αντικειμενικών στόχων τείνει να ξεπεράσει όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης κι όχι μόνο μερικές περιοχές.

γ. Τα πρότυπα συχνά αντανακλούν επίπεδα επιτεύξεων, που είναι ικανοποιητικά αλλά όχι, κατανάγκην, τα μέγιστα. Αντίθετα, οι αντικειμενικοί στόχοι, ζητούν από τα τμήματα ή τα άτομα να κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν.

δ. Οι αντικειμενικοί στόχοι συνοδεύονται από σχέδια, που αποβλέπουν στην επίτευξή τους. Ειδικότερα, αφορούν στο πώς θα κάνουν να συμβούν ορισμένα πράγματα, που, πιθανόν, δεν θα συνέβαιναν. Αντίθετα, τα πρότυπα χρησιμοποιούνται συνήθως για να μετρήσουν τα επιτεύγματα αφού συμβούν.

#### **4.1.1 Αντικειμενικοί στόχοι και παρακίνηση.**

Είναι πολύ σημαντικό και βασικό να συνδέσουμε τον Αντικειμενικό Στόχο με την παρακίνηση. Ένα μεγάλο μέρος των Αντικειμενικών Στόχων, ρίζωσε στην ιδέα ότι χάρη σ' αυτούς μπορεί να αξιοποιηθεί όλο το δυναμικό της παρακίνησης των ανθρώπων.

Ο μεγάλος βαθμός της ατομικής παρακινητικότητας προκαλείται από το ότι κατασκευάζεται μια τέτοια δομή της εργασίας, που μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων, ενώ όλοι εργάζονται μαζί για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της μονάδας. Μπορούμε να

δούμε τη συνολική εικόνα λεπτομερέστερα, αφού προηγουμένα ανακεφαλαιώσουμε μερικές βασικές ιδέες για την παρακίνηση.

- \* Οι άνθρωποι αποδέχονται να συμμορφωθούν προς ορισμένες μορφές δράσης και συμπεριφοράς, προκειμένου να ικανοποιήσουν μερικές ανάγκες τους.
- \* Κοντά στις οικονομικές ανάγκες, που όλοι τις αναγνωρίζουν, οι άνθρωποι έχουν επίσης ανάγκες κοινωνικές, ψυχολογικές και αυτοολοκλήρωσης.
- \* Προκειμένου να επιτευχθεί παρακίνηση στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό πρέπει να ενταχθεί μέσα στο κλίμα εργασίας μια ευκαιρία για τον εργαζόμενο, να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές.
- \* Ειδικότερα, βρέθηκε ότι μερικά από τα πιο δυνατά κίνητρα για εργασία είναι, μεταξύ άλλων, η αίσθηση της επίτευξης, η ευκαιρία να υποθέσει κανείς ότι είναι υπεύθυνος, η ανάπτυξη, η αναγνώριση με τη μορφή της παραγωγής, η επίτευξη ενός έργου και το αίσθημα ότι ασχολείται κανείς με μια σημαντική και αξιόλογη εργασία.
- \* Όταν οι δυνατότητε αυτές είναι παρούσες στο εργασιακό περιβάλλον, ο εργαζόμενος έχει μίαν αυτοεμπλοκή στην εργασία του, δηλαδή δεν έχει δοθεί σ' αυτή μόνο σωματικά, αλλά και ψυχικά, συγκινησιακά και πνευματικά.
- \* Αυτή η μορφή της εμπλοκής είναι αναγκαία, αν θέλουμε να υπάρξει πλήρης ανάθεση και παρακίνηση.

Παρόλο που υπάρχουν πολλοί τρόποι οι οποίοι οδηγούν στο κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν μερικές από τις ανάγκες, που αναφέραμε παραπάνω, το πρώτο βασικό είναι να υπάρχουν σαφείς αντικειμενικοί σκοποί. Εξάλλου, χωρίς σαφείς αντικειμενικούς σκοπούς, ο εργαζόμενος βρίσκεται συνέχεια σε στάση άμυνας. Γιατί αν δεν συμφωνήθηκε που θα φθάσει, μπορεί να υποστεί κριτική, επειδή δεν έφτασε στο σημείο, που άλλοι αποφάσισαν για



λογαριασμό του ότι πρέπει να φτάσει. Αυτό φαίνεται άδικο, ανέντιμο κι είναι πολλές φορές, υπεύθυνο για την πτώση του ηθικού του.

Από την άλλη μεριά, όταν έχουν εγκαθιδρυθεί σαφείς αντικειμενικοί στόχοι, ο εργαζόμενος νιώθει ότι έχει κάποιο εποικοδομητικό σκοπό στη δουλειά του, με αποτέλεσμα να βρίσκεται ψηλά το προσωπικό του ηθικό. Μπορούμε να πούμε ότι σαφείς λογικοί και αντικειμενικοί στόχοι συμπορεύονται με μίαν υψηλή παρακίνηση. Σαφείς αντικειμενικοί Στόχοι δίνουν σκοπό, νόημα εμπύχωση και κατεύθυνση στην εργασία, συμβάλλουν σημαντικά στην πνευματική και συγκινησιακή εμπλοκή του εργαζόμενου στο έργο του και κάνουν ευχάριστη και ευπρόσδεκτη τη μορφή της προσωπικής ανάθεσης.

Εκτός από την επίδραση που έχουν οι Αντικειμενικοί Στόχοι στην προσωπική παρακίνηση, υπάρχουν επίσης μερικά γενικά πλεονεκτήματα της καθιέρωσης Αντικειμενικών Στόχων, που σχετίζονται με το τμήμα της επιχείρησης. Όπου δουλεύουν αυτά τα πρόσωπα. Τέτοια πλεονεκτήματα είναι τα εξής:

α. Όταν ένα διοικητικό στέλεχος θέτει τους Αντικειμενικούς Στόχους του τμήματός του, κάνει ένα βήμα προς το να προκαλέσει την πραγματοποίηση πραγμάτων, που αλλιώς δε θα γινόταν. Για τον ίδιο λόγο, που ένας αεροπόρος πρέπει να' χει ένα δρομολόγιο, για να εξασφαλίσει μια ασφαλή και έγκαιρη άφιξη στον προορισμό του, ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να βάλει Αντικειμενικούς Στόχους στο τμήμα του, αν θέλει να το δει να εκπληρώνει την αποστολή του.

β. Οι Αντικειμενικοί Στόχοι συγκεντρώνουν την προσοχή στ' αποτελέσματα, κατευθύνουν το σύνολο των προσπαθειών στην επίτευξη ειδικών στόχων, στη μείωση των "τυχαίων" εργασιών και των αποφάσεων, που παίρνονται ξεχωριστά για κάθε περίπτωση. Χωρίς Αντικειμενικούς Στόχους είναι σα να προσπαθούμε χωρίς διεύθυνση να τα βγάλουμε πέρα με το σύνολο της εργασίας.

γ. Οι Αντικειμενικοί Στόχοι ενθαρρύνουν τις αποτελεσματικές και τις οικονομικά αποδοτικές εργασίες. Το κόστος ελαχιστοποιείται, γιατί δίνεται έμφαση στη συνέπεια. Οι ασυντόνιστες αποσπασματικές εργασίες αντικαθίστανται με αποτελεσματική ροή και οι τυχαίες κρίσεις δίνουν τη θέση τους σε συστηματικές και συνεπείς αποφάσεις.

δ. Οι Αντικειμενικοί Στόχοι διευκολύνουν τον έλεγχο και χρησιμεύουν σαν οριοδείκτες, που βοηθούν στην μέτρηση των επιτεύξεων. Ο σκοπός του ελέγχου είναι να βεβαιώνει ότι τα γεγονότα εναρμονίζονται προς τα σχέδια-προγράμματα. Όταν οι Αντικειμενικοί Στόχοι καθορίζονται με σαφήνεια, βοηθούν τα τμήματα της οργάνωσης να κυλούν επάνω "στις γραμμές τους", παρέχοντας ξεκαθαρισμένη κατεύθυνση σε μια συνεχή βάση.

Οι πλήρεις συνέπειες της Διοίκησης Αντικειμενικών Στόχων, πάνω στην αποτελεσματικότητα των εργασιών των τμημάτων, μπορούν να συνοψισθούν επιγραμματικά λέγοντας ότι η Διοίκηση Αντικειμενικών Στόχων αποτελεί για το τμήμα:

- ένα τρόπο συντονισμού και κατεύθυνσης της δραστηριότητάς του
- έναν τρόπο σχεδιασμού-προγραμματισμού, οργάνωσης και ελέγχου-συντονισμού για τον διευθυντή ατομικά μέσα στο τμήμα του ή στην περιοχή ευθύνης του
- έναν τρόπο εξασφάλισης της μέγιστης χρησιμοποίησης των ατομικών ικανοτήτων, χαρισμάτων και δυνατοτήτων
- ένα σύστημα εξασφάλισης για συνεχή ανάλυση, βελτίωση κι ανάπτυξη
- ένα σύστημα για μια πιο αποτελεσματική αξιολόγηση κι επιθεώρηση των επιτεύξεων
- μια βάση για πιο δίκαιη διαχείριση του προβλήματος των αποδοχών
- μια βάση για εκπαίδευση, εξάσκηση κι εξέλιξη των υφισταμένων.

Από την άποψη της συνολικής οργάνωσης, υπάρχουν επίσης πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα της Διοίκησης Αντικειμενικών Στόχων, που τα βλέπει κανείς απ' την άποψη της διαχείρισης αποτελεσμάτων.

Έρευνες που έγιναν για την εγκατάσταση τέτοιων προγραμμάτων, αποκάλυψαν τα εξής:

- Μεγαλύτερος βαθμός προσανατολισμού στο στόχο: Οι Αντικειμενικοί Στόχοι δίνουν στην οργάνωση πιο εξειδικευμένη κατεύθυνση. Υπάρχει λιγότερη τάση να μη δουλεύει κανείς σε μια βάση "μέρα με τη μέρα" ή "βδομάδα με τη βδομάδα", δηλαδή χωρίς ξεκαθαρισμένους στόχους.

- Μεγαλύτερος βαθμός παρακίνησης στελεχών: Οι Αντικειμενικοί Στόχοι δε βοηθούν μόνο στη συνολική οργάνωση, αλλά και τα επιμέρους στελέχη να βάλουν σε κάποιο κανάλι τις προσπάθειες και την ενεργητικότητά τους. Καθώς τα στελέχη αρχίζουν να συνδυάζουν την εμπειρία τους με την επιτυχία των Αντικειμενικών Στόχων, η συνεχής παρακίνηση γίνεται μια αυτενεργούμενη διαδικασία.

- Περισσότερη αυτοδιεύθυνση κι αυτοέλεγχος από μέρους των υφισταμένων: Όταν οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τα πραγματικά αποτελέσματα που αναμένονται απ' αυτούς κι έχουν συνεχή αναπληροφόρηση σχετικά με το που βρίσκονται, σε σχέση μ' αυτά τα αποτελέσματα, είναι τότε σε θέση να διευθύνουν και να ελέγχουν τις επιτεύξεις τους. Αυτό, στη συνέχεια, επιτρέπει στο στέλεχος να διαθέσει περισσότερο το χρόνο του στο συνολικό σχεδιασμό-προγραμματισμό και στο συντονισμό όλης της προσπάθειας των εργαζομένων.

- Περισσότερος απαιτητικός οργανωτικός τόνος: Οι Αντικειμενικοί Στόχοι τείνουν να δημιουργήσουν έναν τόνο εργασίας, περισσότερο απαιτητικών και προσανατολισμένο στ' αποτελέσματα σ' ολόκληρη την οργάνωση. Για μια φορά ακόμα επαναλαμβάνουμε ότι αυτό συμβαίνει επειδή ο καθένας προσανατολίζεται σε κάποιον από τους από κοινού συμφωνημένους στόχους. Η έμφαση δίνεται στην επίτευξη ειδικών αποτελεσμάτων κι όχι σε κυρίως λειτουργικές διαδικασίες.

- Καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των στελεχών: Ένα τελικό πλεονέκτημα βασίζεται στη βελτίωση της συνεργασίας προσπαθειών ανάμεσα στα διάφορα στελέχη της οργάνωσης. Στην

έκταση και στο βαθμό που οι Αντικειμενικοί Στόχοι κάθε οργανωτικής μονάδας ή τμήματος μέσα στην οργάνωση συνδέονται με τα διπλανά τμήματα κι αποτελούν τμήμα του συνολικού οργανωτικού σχήματος, όπως επίσης στο βαθμό, που προωθείται η ιδέα του συντονισμού των προσπάθειών, για την επίτευξη συνολικών αποτελεσμάτων, τείνει να υπάρχει ένας μεγαλύτερος βαθμός συνεργασίας ανάμεσα στα στελέχη.

#### 4.2 Αναβάθμιση της εργασίας μέσω της παρακίνησης.

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν ως τώρα, είναι εύκολο να συμπεράνουμε ότι η αναβάθμιση της εργασίας, σύμφωνα με τα όσα υποστηρίζουν οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς, είναι ο καλύτερος τρόπος εφαρμογής των αρχών της θεωρίας των κινήτρων τόσο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, όσο και για την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία. Η αρχή στην οποία στηρίζεται η έννοια της αναβάθμισης της εργασίας είναι ότι, μόνο όταν δημιουργούνται τα κίνητρα και οι προϋποθέσεις για την ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας -που σύμφωνα με τον Herzberg είναι τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, το ενδιαφέρον για την ίδια τη δουλειά, η υπευθυνότητα, η πρόοδος και η προσωπική ανάπτυξη-, τότε συμβάλλουν ουσιαστικά στην επίτευξη των σκοπών της εταιρείας. Πράγματι, τα τελευταία δέκα χρόνια έχει εφαρμοσθεί σε πολλές επιχειρήσεις πειραματικά η αναβάθμιση εργασίας. Απ' αυτήν την πειραματική εφαρμογή παρατηρήθηκε κατ' αρχήν ότι είναι δύσκολο να αξιολογήσουμε αντικειμενικά την εμπειρία από την πειραματική εφαρμογή της αναβάθμισης της εργασίας, απομονώνοντάς την εντελώς από τις άλλες εξελίξεις, που συμβαίνουν ταυτόχρονα στην κοινωνία και στις επιχειρήσεις. Μερικές εταιρίες αναφέρουν ικανοποιητικά αποτελέσματα, ενώ άλλες υπογραμμίζουν την απογοήτευσή τους. Άλλες πάλι αρχίζουν με ενθουσιασμό να εφαρμόζουν τα προγράμματα αναβάθμισης της

εργασίας, δίνοντας μάλιστα μεγάλη δημοσιότητα σ' αυτά, για να σταματήσουν αργότερα πιο ήρεμα.

Μερικοί managers, που υποστηρίζουν τη θεωρία της αναβάθμισης της εργασίας, αναφέρουν ότι οι μετακινήσεις του προσωπικού, οι αδιοικαιολόγητες απουσίες, και τα παράπονα των εργαζομένων μειώθηκαν γενικά, ενώ η ποιότητα, η παραγωγικότητα και το ηθικό τους αυξήθηκαν. Άλλοι πάλι, παρατήρησαν ασαφή ή και αρνητικά αποτελέσματα και σταμάτησαν τις προσπάθειές τους για την αναβάθμιση της εργασίας. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα προκάλεσε τέτοια πτώση στην παραγωγικότητα που απαιτείται μεγάλη προσπάθεια από όλους για να ανασυγκροτηθεί η προηγούμενη κατάσταση της επιχείρησης.

Αξιοσημείωτο επίσης είναι το γεγονός ότι ενώ η αναβάθμιση της εργασίας υποτίθεται πως ικανοποιεί τις υψηλού επιπέδου ανάγκες, παρ' όλα αυτά πολλοί εργαζόμενοι δεν ακολούθησαν τα προγράμματα και προτίμησαν την πιο παραδοσιακή οργάνωση της εργασίας, που απαιτεί μικρότερη ατομική ευθύνη και τους δίνει μεγαλύτερη εμπειρία.

Ακόμη και οι ηγέτες των συνδικαλιστικών οργανώσεων δε δέχονται πάντα με ενθουσιασμό τα προγράμματα αναβάθμισης της εργασίας και συχνά αντιμετωπίζουν με δυσπιστία τις προθέσεις του management.

Σύμφωνα με τα παραπάνω θεωρούμε, λοιπόν, ότι είναι πολύ νωρίς να βγάλουμε συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητα της αναβάθμισης της εργασίας, γιατί οι επιχειρήσεις ή άλλες παραγωγικές μονάδες θα χρειαστούν περισσότερο χρόνο για να αξιολογήσουν πλήρως τα εν εξελίξει προγράμματα, καθώς και εκείνα που βρίσκονται στο στάδιο του σχεδιασμού. Φαίνεται, πάντως, ότι η αναβάθμιση της εργασίας παρόλο που είναι μια σωστή λύση, την οποία το management μπορεί να εφαρμόσει κατ' επιλογήν, κατά πάσα πιθανότητα δεν είναι πανάκεια για το πρόβλημα της παραγωγικότητας, όπως όλοι ισχυρίζονται.

### 4.3 Τα κίνητρα για εργασία διαφέρουν από άτομο σε άτομο.

Στα παραπάνω κεφάλαια είδαμε ότι οι επιστήμονες της συμπεριφοράς κατά βάση συμφωνούν στο ότι η εργασία καθαυτή είναι μια πολύ δυνατή παρόρμηση και ότι τα περισσότερα άτομα αναζητούν την προσωπική τους ολοκλήρωση μέσω της εργασίας. Ακόμα, οι επιστήμονες υποστηρίζουν ότι η εργασία είναι το επίκεντρο της ζωής πολλών ανθρώπων και ότι για τα αφοσιωμένα άτομα η αληθινή ολοκλήρωση συντελείται μόνο μέσα από την ικανοποίηση, που δίνει η εργασία. Κοιτάζοντας προσεκτικότερα αυτό το θέμα, φαίνεται ότι οι ψυχολόγοι έχουν υπεραπλουστεύσει τη διαδικασία της λειτουργίας των κινήτρων και μπλέχτηκαν υπερβολικά σε γενικότητες. Έτσι, οι ισχυρισμοί τους για την απόλυτη ισχύ των πορισμάτων τους και τη δυνατότητα γενικής εφαρμογής των προτάσεών τους για την καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αμφισβητηθούν σοβαρά.

Σε μεγάλο ποσοστό, οι επιστήμονες της συμπεριφοράς φαίνεται να έχουν ξεχάσει τις ουσιαστικές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους ανθρώπους. Φαίνεται, δηλαδή, να έχουν ξεχάσει ένα από τα βασικά αξιώματα της ψυχολογίας: **το Νόμο των Ατομικών Διαφορών**. Αυτή η θεμελιώδης αρχή της ψυχολογίας λέει ότι οι άνθρωποι δεν είναι ίδιοι. Έχουν διαφορετικές ψυχολογικές ανάγκες πρότυπα κινήτρων και αξιολογούν τα συστήματα ανάλογα με τις ικανότητές τους, τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους και τις πνευματικές τους δυνατότητες. Αν γίνει δεκτή η γενίκευση των συμπερασμάτων των ψυχολόγων που συχνά βασίζονται σε σχετικώς περιορισμένα στατιστικά δείγματα, θα πάψουμε να βλέπουμε την πραγματικότητα και την πολυμορφία του κόσμου της εργασίας.

**A. Η διαφορετική άποψη για τη σημασία της εργασίας:** Για πολλούς εργαζόμενους, σε όλα τα επίπεδα της οργανικής ιεραρχίας, η εργασία απλά δεν είναι το σπουδαιότερο πράγμα στη ζωή τους. Εφόσον η εργασία παρέχει το ατομικό εισόδημα, συχνά χρησιμεύει σα μέσο για τη συμπλήρωση ενός στόχου, και τέτοιος στόχος συνήθως θεωρείται ο ελεύθερος χρόνος και οι οικογενειακές δραστηριότητες. Βέβαια, αυτό δε σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δε θέλουν εργασίες που να είναι ευχάριστες, ενδιαφέρουσες και γενικά αποδεκτές, για να εκπληρούν τις υποκειμενικές προϋποθέσεις που διαφέρουν με κάθε άτομο. Παρ' όλα αυτά, πολλοί άνθρωποι, δεν αναζητούν οπωσδήποτε την προσωπική ικανοποίηση μέσα από τη δουλειά τους, ούτε είναι συνεχώς δυσαρεστημένοι με την εργοδοσία τους, όπως επανειλημμένα υποστηρίζουν τα τελευταία χρόνια οι ψυχολόγοι και οι δημοσιογράφοι.

Πολλοί παρατηρητές, μάλιστα, υποστηρίζουν ότι κατά πρώτο λόγο δεν υπάρχει βασικά, δυσαρέσκεια προερχόμενη από την εργασία. Ίσως οι κοινωνιολόγοι και οι δημοσιογράφοι, θέλοντας να ακολουθήσουν το ρεύμα της εποχής, υπερβάλλουν τονίζοντας την ύπαρξη μιας υποτιθέμενης δυσαρέσκειας.

Όπως είδαμε, τα συστήματα αξιών των ανθρώπων διαφέρουν πολύ. Μερικά άτομα δίνουν πράγματι μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση, που παρέχει η εργασία. Άλλοι πάλι πιστεύουν ότι έχει μεγαλύτερη σημασία ο χρόνος που διαθέτουν για τα χόμπι τους και τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα. Διαφορετικές απόψεις, λοιπόν, διαφορετικών ανθρώπων.

**B. Η διαφορετική ανάγκη για αυτονομία και συμμετοχή στην εργασία από άνθρωπο σε άνθρωπο:** Οι ψυχολόγοι της σχολής των κινήτρων δεν παύουν να υπογραμμίζουν τη σημασία που έχουν για τους εργαζόμενους η ελευθερία, η ανεξαρτησία και η προσωπική αυτονομία στο περιβάλλον της εργασίας τους. Ακόμα, την έντονη ανάγκη που αισθάνονται τα άτομα να σχεδιάζουν, να οργανώνουν, να ελέγχουν τη

δουλειά τους και να έχουν μια μεγαλύτερη συμμετοχή στα θέματα, που άμεσα τους επηρεάζουν. Πράγματι, η έμφαση στους παράγοντες αυτούς είναι ο "ακρογωνιαίος λίθος" του κινήματος για τον επαπροσδιορισμό της εργασίας. Πάλι, όμως, πρέπει να αναρωτηθούμε κατά πόσον εκφράζονται από όλους αυτές οι επιθυμίες.

Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα, θα πρέπει πρώτα να δεχτούμε ότι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη για αυτονομία και συμμετοχή στην εργασία, σε σχέση με την επιθυμία και την ικανοποίησή τους, να σχεδιάζουν, να οργανώνουν και να ελέγχουν την εργασία τους. Οποσδήποτε, η αυτονομία και η συμμετοχή είναι σημαντικά στοιχεία για μερικούς εργαζόμενους. Δύσκολα όμως μπορούμε να τα γενικεύσουμε και να τα ανάγουμε σε πανανθρώπινη ανάγκη. Όπως γνωρίζουμε, όλοι οι εργαζόμενοι δεν έχουν τη νοημοσύνη, τη γνώση και την πείρα ή ακόμα και την θέληση, να εμπλακούν σε τέτοιες λειτουργίες της εργασίας. Αν περιμένει κανείς να αναλάβουν τέτοιες ευθύνες όλοι οι εργαζόμενοι -στην ουσία αν επιβάλλεται η συμμετοχή τους παρά τη θέλησή τους-, υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθούν σοβαρές λειτουργικές δυσκολίες στην επιχείρηση ή ακόμα και να προκληθεί χάος.

Επιπλέον, οι ανάγκες των ανθρώπων σε σχέση με τη διάρθρωση της εργασίας διαφέρουν κατά πολύ. Μερικά άτομα χρειάζονται ένα απολύτως ιεραρχημένο, και σαφώς καθορισμένο εργασιακό πλαίσιο, όπου καθοδηγούνται από τον προϊστάμενό τους, με συγκεκριμένες εντολές σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και ξέρουν τι ακριβώς περιμένουν απ' αυτούς. Πράγματι, πολλοί εργαζόμενοι που είναι ανασφαλείς, βρίσκουν ότι μια παρόμοια ατμόσφαιρα είναι ψυχολογικά κατάλληλη γι' αυτούς και αναφέρεται ότι σε αυτές τις συνθήκες αποδίδουν τα μέγιστα. Τοποθετώντας τέτοια άτομα σε εργασία με σημαντική αυτονομία, όπου θα έπρεπε να παίρνουν αποφάσεις και να συμμετέχουν στις πιο παραδοσιακές διοικητικές λειτουργίες, μπορεί να δημιουργηθεί σ' αυτά κάποιο αίσθημα απειλής και



συνεπακόλουθα ένα έντονο άγχος που πιθανώς θα μειώσει την αποτελεσματικότητά τους στην εργασία.

Από την άλλη πλευρά, πολλοί εργαζόμενοι προτιμούν ένα σχετικά χαλαρό περιβάλλον εργασίας με μεγαλύτερη αυτονομία. Αυτοί οι άνθρωποι δέχονται με ευχαρίστηση να κάνουν τις ιδέες τους πράξη και είναι σχετικά ευχαριστημένοι με εκείνες τις εργασίες που απαιτούν τη συμμετοχή τους. Όμως το σημαντικότερο είναι ότι τα άτομα αυτά κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μπορούν να προσφέρουν τα μέγιστα στις εταιρείες τους.

Τέλος, οι εργαζόμενοι εκείνοι που έχουν την ικανότητα και τη δυνατότητα να λαμβάνουν μέρος στην από κοινού με το management λήψη αποφάσεων, θα πρέπει πρώτα να ταυτιστούν με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης, θα πρέπει δηλαδή να ενδιαφέρονται για τις εταιρείες τους.

Πάντως, θα πρέπει να τονιστεί ακόμα μια φορά, ότι οι εργαζόμενοι δεν ταυτίζονται όλοι στον ίδιο βαθμό με τους στόχους των επιχειρήσεων. Εάν δεν έχουμε την επίδραση άλλων παραγόντων, οι περισσότεροι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την εταιρεία τους, για τα προβλήματα και τους στόχους της και μπορεί να κάνουν θετικές προτάσεις για την πρόοδό της. Όταν όμως η στάση των εργαζομένων είναι αδιάφορη, δεν υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες να φανούν χρήσιμοι στην εταιρεία τους.

Γ. Οι διαφορετικές ανάγκες των ανθρώπων για την εργασία:  
Συζητώντας για το πώς είναι δυνατόν να παρακινηθούν και να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους, οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς τείνουν γενικά να υποβαθμίζουν τη σπουδαιότητα του χρήματος. Αν υπάρχει κάτι που απεχθάνονται και υποτιμούν, αυτό είναι η αξία του χρήματος ως κινήτρου. Ας θυμηθούμε, επίσης, ότι ο Herzberg κατέταξε το χρήμα στους παράγοντες δυσαρέσκειας που δε μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους για καλύτερη απόδοση. Πράγματι, το μέρος εκείνο της θεωρίας των κινήτρων, που γέννησε τις μεγαλύτερες

αντιγνωμίες και κάποιο σκεπτικισμό, είναι η μηδαμινή αξία που αποδίδουν οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς στο χρήμα ως κίνητρο.

Δεν είναι καθόλου απλό να αξιολογήσουμε τη σημασία του χρήματος και των οικονομικών κινήτρων. Πρέπει να ληθφούν διάφοροι παράγοντες υπόψη, γιατί το χρήμα υπηρετεί αρκετές βασικές λειτουργίες. Μας επιτρέπει να αγοράσουμε τα υλικά αγαθά και τις υπηρεσίες που επιθυμούμε. Όμως το χρήμα έχει επίσης μια θεμελιώδη συμβολική και ψυχολογική αξία. Για να καταλάβουμε τα παραπάνω, αξίζει να αναφέρουμε το εξής παράδειγμα: Πριν από μερικά χρόνια, ήταν ένας πρόεδρος μιας μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας του οποίου το όνομα εμφανιζόταν κάθε χρόνο στα οικονομικά περιοδικά, όπου παρουσιαζόταν σαν ένας από τους καλύτερα αμοιβόμενους διευθυντές της χώρας. Μια χρονιά όμως, δεν εμφανίστηκε το όνομά του στον κατάλογο και μάλλον ενοχληθηκε. Όταν ρωτήθηκε αν αυτό είχε κάποιες επιπτώσεις στα εισοδήματά του ή στα άλλα περιουσιακά του στοιχεία, (το γεγονός ότι δεν εμφανίστηκε στον κατάλογο το όνομά του), απάντησε το εξής: "Μα είναι ωραίο να είσαι εκεί πάνω".

Κατά ένα μεγάλο ποσοστό, λοιπόν, το χρήμα αντιπροσωπεύει την εκτίμηση της αξίας κάθε ανθρώπου στα μάτια των άλλων. Όσο ψηλότερο είναι το εισόδημά μας, τόσο μεγαλύτερη είναι ίσως η αξία μας στις επιχειρήσεις μας.

Παρ' όλες τις αντικρουόμενες απόψεις, αξίζει να πούμε ότι το χρήμα επιτελεί πολλές χρήσιμες λειτουργίες και παρακινεί πράγματι τουλάχιστον τον πληθωρισμό και τη σχεδόν δημευτική φορολογία εισοδήματος. Παρακάμπτουμε λοιπόν, το πρόβλημα, όταν υποστηρίζουμε ότι το χρήμα δεν παρακινεί κάποτε κάποιους ανθρώπους ή ότι μερικοί άνθρωποι μπορεί να λένε ότι δε δέχονται μια συγκεκριμένη δουλειά, όσο και αν τους πληρώναν. Παρ' όλους τους συγκυριακούς παράγοντες που μπορούν να μειώσουν τη σημασία του κινήτρου, το χρήμα ωστόσο παραμένει ωστόσο ένας ζωτικός παράγοντας για την απόδοση του ατόμου στην εργασία.

**Δ. Η διαφορετική προσωπικότητα του κάθε ατόμου:** Ένας ακόμη βασικός παράγοντας που επηρεάζει την παρακίνηση και διαφοροποιεί τα κίνητρα που κάθε επιχείρηση ή παραγωγική μονάδα εφαρμόζει στους εργαζόμενους υπαλλήλους της, είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως:

- **Οι κλήσεις και οι τάσεις:** Είναι εσωτερικές δυνάμεις με συναισθηματικό περιεχόμενο που εκδηλώνονται με τη μορφή της έντονης επιθυμίας ή αποστροφής.
- **Τα ενδιαφέροντα και οι προτιμήσεις:** Εκφράζουν τη σύμπτωση, την αντιστοιχία των προσωπικών τάσεων του ατόμου προς ορισμένα αντικείμενα, πραγματικά ή ιδεατά και συνήθως καθορίζουν την επαγγελματική απασχόληση του ατόμου.
- **Οι συγκινήσεις:** Είναι έντονες συναισθηματικές αντιδράσεις οι οποίες άλλοτε ωθούν το άτομο σε ενέργεια και άλλοτε το απωθούν, κλιμακώνονται δε από την άκρα ευαισθησία ως την απάθεια.
- **Η γενική ωριμότητα της προσωπικότητας:** Παρεμβάλλεται με την πνευματική ωριμότητα και το επίπεδο της διαβαθμίζεται σε ανώτερο και κατώτερο. Χαρακτηριστικά της ωριμότητας του ανωτέρου επιπέδου είναι οι συνέπεις ενέργειες και ο σταθερός χαρακτήρας. Τα αντίθετα, δηλαδή, η αστάθεια του χαρακτήρα, η ρευστότητα των ενεργειών και η ασυνέπεια χαρακτηρίζουν την ωριμότητα κατωτέρου επιπέδου.

Έτσι λοιπόν, παρατηρούμε ότι ο ρόλος της προσωπικότητας κατά την εφαρμογή των κινήτρων είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Και αυτό γιατί άτομα με διαφορετικό πνευματικό επίπεδο, με διαφορετικές τάσεις, προτιμήσεις και ενδιαφέροντα, αντιλαμβάνονται διαφορετικά τα ερεθίσματα που δέχονται από το επαγγελματικό τους περιβάλλον. Απαραίτητο λοιπόν, είναι η διοίκηση κάθε επιχείρησης ή παραγωγικής μονάδας, να λαμβάνει υπόψη της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε ανθρώπου προκειμένου η παρακίνηση να είναι αποτελεσματική και αποδοτικότερη.

Ε. Η αλλαγή στάσης απέναντι στην εργασία: Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που προκαλούν τη μεταβλητότητα και τη μείωση της σημασίας των κινήτρων για όλους τους εργαζόμενους, η οποία συχνά παρατηρείται, είναι ότι πραγματοποιήθηκε μια βαθιά αλλαγή στη στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία.

Τι όμως προκάλεσε την αλλαγή στη στάση τώσων ανθρώπων απέναντι στην εργασία; Οι κοινωνιολόγοι κάνουν πολλές υποθέσεις. Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις πιθανές εξηγήσεις, αν και η διάκριση μεταξύ τους δεν είναι απόλυτα σαφής:

- η ευημερία των τελευταίων χρόνων,
- η επικρατούσα ψυχολογία της διεκδικήσεως των δικαιωμάτων χωρίς την ανάλογη αποδοχή των υποχρεώσεων,
- η διεύρυνση των κυβερνητικών προγραμμάτων κοινωνικής αρωγής,
- η έλλειψη αφοσίωσης στην εργασία που χαρακτηρίζει μερικούς ανθρώπους.

1. Η ευημερία των τελευταίων χρόνων: Μια από τις αιτίες αλλαγής στη στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία μπορεί κάλλιστα να είναι η σχετική ευημερία που απολαμβάνει η ανθρωπότητα τα τελευταία χρόνια. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, ο φόβος που αισθάνεται κανείς μη τυχόν χάσει τη δουλειά του χωρίς να μπορεί να βρει αμέσως άλλη, να μην έχει δηλαδή τη δυνατότητα να συντηρήσει τον εαυτό του και την οικογένειά του, να αποτελεί μια ολοένα μικρότερη απειλή για τους περισσότερους ανθρώπους. Ενώ λοιπόν ο φόβος της ανεργίας και των συνεπακόλουθων οικονομικών δυσκολιών μπορεί να αποτελούσε παλιότερα κίνητρο για την αποδοχή ακόμα και μιας μονότονης εργασίας, σήμερα η απώλεια της θέσης της εργασίας δεν οδηγεί σε υπαρξιακή κρίση.

Επιπλέον, τα διάφορα κυβερνητικά προγράμματα κοινωνικής πολιτικής, όπως θα δούμε παρακάτω, περισσότερο γνωστά ως ασφάλιση κατά της ανεργίας, απαλύνουν σημαντικά το πλήγμα της

απόλυσης. Εξάλλου, ενώ στο παρελθόν ο άνδρας, ο αρχηγός της οικογένειας, αισθανόταν ότι μειώνεται κατά κάποιον τρόπο ο ανδρισμός του, αν έμενε άνεργος, σήμερα είναι πιο σπάνια μια τέτοια αντίληψη λόγω του αυξανόμενου αριθμού των εργαζομένων γυναικών. Με το εισόδημα της συζύγου, η οικογένεια θα ξεπεράσει αρκετά τις δυσκολίες, ωστόσο ο σύζυγος ξαναβρεί μια θέση στην αγορά εργασίας.

II. Διεύρυνση των κυβερνητικών προγραμμάτων κοινωνικής αρωγής: Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η παραγωγικότητα και η εργατικότητα θα βρίσκονταν σε πολύ υψηλότερα επίπεδα, αν δεν υπήρχαν τόσα πολλά κυβερνητικά προγράμματα κοινωνικών παροχών με στόχο την ενίσχυση των ανέργων. Ιστορικά, ο κίνδυνος της ανεργίας προκαλούσε πάντα μεγάλο φόβο και αγωνία σε πολλούς ανθρώπους. Πράγματι, η προοπτική της ανεργίας και η αστυνακόλουθη αδυναμία να συντηρήσει κανείς τον εαυτό του και την οικογένειά του, συντελούσε κατά ένα μεγάλο βαθμό στην ώθηση των εργαζομένων να καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες στην εργασία τους.

Σήμερα δεν υπάρχει τόσο μεγάλη ένταση, διότι υπάρχουν αρκετά κυβερνητικά προγράμματα κοινωνικών παροχών, που βοηθούν τους πολίτες σε ώρα ανάγκης. Η επιδότηση της ανεργίας ισχύει ακόμα και σε περιόδους σοβαρής οικονομικής κάμψης ή παρατεινόμενης ύφεσης.

Εν ολίγοις, ενώ τα κυβερνητικά προγράμματα κοινωνικών παροχών αύξησαν το αίσθημα της ασφάλισης των πολιτών, από την άλλη μεριά συνετέλεσαν στο να υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι ορισμένες αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία.

III. Η ψυχολογία διεκδίκησης δικαιωμάτων: Στενά δυνδεδεμένη με την αλλαγή της στάσης απέναντι στην εργασία, είναι η εμφάνιση του φαινομένου που συνήθως αναφέρεται ως "ψυχολογία διεκδίκησης των δικαιωμάτων". Ας περιγράψουμε αυτήν την ψυχολογία των ανθρώπων σε συντομία. Πολλοί στις μέρες μας αισθάνονται ότι πρέπει να απολαμβάνουν ορισμένα οφέλη, προνόμια και δικαιώματα μόνο και μόνο

επειδή έχουν κάποια εξωτερικά προσόντα π.χ. εκπαίδευση κάποιου επιπέδου. Έτσι αισθάνονται ότι έχουν το βασικό δικαίωμα να απολαμβάνουν ορισμένες καταστάσεις και μια ποιότητα ζωής, χωρίς απαραίτητα να πρέπει να προσπαθήσουν πρώτα για να τις αποκτήσουν ή ακόμα και να αποδείξουν ότι αξίζουν.

Η ψυχολογία της διεκδίκησης των δικαιωμάτων είναι η πιο αισθητή και διαδεδομένη στους κύκλους των εργαζομένων, που αισθάνονται ότι έχουν το αναφαίρετο βασικό δικαίωμα να βρουν μια καλή δουλειά. Ένας μεγάλος αριθμός νέων, αποφοίτων ανωτερης και ανωτατης εκπαίδευσης, πιστεύει ότι δικαιούται μια καλή και ευχάριστη εργασία, αν όχι για άλλο λόγο, τουλάχιστον επειδή ξόδεψαν τόσα χρόνια στα πανεπιστήμια και τώρα σαν ανταμοιβή δικαιούται μια καλή δουλειά με μισθό βέβαια που θα τους επιτρέψει να απολαύσουν τις υλικές ανέσεις μιας καλής ζωής, άσχετα από το αν διαθέτουν ή όχι τα απαιτούμενα προσόντα.

Ίσως ακόμη, η χειρότερη εκδήλωση αυτής της αντίληψης για τη διεκδίκηση των δικαιωμάτων εμφανίζεται, όταν άνεργοι εργάτες αρνούνται να δεχτούν θέσεις εργασίας, για τις οποίες έχουν τα προσόντα, μόνο και μόνο επειδή κατά την κρίση τους δεν είναι καλές οι προσφερόμενες εργασίες. Ακόμα και στη διάρκεια περιόδων με σχετική υψηλή ανεργία, συμβαίνει συχνά το παράδοξο φαινόμενο να υπάρχει σημαντικός αριθμός κενών θέσεων, που παραμένουν κενές, επειδή χαρακτηρίζονται σαν "κακές ή ανεπιθύμητες δουλειές".

#### 4.4 Οι σύγχρονες τάσεις της διοίκησης που μπορούν να βοηθήσουν στην παρακίνηση.

Οι τάσεις της οργάνωσης και διοίκησης Επιχειρήσεων που ακολουθούν, όπως διαγράφονται σήμερα και με τις γενικότερες προβλέψεις για τις συνθήκες που επικρατούν στο μέλλον, εάν εφαρμοσθούν κατάλληλα μπορούν να συμβάλλουν στην αποδοτική παρακίνηση των εργαζομένων.

**\* Πρώτη τάση: Ανθρωπινότερη οργάνωση εργασίας.**

Η τάση αυτή έχει επίσης δύο κατευθύνσεις: η μία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο συνδυάζονται και συνεργάζονται μεταξύ τους οι διάφορες θέσεις εργασίας και η άλλη στη σχέση του ατόμου με τη συγκεκριμένη εργασία. Με άλλα λόγια, η πρώτη αναφέρεται στα θέματα εσωτερικής οργάνωσης των χώρων παραγωγής με την τάση να αποφεύγεται πλέον η παραδοσιακή γραμμή συναρμολόγησης και να υπάρχει τάση να οργανώνεται η εργασία περισσότερο με τη μέθοδο των "ημιαυτόνομων ομάδων εργασίας" ή "συνεργειών". Η δεύτερη τάση αναφέρεται στην αποκαλούμενη "εργονομία", δηλαδή, στο πόσο καλά είναι σχεδιασμένα τα μηχανήματα και οι θέσεις εργασίας, ώστε να ανταποκρίνονται στις ικανότητες του ανθρώπινου σώματος και των ανθρώπινων δυνατοτήτων γενικότερα.

**\* Δεύτερη τάση: Εγκεφαλικότερη συμμετοχή των εργαζομένων.**

Με βάση τις προηγούμενες τάσεις που αναφέρθηκαν, διαπιστώνεται ότι τα όλο και πιο μορφωμένα άτομα τα οποία συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία γενικότερα, θα είναι σε θέση αφ' ενός και αφ' ετέρου θα επιδιώκουν την εγκεφαλικότερη, δηλαδή με πιο ανώτερη συμμετοχή στην παραγωγική διαδικασία. Η περισσότερη μόρφωση που παρέχεται σήμερα και θα παρέχεται ακόμη περισσότερο στο εγγύς μέλλον και οι ευρύτερες ικανότητες των ατόμων θα τα καθιστούν ικανά να χειρίζονται πιο πολύπλοκα θέματα ως απλοί εκτελεστές, από ότι στο παρελθόν, η δε νέα τεχνολογία θα βοηθά τις ικανότητές τους ως προς το θέμα αυτό και θα αυξήσει την αποτελεσματικότητά τους.

**\* Τρίτη τάση: Αποκέντρωση εξουσίας.**

Λόγω της δυνατότητας των ατόμων να ασχολούνται με πιο πολύπλοκα θέματα σε κατώτερα επίπεδα, θα τους δίνεται η ευκαιρία να αναλαμβάνουν εξουσία σε κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας για θέματα

που στο παρελθόν αναλάμβαναν μόνο οι ανώτερες ή ανώτατες βαθμίδες.

**\* Τέταρτη τάση: Αποκέντρωμένη λήψη αποφάσεων.**

Παλαιότερα ήταν ευχερέστερο να καθορίζονται οι αποφάσεις εκ των άνω, δηλαδή να δίνονται ορισμένα πλαίσια εντός των οποίων πρέπει να κινούνται οι υφιστάμενοι που λαμβάνουν αποφάσεις και ορισμένοι κανόνες, με βάση τους οποίους πρέπει να λαμβάνουν τις αποφάσεις τους στα ενδιάμεσα και κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Αυτό ήταν τότε πιο εφικτό διότι μπορούσαν να τυποποιηθούν τα θέματα περισσότερο από ό,τι σήμερα. Αντίθετα σήμερα, λόγω της ρευστότητας του περιβάλλοντος και των συνεχών αλλαγών στα στοιχεία του, δεν είναι δυνατόν να τεθούν πολλοί κανόνες, βάση των οποίων θα λαμβάνονται οι αποφάσεις με αποτέλεσμα τα άτομα να επαφίενται σε αρκετό βαθμό περισσότερο στη δική τους κρίση. Επομένως θα χρειάζονται άτομα με αυξημένη κριτική ικανότητα.

Οι αποφάσεις επομένως θα βασίζονται στο μέλλον σε μεγαλύτερο βαθμό στον αυτοσχεδιασμό (improvisation). Αυτό βέβαια έρχεται σε αντίθεση με την οργάνωση μιας μεγάλης επιχείρησης, της οποίας η διοίκηση πρέπει να ελέγχει όλα τα τμήματά της. Το πρόβλημα αυτό, δηλαδή, της εντονότερης συμμετοχής της προσωπικότητας του κάθε μεσαίου ή και κατώτερου στελέχους στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων μεταξύ των διαφόρων μέσων στελεχών, μπορεί να επιτευχθεί με καλύτερο και εντονότερο σύστημα επικοινωνίας.

**\* Πέμπτη τάση: Εντονότερες επικοινωνίες.**

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη τάση, η ποιότητα των εργαζομένων στο μέλλον, η πολυπλοκότητα των οργανώσεων, ανάγκη ταχείας αντίδρασης στο περιβάλλον, όπως επίσης και η ανάγκη χρήσης της ατομικής κρίσης των εργαζομένων, θα επιβάλλουν στην οικονομική μονάδα να χρησιμοποιεί ένα αρτιότερο σύστημα επικοινωνιών και επιπλέον να υπάρχει η διάθεση και το κλίμα για εντονότερες και



αποτελεσματικότερες επικοινωνίες μεταξύ των ατόμων που τις απαρτίζουν.

**\* Έκτη τάση: Αναβάθμιση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα.**

Αρκετές από τις προηγούμενες τάσεις, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο ρόλος των εργαζομένων στο μέλλον θα είναι πολύ σημαντικότερος από ότι στο παρελθόν. Αυτό έχει γίνει αντιληπτό από τις διοικήσεις πολλών σύγχρονων επιχειρήσεων και άλλων οικονομικών μονάδων, οι οποίες δίνουν πλέον πολύ μεγαλύτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα και αναβαθμίζουν τις υπηρεσίες που ασχολούνται με αυτόν. Η τάση αυτή είναι εντονότερη σήμερα στο εξωτερικό από ότι στην Ελλάδα, αναμένεται όμως ότι το ίδιο θα ισχύσει, έστω με κάποια χρονική καθυστέρηση και στη χώρα μας. Είναι χαρακτηριστικό μάλιστα ότι σε λίγα πανεπιστήμια μόνο διδάσκονται θέματα ιδιαίτερα διοίκησης προσωπικού, αλλά και γενικότερα διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μελετώντας προσεκτικά τα μέχρι τώρα αναφερόμενα, συμπαιρένουμε ότι είναι άμεση η ανάγκη να δοθεί κάποια προτεραιότητα στον ανθρώπινο παράγοντα, που ζει και δρα μέσα στον επιχειρησιακό χώρο και που μετά την βιομηχανική επανάσταση και την κυριαρχία της μηχανής, έχει αγνοηθεί.

Αρχικά οι περισσότερες θεωρίες στηρίζονταν στο γεγονός ότι κίνητρο είναι μόνο η αμοιβή. Βέβαια αυτό ήταν ανεκτό για όσο καιρό οι εργαζόμενοι δεν είχαν μεγάλη δύναμη. Με την πάροδο όμως των χρόνων και τη ραγδαία εξέλιξη και ανάπτυξη των επιχειρήσεων καθώς επίσης και με τη σύμπραξη των εργασιακών, συνδικαλιστικών ενώσεων που ζητούσαν παράλληλα με υλικές ικανοποιήσεις και ανθρώπινη συμπεριφορά, οι διάφορες επιχειρήσεις συνειδητοποιούσαν ότι ο εργαζόμενος δεν αποτελεί μέρος των παραγωγικών συντελεστών αλλά είναι ζωντανός οργανισμός με συναισθήματα και ευαισθησίες. Μελετούν επίσης και προσπαθούν να βρουν τρόπους που η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων συνυπάρχουν αρμονικά. Βλέποντας τον εργαζόμενο ως άνθρωπο μόνο τότε μπορούν και οι σχέσεις προσωπικού - προϊστάμενου να πάρουν ανθρώπινη διάσταση -πάντα μέσα στα όρια- και να αναπτυχθεί ο διάλογος, η ευγένεια, η αμοιβαία κατανόηση και αλληλεγγύη.

Ενώ η προσπάθεια για θετικές σχέσεις μεταξύ προϊστάμενου και προσωπικού έχει αρχίσει, τα αποτελέσματα δεν είναι πάρα πολύ θετικά, λαμβάνοντας όμως υπόψη, ότι η παρακίνηση στο χώρο των επιχειρήσεων είναι όρος πρόσφατος.

Οι προϊστάμενοι προσπαθούν να προκαλέσουν θετικές αντιδράσεις από τους εργαζόμενους προς επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Αυτή η λογική μεταφράζεται, ότι το ηγετικό στέλεχος πρέπει να χρησιμοποιεί εκείνους τους παρακινητικούς παράγοντες που προκαλούν συλλογικότητα, ασφάλεια, κατανόηση, ευχαρίστηση, ώστε να

παρακινούνται οι εργαζόμενοι προς την πραγμάτωση των στόχων της εταιρείας.

Σήμερα, οι managers αυτό προσπαθούν να πετύχουν και χρησιμοποιούν τις μεθόδους παρακίνησης που θα συμμορφώσουν και θα παρακινήσουν τους εργαζόμενους για εργασία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ⇒ **Χ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ, "ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ"**  
"Χ. Κανελλόπουλος"
- ⇒ **ΣΠ. ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ - Γ. ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗ, "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ"**  
Γ' έκδοση 1989 ORGANOPUBLICA, ΑΘΗΝΑ
- ⇒ **Π.Γ. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ - Κ.Κ. ΚΙΟΥΛΑΦΑΣ, "MANAGEMENT 1ης ΓΡΑΜΜΗΣ"**  
Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 1994
- ⇒ **Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ, "ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ"**  
Εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ", 1998
- ⇒ **Χ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ, "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ "**  
"Χ. Κανελλόπουλος"
- ⇒ **Ν. ΜΑΝΤΑΣ, "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ"**  
Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1992

