

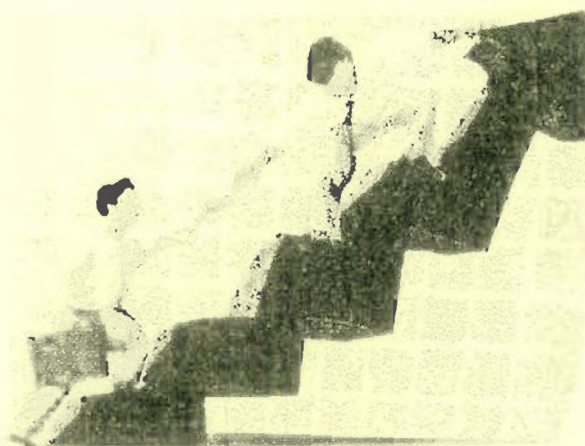
ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ Σ.Σ.Ο.Ε.

---

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΘΕΜΑ: «Μέθοδοι και τεχνικές υτοκίνησης  
εργαζομένων»



ΚΑΚΛΙΚΟΣ ΧΡΥΣΟΒΑΛΑΝΤΗΣ  
ΡΑΝΙΚΑΖΑ ΣΤΑΦΥΛΙΑ

---

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2004

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ Σ.Σ.Ο.Ε.**

---

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: «Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης  
εργαζομένων»**



**ΚΑΚΛΙΚΟΣ ΧΡΥΣΟΒΑΛΑΝΤΗΣ**  
**ΡΑΝΓΚΑΖΑ ΣΤΑΦΥΛΙΑ**

---

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2004**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θερμές ευχαριστίες εκφράζονται προς όλους αυτούς που με προθυμία προσέφεραν την βοήθειά τους για την εργασία αυτή και ιδιαίτερα προς την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Τασσοπούλου για τις χρήσιμες υποδείξεις που μας έκανε και τον πολύτιμο χρόνο που μας διέθεσε.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	
<u>Διοίκηση και Οργάνωση των επιχειρήσεων</u>	
1.1 Έννοια και σημασία της οργάνωσης των επιχειρήσεων – οργανισμών.....	7
1.2. Τύποι οργάνωσης.....	9
1.2.1 Τυπική οργάνωση.....	9
1.2.2 Άτυπη οργάνωση.....	9
1.3 Βασικά στάδια και οδηγίες για μια αποτελεσματική οργάνωση.....	11
1.4 Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας.....	13
1.5 Μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης.....	15
1.6 Η συμμετοχή των εργαζομένων σαν σύστημα υποκίνησης.....	18
1.6.1 Μορφές συμμετοχής των εργαζομένων.....	18
1.6.2 Η συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη.....	19
1.6.3 Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.....	20
1.6.4 Αυτοδιαχείριση.....	22
1.6.5 Προϋποθέσεις εφαρμογής της συμμετοχής.....	22

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Περί των αναγκών

2.1 Περί των αναγκών.....	23
2.2 Διάκριση των αναγκών.....	23

2.3	Η θεωρία του A.Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών .....	24
2.4	Διακύμανση του επιπέδου των αναγκών .....	29
2.5	Χρονολογική σειρά εκδήλωσης των αναγκών.....	30
2.6	Αδυναμίες της θεωρίας του A.Maslow .....	31
2.7	Εφαρμογή της θεωρίας του A.Maslow από τη διοίκηση της επιχείρησης.....	32
2.7.1	Ο ρόλος του προϊσταμένου στη διάγνωση και ικανοποίηση των αναγκών.....	33
2.8	Τι θέλουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους.....	37
2.9	Συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών.....	41
2.10	Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Ψυχολογικών αναγκών .....	42

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### Περί των κινήτρων

3.1	Έννοια και ορισμός κινήτρων .....	43
3.2	Φύση και χαρακτηριστικά των κινήτρων .....	44
3.3	Ταξινόμηση των κινήτρων .....	45
3.3.1	Ομοιοστατικά κίνητρα .....	45
3.3.2	Σεξουαλικά κίνητρα.....	46
3.3.3	Συναισθηματικά κίνητρα .....	46
3.3.4	Κοινωνικά κίνητρα .....	47
3.4	Λοιπές διακρίσεις των κινήτρων .....	49

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### Θεωρίες για τα κίνητρα και την υποκίνηση

4.1	Γενικά .....	53
4.2	Τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς.....	56
4.3	Η θεωρία των δύο παραγόντων του F.Herzberg ...	57
4.3.1	Υποκινητικοί παράγοντες.....	58
4.3.2	Παράγοντες δυσαρέσκειας .....	59

4.4	Η θεωρία του Mc Clelland.....	62
4.5	Θεωρία των σχέσεων προσδοκιών και «οδού προς το στόχο».....	67
4.6	Το πρότυπο των L.W. Porter and Lawler .....	69
4.7	Η θεωρία του Kurt Lewin .....	70

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### Η διαμόρφωση η διαδικασία και όλα τα υπόλοιπα στάδια της υποκίνησης

5.1	Η διαμόρφωση της υποκίνησης.....	72
5.2	Η ανατομία της υποκίνησης.....	75
5.3	Η διαδικασία της υποκίνησης.....	78
5.4	Η ενδογενώς και εξωγενώς υποκινούμενη συμπεριφορά .....	81
5.5	Η διατήρηση της υποκίνησης.....	83
5.6	Πρακτικές συμβουλές για παρακίνηση.....	85
5.7	Εφαρμογή για παρακίνηση των εργαζομένων .....	89
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	91
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	94

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο σημερινό κόσμο, ιδιαίτερα στη χώρα μας, όπου το επιχειρησιακό περιβάλλον γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό, ο όρος υποκίνηση αποκτά την πλήρη σημασία του.

Κάτω από την επίδραση αυτών των εξελίξεων, οι σύγχρονοι οργανισμοί, ανεξάρτητα αν πρόκειται για επιχειρήσεις ή οργανισμούς (Δημοσίου ή Ιδιωτικού Δικαίου), αναζητούν νέους προσανατολισμούς και νέους τρόπους εκπλήρωσης της αποστολής της μεγαλύτερης παραγωγικότητας. Για να γίνει αυτό κατανοητό πρέπει πρώτα να αντιληφθούμε βασικές αρχές της επιστήμης της Διοίκησης. Έτσι θα αντιληφθούμε την ανεπαρκή, ίσως, παρακίνηση των εργαζομένων που υπάρχει στις μέρες μας. Εκτός από την ικανότητα να διευθύνει και να οδηγεί κανείς τους άλλους, παράλληλα πρέπει να τους δίνει στόχους για την αύξηση της παραγωγικότητας και του αυτοσεβασμού του εργαζόμενου.

Η πτυχιακή αυτή εργασία αναφέρει θεωρίες και απόψεις που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί σχετικά με τις τεχνικές υποκίνησης των εργαζομένων. Κάνει μια σύζευξη ανάμεσα στη Διοίκηση και την υποκίνηση, τα οποία είναι αναγκαία για τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης – οργανισμού, γιατί αν δεν υπάρχει μια σωστή διοίκηση, δεν είναι δυνατόν να πετύχουν οι μέθοδοι υποκίνησης.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, λόγω της έντονης ανταγωνιστικότητας στον επιχειρησιακό χώρο, η επιβίωση των οργανώσεων (επιχειρήσεων και οργανισμών) είναι αρκετά δύσκολη. Το μέγεθος της παραγωγικότητας στις επιχειρήσεις, εξαρτάται από την ύπαρξη του **management** και κατά πόσο αυτό είναι σωστό.

Ο ρόλος της υποκίνησης είναι από τα πιο σημαντικά θέματα στο χώρο των επιχειρήσεων, γιατί αποδεσμεύει σημαντική ενέργεια από τα άτομα προς όφελος των οργανωτικών στόχων. Με σωστή και αποτελεσματική υποκίνηση, οι εργαζόμενοι μπορούν να αυξήσουν τις δυνατότητές τους στον εργασιακό χώρο. Αυτό επιτυγχάνεται με την υποκίνηση, επειδή όλες οι υποκινητικές θεωρίες προσπαθούν να δώσουν απάντηση στο γιατί το άτομο θα πρέπει να καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια στον εργασιακό του χώρο.

Σύμφωνα με τις θεωρίες των αναγκών, το άτομο συμπεριφέρεται με τον τρόπο που συμπεριφέρεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Συνεπώς στόχος των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η διευκόλυνση της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων και σ' αυτό θα πρέπει να στηρίζονται οι υποκινητικές προσπάθειες της υποκίνησης.

Σύμφωνα με τις θεωρίες διαδικασιών, βασικός υποκινητικός στόχος των οργανώσεων θα πρέπει να είναι η διαμόρφωση προσδοκιών σε ρεαλιστικά επίπεδα και η προσπάθεια εκπλήρωσης των προσδοκιών αυτών. Τα μοντέλα των προσδοκιών δίνουν στα διοικητικά στελέχη σημαντικές υποδείξεις και οδηγίες για το πώς μπορούν να επιδράσουν θετικά και να ενισχύσουν υψηλούς βαθμούς υποκίνησης στις επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Η υποκίνηση των εργαζομένων μπορεί να επηρεασθεί θετικά με διάφορους τρόπους. Η δημιουργία κατάλληλου υποκινητικού περιβάλλοντος, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να χρησιμοποιήσει και να αναπτύξει τις γνώσεις του, τις εμπειρίες του και τις δεξιότητές του είναι απαραίτητο για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Το φαινόμενο της υποκίνησης είναι ένα από τα σπουδαιότερα, τόσο στη θεωρία, όσο και στην πράξη των οργανώσεων



(επιχειρήσεων και οργανισμών) και του μάνατζμεντ, γιατί συνδέεται θετικά με την παραγωγικότητα, η οποία αποτελεί και το βασικότερο πρόβλημα κάθε οικονομίας και τούτο λόγω ανεπάρκειας πολλών πόρων.

Πριν αναφερθούμε όμως στο ρόλο της υποκίνησης και στη σπουδαιότητα της ύπαρξής της, θα πρέπει να γίνει μια αναφορά στην οργάνωση των επιχειρήσεων – οργανισμών. Η ανάλυση του κεφαλαίου αυτού, απαιτείται για την κατανόηση της ανάλυσης της υποκίνησης στις επιχειρήσεις. Θα γίνει μια αναφορά στους τύπους της οργάνωσης, στα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας και στην κατανομή των δραστηριοτήτων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

### **Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

#### **1.1 Έννοια και σημασία της οργάνωσης των επιχειρήσεων – οργανισμών.**

Ο όρος «Οργάνωση» είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοιά του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι «με καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας». Με αυτό εννοούν: την εξεύρεση τρόπων μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός. Γιατί, δεν αρκεί οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί. Για να υπάρχει οργάνωση, πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους, ως πραγματικός συνδετικός κρίκος. Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αιχμή του δόρατος της οργάνωσης.

Από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού, «Οργάνωση» σημαίνει: τη διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και το συντονισμό των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η δομή της οργάνωσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γενικά, απεικονίζεται στο «οργανόγραμμα», που αποτελεί μια στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων και δείχνει την κατανομή των αρμοδιοτήτων της εξουσίας και τα κανάλια επικοινωνίας.

Η στατικότητα του οργανογράμματος είναι βραχυπρόθεσμη και διαρκεί μέχρι να υλοποιηθούν τα συγκεκριμένα προγράμματα της επιχείρησης. Είναι πολύ πιθανόν τα επόμενα προγράμματα να απαιτούν την αναδιοργάνωση του οργανογράμματος.

Από την ανάλυση του οργανογράμματος μιας επιχείρησης, μπορεί κανείς να αντιληφθεί και ποιος είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης ως

προς τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως ο προσανατολισμός της σημερινής επιχείρησης θα πρέπει να είναι το Marketing.

Το Marketing πρέπει να επηρεάζει ολόκληρο το σύστημα της επιχείρησης. Επιτυχημένη είναι εκείνη η επιχείρηση που εντοπίζει τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες ανάγκες των καταναλωτών και παράγει εκείνο το προϊόν ή υπηρεσία, που ικανοποιεί τις συγκεκριμένες αυτές ανάγκες των καταναλωτών.

Με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, η επιχείρηση επιτυγχάνει και το στόχο της, που είναι στις περισσότερες περιπτώσεις η μεγιστοποίηση των κερδών της.

Ακόμη εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ προγραμμάτων δράσης, στόχων και οργάνωσης. Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη δραστηριότητα της διοίκησης. Εάν δεν υπάρχει πρόγραμμα δεν υπάρχουν στόχοι, και εάν δεν υπάρχουν στόχοι δεν υπάρχει λόγος για οργάνωση. Προγραμματισμός και οργάνωση αποτελούν μια ενοποιημένη δραστηριότητα για κάθε διοικητικό στέλεχος.

Επομένως το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να αναλύσει και να εντοπίσει ποιες είναι οι δυνατότητες και οι αδυναμίες μιας ομάδας ατόμων και με βάση αυτή την ανάλυση, να μεταβιβάσει και τις ανάλογες αρμοδιότητες (εξουσία και ευθύνη), για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

## **1.2 Τύποι οργάνωσης.<sup>1</sup>**

Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας, συνυπάρχουν δύο τύποι οργάνωσης: η τυπική και η άτυπη οργάνωση.

### **1.2.1 Τυπική οργάνωση.**

Η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την εκάστοτε οργανωτική δομή της επιχείρησης, όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμά της. Η τυπική οργάνωση έχει σχέση με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης. Μέσω της τυπικής οργάνωσης, γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμοί ρυθμίζουν τις μεταξύ των ατόμων σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα. Τα άτομα ενεργούν και συνεργάζονται συνειδητά για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική. Αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή. Η τυπική οργάνωση πρέπει να είναι ελαστική, όπου αυτό απαιτείται, γιατί η τυπική οργάνωση δεν είναι ο σκοπός, αλλά το μέσο για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

### **1.2.2 Άτυπη οργάνωση.**

Η άτυπη οργάνωση, συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση. Η άτυπη οργάνωση αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Οι δε σχέσεις μεταξύ των μελών δημιουργούνται αυθόρμητα στα πλαίσια της παρουσίας τους στην επιχείρηση.

Προσδιοριστικοί παράγοντες για τη συγκρότηση τέτοιων άτυπων ομάδων μπορεί να είναι οι διάφοροι κοινοί σκοποί, κοινά ενδιαφέροντα ή

---

<sup>1</sup> «ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. –ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α., (1992), Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα, παρ. 5.3.1, σελ.131».

κοινές αντιλήψεις. Οι άτυπες αυτές ομάδες παραμένουν μόνιμες μέσα στην οργάνωση και έχουν σημαντικό ρόλο και σε όσο αφορά την υποκίνηση των εργαζομένων, όπως θα δούμε σε παρακάτω κεφάλαιο.

Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Έτσι, π.χ., διακρίνουμε την ομάδα που τα μέλη της πίνουν μαζί τον πρωινό καφέ, την ομάδα που τα μέλη της τρώνε μαζί το πρόγευμα κ.α.

Η άτυπη οργάνωση, πολλές φορές, βοηθά έμμεσα στην επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια ομάδα ανθρώπων που τρώνε πάντα το κολατσιό μαζί, γιατί τους αρέσει να συζητούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Εάν ένα μέλος της ομάδας αυτής χρειαστεί μια πληροφορία σχετική με την εργασία που του έχει ανατεθεί, θα μπορέσει εύκολα να την πάρει από κάποιο άλλο μέλος της ίδιας άτυπης ομάδας, ακόμη και αν βρίσκεται σε διαφορετικό τμήμα. Στις επικοινωνίες και στις διαπροσωπικές σχέσεις έχει μεγάλη σημασία να καλείς κάποιον με το μικρό του όνομα. Αλλιώς νιώθεις όταν μιλάς με κάποιον που γνωρίζεις, και μάλιστα πολύ καλά, και αλλιώς με κάποιον που γνωρίζεις το όνομά του από το οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Οι σχέσεις αυτές που δημιουργούνται με την άτυπη οργάνωση συμβάλλουν, οπωσδήποτε, στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης, γι' αυτό και θα πρέπει να ενθαρρύνονται από τη διοίκηση.

### 1.3 Βασικά στάδια και οδηγίες για μια αποτελεσματική οργάνωση<sup>2</sup>.

Τα βασικά στάδια της οργάνωσης είναι:

α) Ο καθορισμός του έργου που πρέπει να εκτελεστεί. Αυτό το στάδιο ονομάζεται και «σκοπός της μονάδας».

β) Η λήψη απόφασης σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της μονάδας, δηλαδή, ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, ποιος θα τις αναλάβει, καθώς και τι εξουσία απαιτείται να έχει προκειμένου να ολοκληρώσει το συγκεκριμένο έργο. Αυτό λέγεται και «καταμερισμός των εργασιών».

γ) Ο προσδιορισμός του είδους, του βαθμού εμπειρίας και του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο έργο. Αυτό ονομάζεται «στελέχωση». Το τελικό στάδιο είναι η δημιουργία της απαραίτητης οργανωτικής δομής, δηλαδή, του οργανογράμματος στο οποίο απεικονίζονται οι απαραίτητες επικοινωνίες και σχέσεις.

Οπωσδήποτε, όμως, δεν αρκούν αυτά τα τέσσερα στάδια προκειμένου να κινηθεί το άρμα της οργάνωσης. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να καταβάλει ιδιαίτερη προσπάθεια για να ενεργοποιήσει όλους εκείνους που έχουν σχέση με την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου, θα πρέπει να επιστρατεύσει όλες του τις ικανότητες και γνώσεις σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, γιατί είναι πολύ εύκολο οι εργαζόμενοι να παρακάμψουν την οποιαδήποτε οργάνωση, με συνέπειες αρνητικές για το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Ορισμένες οδηγίες που αποτελούν τη βάση για μια αποτελεσματική οργάνωση είναι οι παρακάτω:

1) Κάθε νέα στρατηγική ή πρόγραμμα αλλάζει και τη δομή οργάνωσης της επιχείρησης. Αυτή η αλλαγή επηρεάζει τους ανθρώπους που κατέχουν τις διάφορες θέσεις μέσα στην οργάνωση. Για να επιτευχθούν, λοιπόν, οι αλλαγές αυτές με τη μικρότερη δυνατή αντίδραση, θα πρέπει τα μέλη της οργάνωσης να λάβουν ενεργό μέρος στα προγράμματα αλλαγών, γιατί μόνο έτσι θα συνειδητοποιήσουν πως δεν θίγονται τα συμφέροντά τους. Είναι γνωστό, πως οι αλλαγές που γίνονται σε μια επιχείρηση τις περισσότερες

---

<sup>2</sup> «ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. –ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α., (1992), Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα, παρ. 5.2, σελ.129».

φορές εξυπηρετούν εξίσου καλά τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης, όσο και τα συμφέροντα των εργαζομένων.

2) Η δομή της οργάνωσης πρέπει να είναι ελαστική και απλή. Δεν θα πρέπει να δημιουργούνται πάρα πολλά επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας εάν δεν υπάρχει ιδιαίτερος λόγος γι' αυτό.

3) Μόλις δημιουργηθεί η κατάλληλη οργανωτική δομή, πρέπει να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Με άλλα λόγια, η στελέχωση πρέπει να γίνει με βάση τις ανάγκες της οργανωτικής δομής και όχι με βάση το διαθέσιμο προσωπικό.

4) Δεν πρέπει ένας υφιστάμενος να αναφέρεται σε δύο προϊσταμένους συγχρόνως για την ίδια εργασία. Αυτή η αρχή είναι γνωστή σαν «ενότητα της εξουσίας».

5) Η περιγραφή της εργασίας, η εξουσία, καθώς και η ευθύνη, που μεταβιβάζονται για να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία, πρέπει να γίνονται εγγράφως. Ίσως κάποιος να θεωρήσει προς στιγμήν πως αυτό είναι γραφειοκρατία. Εάν, όμως, αναλογιστεί τα λάθη που μπορεί να προκληθούν από κακή προφορική επικοινωνία ή το χρόνο που χάνει ο υφιστάμενος περιμένοντας έξω από το γραφείο του προϊσταμένου του για να του εξηγήσει τα ίδια πράγματα, θα συμφωνήσει ότι η γραπτή διαδικασία βοηθά πολύ περισσότερο από την προφορική.

#### 1.4 Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας.<sup>3</sup>

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να αποφασιστεί, για κάθε περίπτωση, τι εργασίες πρέπει να γίνουν, τι προσόντα πρέπει να έχει αυτός ή αυτή που θα αναλάβει να εκτελέσει μια εργασία, καθώς και ο βαθμός της εξουσίας που απαιτείται για την υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου. Αυτό λέγεται «καταμερισμός των εργασιών». Ο καταμερισμός των εργασιών αποτελεί τη βάση της οργάνωσης. Μετά τον καταμερισμό των εργασιών ακολουθεί η ανάθεση του έργου σε συγκεκριμένα άτομα που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση. Εάν δεν υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση τα κατάλληλα άτομα, πρέπει να προσληφθούν. Έτσι δημιουργούνται οι διάφορες «θέσεις εργασίας» ή τμήματα. Από αυτό το σημείο αρχίζει η διάκριση των θέσεων σε ανώτερες και κατώτερες και η κατάταξη των διοικητικών στελεχών σε ανώτερα, μεσαία και κατώτερα. Αρχίζει, δηλαδή, η δημιουργία των διάφορων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Ως «ιεραρχία» εννοείται το σύνολο των καθέτων επιπέδων που διαθέτει μια επιχείρηση.

Με την έννοια της ιεραρχίας είναι στενά συνδεδεμένη και η απονομή των τίτλων στα διοικητικά στελέχη, όπως, π.χ.: Γενικός Διευθυντής (επίπεδο: Γενική Διεύθυνση), Διευθυντής (επίπεδο: Διεύθυνση / λειτουργία: Marketing), Προϊστάμενος (επίπεδο: Τμήμα / λειτουργία: Πωλήσεων), Υπεύθυνος (επίπεδο: Περιοχή / λειτουργία: Πωλήσεων).

Τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας παίρνουν το σχήμα της πυραμίδας, αφού από πάνω προς τα κάτω αυξάνονται τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας που ανήκουν στο ανώτερο διοικητικό στέλεχος (π.χ., Γενικός Διευθυντής). Το ύψος της πυραμίδας θα εξαρτηθεί από τον αριθμό των επιπέδων που βρίσκονται μεταξύ της βάσης και την κορυφής της πυραμίδας. Τα επίπεδα αυτά αποτελούν τους κρίκους στην αλυσίδα της εξουσίας, δηλαδή, την εξάρτηση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

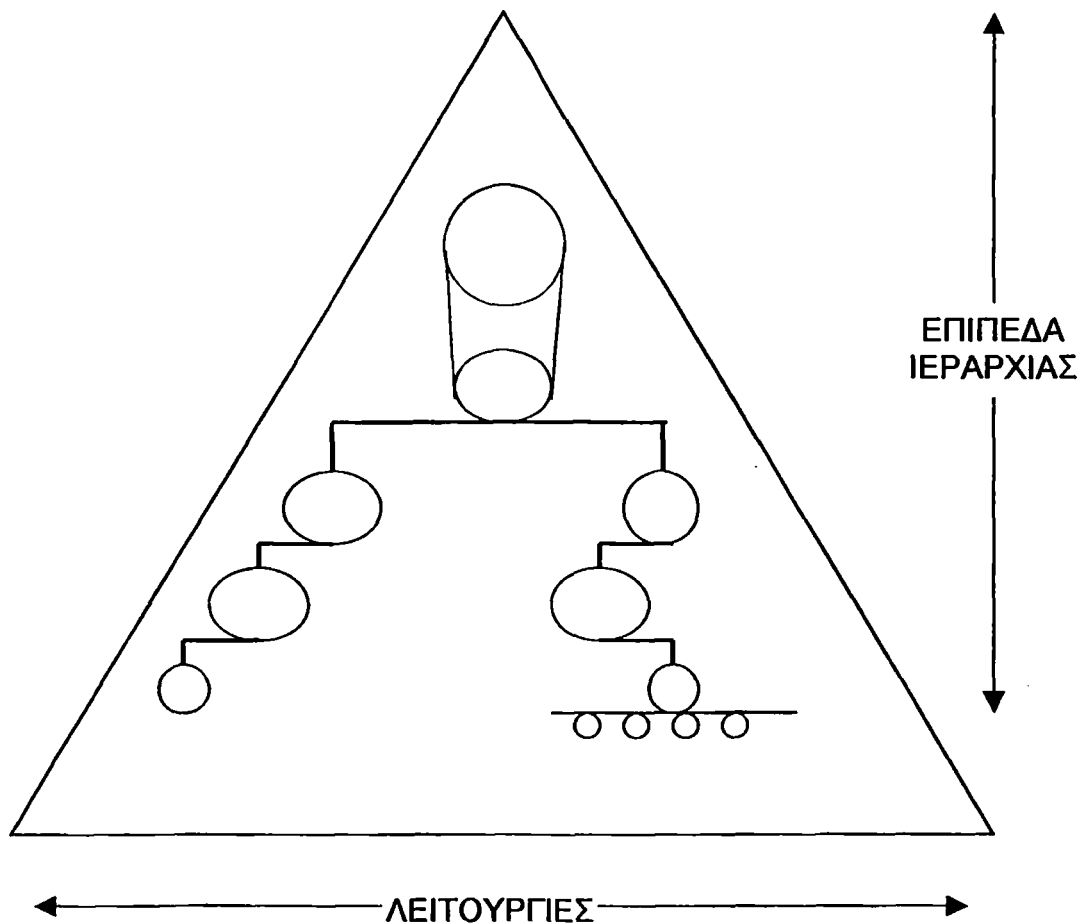
---

<sup>3</sup> «ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. –ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α., (1992), Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα, παρ. 5.4.1, σελ.133».



Με την άλλη διάσταση της διοικητικής πυραμίδας, δηλαδή το πλάτος φαίνεται η κατάτμηση του έργου στις διάφορες λειτουργίες με βάση τον καταμερισμό του έργου και τις εξειδικεύσεις που απαιτούνται. Στο σχήμα 1.4.1 απεικονίζεται η πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας με τις δύο αυτές διαστάσεις.

Για να είναι ολοκληρωμένη η οργάνωση, θα πρέπει να υπάρχει κάθετη και οριζόντια σύνδεση των διαφόρων τμημάτων με τις απαραίτητες σχέσεις εξουσίας και επικοινωνίας, καθώς και ένα σύστημα πληροφόρησης.



ΣΧΗΜΑ 1.4.1: Διαστάσεις της διοικητικής πυραμίδας.

Πηγή: ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. - ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α., (1992), Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα, παρ. 5.4.1, σελ. 134».

## 1.5 Μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης.

Εξουσία είναι το δικαίωμα που έχει κάποιος να απαιτεί δράση από άλλους. Μεταβίβαση εξουσίας είναι η διαδικασία με την οποία περνάει εξουσία από το ένα επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο επόμενο. Ευθύνη, τέλος, είναι η υποχρέωση η οποία δημιουργείται με την αποδοχή της μεταβιβαζόμενης εξουσίας. Αυτό, όμως, που πρέπει να γίνει ξεκάθαρο από την αρχή, είναι πως όταν ένα διοικητικό στέλεχος μεταβιβάζει εξουσία, αυτό δεν σημαίνει πως μειώνεται και την ευθύνη του. Το διοικητικό στέλεχος αυτό παραμένει υπεύθυνο τόσο για τις δικές του ενέργειες, όσο και για τις ενέργειες των υφισταμένων στους οποίους έχει μεταβιβάσει ένα μέρος από την εξουσία του.

Από τη στιγμή που μια εργασία αρχίζει να γίνεται πολύπλοκη, αποκτά πολλές ιδιαιτερότητες, απαιτεί πολύ χρόνο απασχόλησης για ένα άτομο. Στην περίπτωση αυτή, δημιουργείται η ανάγκη ανάθεσης ενός μέρους από την εργασία αυτή σε άλλα άτομα. Για να γίνει πιο κατανοητό, φανταστείτε ένα Διευθυντή, ο οποίος έχει αναλάβει την υλοποίηση κάποιων στόχων, αλλά αδυνατεί να τους επιτύχει, γιατί αυτό που του έχει ανατεθεί ξεπερνά κάθε ανθρώπινη δυνατότητα. Για να υλοποιήσει, λοιπόν, αυτούς τους στόχους, θα πρέπει να του επιτραπεί να δημιουργήσει μια νέα θέση εργασίας, να προσλάβει το κατάλληλο άτομο και να αναθέσει ένα μέρος από την εργασία του στο νεοπροσληφθέντα. Για να ανταποκριθεί, όμως, ο νεοπροσληφθείς σ' αυτή την ευθύνη, θα πρέπει ο Διευθυντής να του μεταβιβάσει παράλληλα με την ευθύνη και την ανάλογη εξουσία, προκειμένου να επιτύχει αυτό που του έχει αναθέσει.

Η μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης είναι και μια μορφή υποκίνησης των εργαζομένων. Με το να αναθέτει ο προϊστάμενος ευθύνη και εξουσία στους υφισταμένους του, τους ωθεί για πιο αποτελεσματική και ενδιαφέρουσα εργασία. Η μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης πρέπει να δίνεται σε κατάλληλα άτομα, έτσι ώστε να επέρχονται τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Με την επιλογή της μορφής της τμηματοποίησης σε μια επιχείρηση, γίνεται γνωστή η εσωτερική δομή της. Σε αυτήν απεικονίζεται ο αριθμός των

διαφόρων οργανωτικών μονάδων (δηλαδή των τομέων, των τμημάτων και των θέσεων εργασίας). Δεν είναι, όμως, γνωστό πως συνδέονται τα διοικητικά στελέχη όλων των επιπέδων μεταξύ τους. Αυτό που οπωσδήποτε τα συνδέει, ευθύς εξ αρχής, είναι η συνολική διοικητική ευθύνη που έχουν αναλάβει να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης. Πώς, όμως, αυτή η συνολική ευθύνη, που ξεκινά από το ανώτατο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, μεταβιβάζεται στα επόμενα; Η απάντηση σ' αυτό το ερώτημα δίνεται, εάν ακολουθηθεί η διαδικασία ανάθεσης των δραστηριοτήτων στις διάφορες οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης.

Έτσι, ξεκινώντας από την κορυφή της ιεραρχίας, υπάρχει μια σχέση μεταξύ Γενικού Διευθυντή και των υφισταμένων του. Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, ο λόγος που ο Γενικός Διευθυντής αναγκάζεται να έχει συνεργάτες είναι γιατί δεν μπορεί να εκτελέσει μόνος του όλες τις εργασίες για τις οποίες είναι υπεύθυνος. Επομένως, θα κρατήσει για τον εαυτό του ορισμένες εργασίες και τις υπόλοιπες θα τις αναθέσει στους υφιστάμενούς του. Θα έχει δε τόσους υφισταμένους, όσους μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά. Είναι δυνατόν, τώρα, ο καθένας από τους υφιστάμενούς του να εκτελέσει την εργασία που του έχει ανατεθεί; Αν ναι, τότε το οργανόγραμμα θα έχει μόνο δύο επίπεδα. Αν όχι, τότε καθένα από τα παραπάνω διοικητικά στελέχη του δευτέρου επιπέδου βρίσκεται στη θέση του γενικού υπευθύνου, ενός ατόμου, δηλαδή, που δεν μπορεί να εκτελέσει από μόνο του όλες τις εργασίες για τις οποίες είναι υπεύθυνος. Άρα, θα κρατήσει και αυτός για τον εαυτό του ορισμένες εργασίες και τις υπόλοιπες θα τις αναθέσει στους υφιστάμενούς του κ.ο.κ. Υπάρχει, επομένως, ένας μηχανισμός διαδοχικής μεταβίβασης προς τα κάτω της ευθύνης εκτέλεσης ενός έργου. Η διαδοχική δε αυτή μεταβίβαση είναι εκείνη που συνδέει τα κατώτερα στελέχη με το Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης. Το άθροισμα, όμως, της ευθύνης όλων των επιμέρους διοικητικών στελεχών πρέπει να ισούται με την αρχική ευθύνη που μεταβιβάστηκε στο Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Απ' αυτό γίνεται φανερό πως η ευθύνη μεταβιβάζεται, δεν εκχωρείται. Ο προϊστάμενος μοιράζει την εργασία μαζί με την ευθύνη στους υφισταμένους του. Τελικά, όμως, ο μόνος υπεύθυνος παραμένει ο προϊστάμενος. Σε αυτόν ανατέθηκε η εργασία. Δεν είναι, επομένως, ηθικό για τον προϊστάμενο να

επιρρίπτει την ευθύνη στους υφισταμένους του επειδή δεν μπόρεσαν να εκτελέσουν την εργασία που τους είχε ανατεθεί. Η εργασία αυτή δεν ολοκληρώθηκε, είτε γιατί δεν φρόντισε αυτός να ολοκληρωθεί, είτε γιατί δεν επέλεξε τα κατάλληλα άτομα, είτε γιατί οι κατευθύνσεις και οι οδηγίες (υποκίνηση) που τους έδωσε ήταν ανεπαρκείς, είτε γιατί η εποπτεία που άσκησε στη διάρκεια της εργασίας ήταν πλημμελής.

Για να είναι αποτελεσματική μια οργάνωση και για να αναδειχθούν στελέχη μέσα απ' αυτή τη διαδικασία, πρέπει να δίδεται η ευκαιρία σ' όλα τα διοικητικά στελέχη να παίρνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Αυτό θα γίνει κατορθωτό μόνο εάν σε κάθε ανάθεση έργου μεταβιβάζεται στον υφιστάμενο τόση εξουσία, όση είναι και η μεταβιβαζόμενη ευθύνη.

## **1.6 Η συμμετοχή των εργαζομένων σαν σύστημα υποκίνησης.**

Την συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων – οργανισμών, μπορούμε να την ορίσουμε σαν μια φιλοσοφία διοικήσεως, δηλαδή σαν μια τεχνική, μια μορφή ή ένα σύστημα διοικήσεως, η οποία προσπαθεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων και να τους υποκινήσει προς αποδοτική συμπεριφορά.

Γενικά πάντως είναι αποδεκτό ότι συμμετέχοντας οι εργαζόμενοι στην διαδικασία λήψης αποφάσεων αισθάνονται πιο υπεύθυνοι αφού από τη μια ικανοποιούν τα ανώτερα επίπεδα αναγκών τους (γίνεται λεπτομερής ανάλυση αυτών σε επόμενο κεφάλαιο) και από την άλλη γιατί κυρίως αποκτούν την αίσθηση ότι συμμετέχουν σε μια συλλογική προσπάθεια, η επιτυχία ή αποτυχία της οποίας εξαρτάται και από τη δική τους συμπεριφορά. Έπειτα είναι φυσικό οι εργαζόμενοι να επιδιώκουν με πολύ περισσότερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης στη λήψη της οποίας συνέπραξαν και οι ίδιοι, σε αντίθεση με μια απόφαση που τους επιβλήθηκε εκ των άνω, δηλαδή από τη διοίκηση, για την οποία δεν ρωτήθηκαν αν συμφωνούν ή όχι και γιατί.

Επίσης ο θεσμός της συμμετοχής, είναι το μέσο με το οποίο μπορούν να περιοριστούν σε μεγάλο βαθμό ή ακόμη και να εξαλειφθούν τελείως οι συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, συμβάλλει στην ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, αφού δίνει τη δυνατότητα στους αποφασίζοντες να βασιστούν σε περισσότερες πληροφορίες, σε ειδικές γνώσεις και απόψεις και τέλος ο θεσμός της συμμετοχής βελτιώνει γενικά το κλίμα των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

### **1.6.1 Μορφές συμμετοχής των εργαζομένων.**

Η συμμετοχή των εργαζομένων σαν σύστημα υποκίνησης παρουσιάζει τις εξής μορφές: α) Συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη, β) Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων και γ) Αυτοδιαχείριση. Η διοίκηση των επιχειρήσεων – οργανώσεων χρησιμοποιεί

συνήθως μία από αυτές τις μορφές για να υποκινήσει τους εργαζομένους. Παρακάτω θα γίνει μία μικρή αναφορά στις μορφές αυτές και στις προϋποθέσεις που πρέπει να υπάρχουν για την εφαρμογή αυτών.

### **1.6.2 Η συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη.**

Τα κέρδη που πραγματοποιεί μια επιχείρηση – οργανισμός, θα μπορούσε κανείς να συμφωνήσει ότι ανήκουν σε όλους εκείνους οι οποίοι συνέβαλαν στην πραγματοποίησή τους και φυσικά δεν μπορεί να αρνηθεί κανείς ότι μέσα σ' αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης επιχειρήσεως – οργανισμού. Οι πιο γνωστές μορφές είναι οι εξής:

**α) Συμπληρωματική αμοιβή**, σε ολόκληρο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη που δίνεται μία φορά το χρόνο σαν εφάπαξ ή σαν ποσοστό επί των κερδών.

**β) Ποσοστό επί της αμοιβής**, δηλαδή κάθε μέλος παίρνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό των αμοιβών.

**γ) Ανάλογα με την προϋπηρεσία**, δηλαδή κάθε εργαζόμενος για κάθε χρόνο προϋπηρεσίας του και για κάθε π.χ. €200 της ετήσιας αμοιβής του θεωρείται ότι κατέχει και μια μονάδα. Έτσι ανάλογα με τις μονάδες που συγκεντρώνει, καθορίζεται και το ποσοστό των κερδών που δικαιούται.

**δ) Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο**. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι προτιμούν αντί της συμμετοχής στα κέρδη τον άμεσο δανεισμό των επιχειρήσεων από τις αποταμιεύσεις των εργαζομένων, καθώς και την παρακράτηση μέρους των κερδών με σκοπό την αγορά μετοχών. Σήμερα σε όλες τις χώρες της Κεντρικής Ευρώπης και ειδικότερα στη Δανία και τη Γαλλία οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αποκτήσουν μετοχές των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται.

### 1.6.3 Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.

Η συμμετοχή αυτής της μορφής διακρίνεται σε άμεση και έμμεση.

α) **Άμεση συμμετοχή** είναι η μορφή εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφράζοντας τη γνώμη τους και παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις. Άμεση συμμετοχή έχουμε στις εξής περιπτώσεις:

- 1) Η διοίκηση της επιχείρησης, θέτει στόχους και προτείνει μεθόδους με τις οποίες μπορούν αυτοί οι στόχοι να επιτευχθούν. Κάθε στέλεχος μπορεί αν θέλει να χρησιμοποιήσει αυτές ή άλλες μεθόδους που κρίνει αυτός σαν πιο κατάλληλες, αρκεί να φθάσει στο προκαθορισμένο επιθυμητό αποτέλεσμα.
- 2) Η διοίκηση θέτει στόχους και δίνει γενικές κατευθύνσεις σχετικά με τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για να επιτευχθούν οι στόχοι. Ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα επιλέγεται από τους εργαζόμενους. Η διοίκηση απλά ελέγχει αν επιτεύχθηκαν τα αποτελέσματα.
- 3) Η διοίκηση αφήνει ελεύθερους τους εργαζόμενους να θέσουν αυτοί τους στόχους και να καθορίσουν τις ανάλογες μεθόδους, παραμένοντας πάντα πρόθυμος για να τους βοηθήσει αν του το ζητήσουν.
- 4) Η διοίκηση θέτει σε ψηφοφορία στη Γενική Συνέλευση των εργαζομένων τις αποφάσεις της πάνω σε βασικά θέματα της επιχείρησης και του προσωπικού ή δέχεται προτάσεις και, μετά από διάλογο με τη Γενική Συνέλευση πάντα, καταλήγει σε μια γενικά αποδεκτή απόφαση.

β) **Έμμεση συμμετοχή** είναι η μορφή εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στη διοίκηση της επιχείρησης. Έτσι έχουμε τις παρακάτω μορφές έμμεσης συμμετοχής:

- 1) Εποπτικά συμβούλια. Αποτελούνται από εκπροσώπους των εργαζομένων, των ιδιοκτητών και από ένα ουδέτερο μέλος το οποίο εκλέγεται από τους εκπροσώπους. Το όργανο αυτό ασχολείται με θέματα επενδύσεων, με τον έλεγχο και την έγκριση του ετήσιου

απολογισμού και με τη συγκατάθεσή του επηρεάζει σημαντικές αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου.

- 2) Εργατικά συμβούλια. Οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύονται στα συμβούλια αυτά με έναν αριθμό μελών ο οποίος εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης. Σκοπός αυτού του συμβουλίου είναι ο κοινωνικός έλεγχος της επιχείρησης, η υποβολή προτάσεων στη διοίκηση σχετικά με την καλυτέρευση των συνθηκών εργασίας, η ενημέρωσή τους για τον ισολογισμό της επιχείρησης και γενικά η ενημέρωσή τους αναφορικά με τη γενική κατάσταση της επιχείρησης. Δύο μέλη αυτού του συμβουλίου μετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης – οργανισμού, χωρίς όμως δικαίωμα ψήφου.
- 3) Εργοστασιακό συμβούλιο. Αποτελείται από εκλεγμένους εκπροσώπους των εργαζομένων, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης ποικίλλει ο αριθμός τους. Αυτό ασχολείται με τις προσλήψεις, απολύσεις, μεταθέσεις, μισθολογικές ανακατατάξεις, άδειες, ώρες εργασίας, σύστημα αμοιβής, προστασία εργαζομένων από ατυχήματα και γενικότερα με θέματα της οικονομικής πορείας της επιχείρησης.
- 4) Οικονομική επιτροπή. Αποτελείται από τον εργοδότη και εκπροσώπους των εργαζομένων με ειδικές γνώσεις, ώστε να μπορούν να κρίνουν τις πληροφορίες που τους παρέχει η επιχείρηση. Σκοπός της είναι η ενημέρωση των εργαζομένων πάνω στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.
- 5) Συλλογικές διαπραγματεύσεις. Αυτές γίνονται σε επίπεδο επιχειρήσεως, όπου εκπρόσωποι των εργαζομένων και της διοίκησης συζητούν και συμφωνούν πάνω σε θέματα και προβλήματα που τους αφορούν, για μια ορισμένη χρονική περίοδο.

Γενικά πάντως οι έμμεσες μορφές συμμετοχής στις αποφάσεις έχουν κυρίως σαν σκοπό την ενημέρωση του προσωπικού πάνω στην πορεία των εργασιών της επιχείρησης και την επιρροή επί των αποφάσεων της διοίκησης. Εκτός από ορισμένες περιπτώσεις δεν αποσκοπούν στην ανάληψη ευθύνης από τους εργαζόμενους για την καλή και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.



#### 1.6.4 Αυτοδιαχείριση.

Η μορφή αυτή αποτελεί κατά κάποιο τρόπο σύνθεση των δύο άλλων και θεωρείται από πολλούς η πιο προηγμένη μορφή συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διοικείται από τους εργαζομένους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για όλα τα προβλήματα λειτουργίας και αναπτύξεως της επιχείρησης. Το σύστημα αυτοδιαχείρισης εμφανίζει δύο κατευθύνσεις:

A) Ιδιοκτησία των εργαζομένων. Με ένα ειδικό πρόγραμμα δανεισμού είναι δυνατό οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν μέχρι 100% την κυριότητα μιας επιχειρήσεως, ξεπληρώνοντας το χρέος τους διαχρονικά.

B) Διοίκηση από τους εργαζόμενους. Σε μια προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, πολλές από αυτές δοκιμάζουν ένα σύστημα διοικήσεως από τους εργαζόμενους. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι, χωρισμένοι σε αυτόνομες ομάδες, έχουν πλήρη έλεγχο και ευθύνη για κάποιο τοπικό εργοστάσιο, χωρίς όμως να έχουν την ιδιοκτησία.

#### 1.6.5 Προϋποθέσεις εφαρμογής της συμμετοχής.

Ο θεσμός της συμμετοχής για να ευδοκιμήσει και να αναπτυχθεί, χρειάζεται ένα κλίμα σεβασμού και εκτιμήσεως μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων. Προϋποθέτει δηλαδή ένα υψηλό επίπεδο ωριμότητας και από τα δύο μέρη. Τα άτομα της διοίκησης πρέπει να έχουν προθυμία και καλή θέληση στο να υιοθετεί λογικές προτάσεις και αποφάσεις από τα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας και ακόμη κάποια αυξημένη ικανότητα ρυθμίσεως των προβλημάτων και διαπραγματεύσεων. Από την πλευρά των εργαζομένων χρειάζεται επίσης μια ανάλογη ευνοϊκή διάθεση με εκείνη της διοικήσεως. Προϋποθέτει δηλαδή πρόθυμη συμμετοχή στη διοίκηση σε συνδυασμό με το επίπεδο μορφώσεως και εκπαιδεύσεώς τους καθώς και με την αμοιβή τους. Είναι συνεπώς αρκετά σημαντικό σε μια επιχείρηση – οργανισμό να υπάρχει ένα κλίμα σεβασμού και προθυμίας ώστε να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα η υποκίνηση στους εργαζομένους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

#### 2.1 Περί των αναγκών.

Όταν παρατηρούμε τη συμπεριφορά που αναπτύσσεται γύρω μας, διαπιστώνουμε ότι ο άνθρωπος άμεσα ή έμμεσα αποβλέπει στην ικανοποίηση κάποιων αναγκών του.

Ολόκληρη η ζωή του ανθρώπου δεν αποτελεί παρά ένα συνεχή και αδιάκοπο αγώνα για την ικανοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερων αναγκών και τούτο γιατί η φύση του ανθρώπου είναι τέτοια, ώστε αμέσως μόλις ικανοποιήσει μία, δύο ή περισσότερες ανάγκες, εμφανίζονται άλλες, οι οποίες αρχίζουν να πιέζουν και να διεκδικούν την προσοχή του. Δοθέντος, ότι ολόκληρη η ζωή του ανθρώπου αναλύεται στην προσπάθεια ικανοποίησης αναγκών, συνάγεται ότι και η συμπεριφορά την οποία αναπτύσσει κάθε φορά, προσδιορίζεται από τη μορφή και την έκταση των αναγκών αυτών.

#### 2.2 Διάκριση των αναγκών

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ταξινομήσουμε τις ανάγκες. Μια βασική όμως, όσο και απλή μέθοδος, είναι η διάκριση αυτών σε:

A) Βασικές φυσιολογικές ή πρωτογενείς ανάγκες.

B) Κοινωνικές – Ψυχολογικές ανάγκες, οι οποίες καλούνται κατ' άλλο τρόπο και δευτερογενείς.

Μερικές από τις φυσιολογικές ανάγκες είναι οι ανάγκες για ύπνο, τροφή, ενδυμασία, στέγη, νερό, αέρα. Οι ανάγκες αυτές οφείλονται στη βασική φυσιολογία της ζωής και είναι απαραίτητες για την επιβίωση του ανθρώπου και τη διαίωνιση του είδους. Συναντώνται ως εκ τούτου σε όλους τους ανθρώπους, αν και με διαφορετική ένταση.

Η ένταση των αναγκών αυτών, ποικίλει επίσης και ανάλογα με τις υφιστάμενες κάθε φορά κοινωνικές συνθήκες, π.χ. τρία γεύματα κάθε μέρα,

ολόκληρο το σύστημα του οργανισμού μας έχει προσαρμοσθεί στη συνήθεια αυτή και αντιδρά ανάλογα.

Οι ψυχολογικές ανάγκες είναι περισσότερο σύνθετες διότι αντιπροσωπεύουν κυρίως ανάγκες του Ψυχικού και του πνευματικού Βίου του ανθρώπου. Πολλές από τις ανάγκες αυτές αναπτύσσονται με την ωρίμανση του ανθρώπου. Παραδείγματα τέτοιων αναγκών είναι οι ανάγκες για άμιλλα, για σεβασμό, για αυτοδημιουργία, για προβολή, η ανάγκη του αλτρουισμού, η ανάγκη του να ανήκει κανείς ως ισότιμο μέλος σε μια ομάδα κ.λ.π., είναι δε οι ανάγκες αυτές, εκείνες που περιπλέκουν συνήθως το έργο της διοικήσεως.

Σχεδόν κάθε ενέργεια της διοικήσεως είναι δυνατό να επηρεάσει τις ανάγκες αυτές, γι' αυτό και το όλο σχέδιο οργανώσεως καθώς και το σύστημα των σχέσεων και ενεργειών που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς, πρέπει να εξετάζονται σε συνάρτηση με τις επιδράσεις που έχουν πάνω στις ψυχολογικές ανάγκες του προσωπικού.

### 2.3 Η θεωρία του A. Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών.

Συνήθως οι ψυχολόγοι αναφέρονται στις ανθρώπινες ανάγκες με κάποια μορφή ιεράρχησης. Μολονότι ο αριθμός των επιπέδων που περιλαμβάνει μια ιεραρχική κλίμακα των αναγκών, καθώς επίσης και η ορολογία που χρησιμοποιείται για την περιγραφή τους μπορεί να διαφέρουν, εν τούτοις η πιο κάτω κλίμακα ιεράρχησης που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή **Abraham Maslow** θεωρείται ως αντιπροσωπευτική. (σχήμα 2.3.1). Τη θεωρία του ο **Maslow** τη στήριξε πάνω σε κλινικά πειράματα και παρατηρήσεις. Όλες τις ανθρώπινες ανάγκες ο **Maslow** τις κατέταξε σε μια πυραμίδα με βάση το βαθμό σπουδαιότητάς τους για το άτομο. Έτσι, στη βάση της πυραμίδας τοποθέτησε τις φυσιολογικές ανάγκες, στο δεύτερο επίπεδο τοποθέτησε τις ανάγκες ασφαλείας, στην τρίτη βαθμίδα τις κοινωνικές ανάγκες, στην τέταρτη βαθμίδα έβαλε τις ανάγκες αναγνώρισης (Εγώ – Εκτίμησης, αυτοσεβασμός, αναγνώριση) και, τέλος, στην ανώτατη βαθμίδα τοποθέτησε τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή αυτοολοκλήρωσης.

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

**Φυσιολογικές Ανάγκες.** Οι φυσιολογικές ανάγκες σχετίζονται με την επιβίωση του ατόμου. Στην κατηγορία αυτή των αναγκών συμπεριλαμβάνονται η ανάγκη για ύπνο, για φαγητό, για δίψα, για ξεκούραση, για ζεστασιά, για σεξ και τέλος η ανάγκη για στέγη (για τον εαυτό του και τους δικούς του).

Όπως είναι σαφές, οι φυσιολογικές ανάγκες βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας, γιατί είναι οι πιο επείγουσες και προηγούνται σε σημασία όλων των άλλων, ακόμα και των αναγκών ασφάλειας. Βασική θέση του **Maslow** για τη σημερινή βιομηχανική κοινωνία είναι: Τα άτομα επηρεάζονται από υψηλότερα είδη αναγκών, μόνον αφού όλες οι βασικές τους ανάγκες έχουν εξ ολοκλήρου ικανοποιηθεί. Μερική ικανοποίηση της ανάγκης μπορεί πάντως να είναι υποφερτή, καθώς ο μέσος πολίτης ικανοποιεί περίπου 80% του χρόνου σε ψυχολογικές ανάγκες, 70% σε ανάγκες ασφάλειας, 50% σε ανάγκες αγάπης, 40% σε ανάγκες αυτοεκτίμησης και 10% σε ανάγκες αυτό – δημιουργίας.

Αυτή η θέση είναι εξαιρετικά για τους μαρκετερς, διότι δίνει τη χαρακτηριστική εκείνη αγοραστική συμπεριφορά σε ορισμένους τομείς.

**Ανάγκες Ασφαλείας.** Η δεύτερη σειρά κατηγορία αναγκών είναι αυτές, που αναφέρονται στα θέλω των ατόμων για προστασία από φυσικούς και ψυχολογικούς κινδύνους. Σαν παραδείγματα μπορούμε να αναφέρουμε την ανάγκη για εξασφάλιση έναντι απολύσεων, ασθένειας, ατυχήματος και ανάγκη για οικονομική ασφάλεια. Είναι οι ανάγκες ασφαλείας που καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου, την υποκίνησή του, όταν αυτές επικυριαρχούν και για να το κατανοήσει κανείς αυτό καλύτερα μπορεί να παρατηρήσει τη συμπεριφορά των παιδιών, στα οποία οι ανάγκες είναι απλούστερες σε σχέση μ' αυτές των ενηλίκων.

Στις αναπτυσσόμενες κοινωνίες, το μέγεθος της κατανάλωσης -είναι προφανές- ικανοποιεί ανάγκες προστασίας και εκμετάλλευσης. Οι νεώτερες νομοθεσίες προστατεύουν τους πολίτες από το δόλιο εμπόριο, τις επικίνδυνες χημικές τροφές.

Ακόμα οι διάφορου τύπου (ασφάλειες) από ιδιωτικές αστυνομίες, κ.λ.π. δείχνουν την αναγκαιότητα μακροπρόθεσμης και ουσιαστικής προστασίας του ατόμου σήμερα. Όπως επίσης οι διάφορες ασφάλειες «ζωής», «περιουσίας» κ.α. Μόλις ικανοποιηθούν οι ανάγκες ασφαλείας, παύουν να υποκινούν και αναφύονται οι κοινωνικές ανάγκες.

**Κοινωνικές Ανάγκες:** Το τρίτο επίπεδο αναγκών, οι κοινωνικές ανάγκες είναι εκείνες που καλύπτουν τη θεμελιώδη και εξαιρετικά σπουδαία εξάρτηση του ατόμου από την αγάπη των άλλων. Η ανάγκη να αγαπάει κανείς και να αγαπιέται, η ανάγκη φιλικών σχέσεων, η ανάγκη σύναψης κοινωνικών σχέσεων, η ανάγκη για «παρέα», είναι μερικά παραδείγματα κοινωνικών αναγκών. Τις κοινωνικές ανάγκες χρησιμοποιεί ιδιαίτερα το μάρκετινγκ, αλλά και η διαφήμιση, εκτεταμένος. Μπορεί δηλαδή οι ανάγκες αυτές να καθορίσουν π.χ. το είδος ντυσίματος, την αγορά ενός προϊόντος ή αγαθού. Μόλις ικανοποιηθούν οι κοινωνικές ανάγκες εμφανίζονται με μεγάλη ένταση ή αναγκαιότητα, οι ανάγκες αναγνώρισης.

**Ανάγκες αναγνώρισης.** Η τέταρτη κατηγορία της κλίμακας σχετίζονται με την ανάγκη του ατόμου να επιτύχει ικανοποιητική αναγνώριση. Μια συνιστώσα είναι η αναγνώριση του ατόμου από τον ίδιο του τον εαυτό, μ' άλλα λόγια ποια είναι η εικόνα που έχει διαμορφώσει κανείς για τον εαυτό του. Εδώ αναφέρεται η ανάγκη για απόδοση, για γνώση, για δεξιότητα, η ανάγκη για αυτονομία στην εργασία και κάποιο βαθμό ελευθερίας, και τέλος η ανάγκη για αυτοδυναμία και αυτοπεποίθηση. Μια δεύτερη συνιστώσα αποτελεί η ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση από τους άλλους, τόσο στον εργασιακό χώρο, όσο και στο οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον.

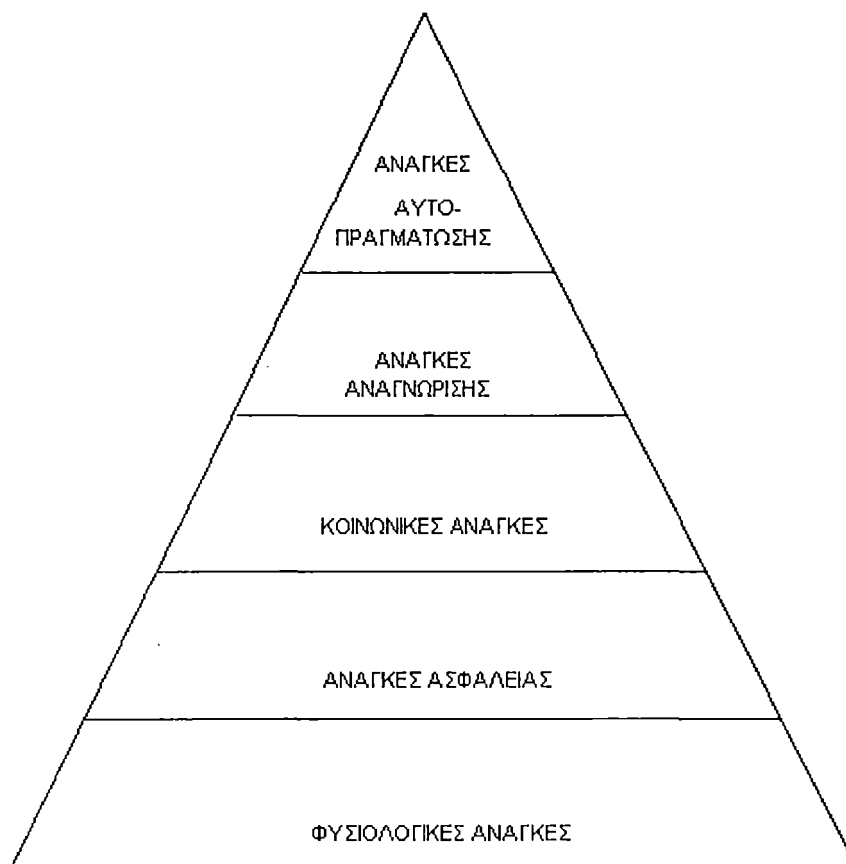
Όταν αυτές οι ανάγκες ικανοποιηθούν, τότε αποκτούν μεγάλη ένταση οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, που θεωρούνται και οι σπουδαιότερες στο δρόμο του ατόμου για την ωριμότητα.

**Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης (ή Αυτοολοκλήρωσης).** Η πέμπτη τέλος κατηγορία του **Maslow**, το ψηλότερο σημείο της πυραμίδας του, αντιπροσωπεύει νέους ορίζοντες εμπειριών, πείρας και δημιουργικότητας. Η ανάγκη αυτοδημιουργίας είναι προφανής στο άτομο, όσο μεγαλώνει στην ηλικία και επιθυμεί να δημιουργήσει «κάτι δικό του». Κάτω από αυτήν την επιρροή το άτομο ψάχνει το καλύτερο δυνατό, για την τελειοποίηση. Με άλλα

λόγια υπάρχει μια δημιουργική θεώρηση τόσο στη σκέψη του όσο και στα έργα του, στη ζωή του σε τελευταία ανάλυση.

Σύμφωνα με το **Maslow**, εάν οι προηγούμενες ανάγκες δεν ικανοποιηθούν σημαντικά, δεν μπορεί να υπάρξει δραστηριοποίηση της ανάγκης αυτοολοκλήρωσης, δεν θα υπάρξει μια ώθηση, μια δύναμη, η οποία θα προσελκύει το άτομο σε ενέργειες ή δραστηριότητες, που θα στοχεύουν στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων του δυναμικού του ατόμου.

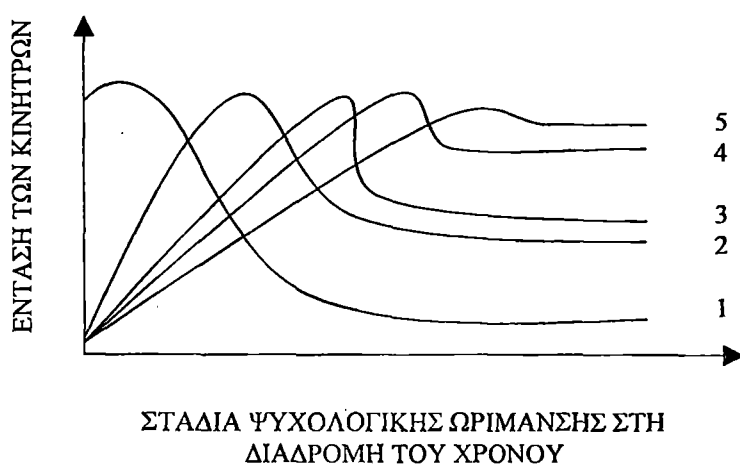
Τα άτομα, που έχουν έντονη την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης εμφανίζουν τα εξής χαρακτηριστικά: είναι αυθόρμητοι, επικεντρώνονται στα προβλήματα, είναι ανεξάρτητοι και αδέσμευτοι, είναι αυτόνομοι, αποφεύγουν τα στερεότυπα, ταυτίζονται με την ανθρωπότητα, έχουν μη επιθετική αίσθηση του χιούμορ, είναι δημιουργικοί, είναι πραγματιστές, δεν είναι προκατειλημμένοι, αντιστέκονται στην ομοιομορφία και τέλος έχουν στενές φιλικές σχέσεις με ολίγα, αλλά επιλεγμένα άτομα.



**ΣΧΗΜΑ 2.3.1**  
Η ιεραρχία αναγκών του Maslow

## 2.4 Διακύμανση του επιπέδου των αναγκών.

Οι ανάγκες στο σύστημα υποκίνησης του ανθρώπου, υφίστανται μια διακύμανση με την έννοια ότι δεν εκδηλώνονται όλες μαζί ταυτόχρονα και με την ίδια ένταση, αλλά ακολουθούν μια καμπύλη τροχιά, εις τρόπον ώστε, σε κάθε φάση να επικρατεί μια μόνο σειρά αναγκών, ενώ οι άλλες λειτουργούν σε χαμηλή ένταση, ή βρίσκονται σε λανθάνουσα κατάσταση, όπως εμφανίζεται στο πιο κάτω σχήμα



ΣΧΗΜΑ 2.4.1: Διακύμανση επιπέδου των αναγκών.

1. Φυσιολογικές Ανάγκες
2. Ανάγκες για Ασφάλεια
3. Κοινωνικές Ανάγκες
4. Ανάγκες του Εγώ (Αναγνώρισης)
5. Ανάγκες για Αυτό – Πραγμάτωση



## 2.5 Χρονολογική σειρά εκδήλωσης των αναγκών.

Οι παράγοντες υποκίνησης που έχουν τη μεγαλύτερη στρατηγική σημασία για την ανάπτυξη της αναγκαίας συμπεριφοράς στο πλαίσιο της εργασίας, είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια, οι οποίες για διευκόλυνση εντάσσονται στην ενιαία κατηγορία των οικονομικών αναγκών, διότι μπορεί να ικανοποιηθούν σε σημαντικό βαθμό μέσα από το σύστημα των ανταμοιβών.

Μέχρις ότου ικανοποιηθούν σε κάποιο λογικό βαθμό, οι οικονομικές αυτές ανάγκες, οι υπόλοιπες διατηρούνται σε ύφεση και πάντως δεν εκδηλώνονται ως σημαντικός παράγοντας υποκίνησης. Π.χ. όταν το επίπεδο αποδοχών ενός υπαλλήλου είναι τόσο χαμηλό, ώστε να αντιμετωπίζει δυσκολίες για την ικανοποίηση των βασικών φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών για ασφάλεια, είναι απίθανο αν μη αδύνατο να ανταποκριθεί σε κίνητρα που έχουν σχεδιασθεί για την ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών ή των αναγκών για αυτοπραγμάτωση. Από πρακτικής πλευράς, αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση δεν μπορεί να υποκινήσει το προσωπικό με την προσπάθεια ικανοποίησης άλλων αναγκών, αν προηγουμένως δεν φροντίσει να ικανοποιήσει σε ένα λογικό επίπεδο τις οικονομικές τους ανάγκες, μέσα από ένα γενικά αποδεκτό σύστημα αμοιβών.

Από τη στιγμή που μια ανάγκη ικανοποιηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό, υποχωρεί ως βασικός παράγων υποκίνησης, οπότε αναδεικνύονται άλλες ανάγκες. Πάντως σπάνια μια ανάγκη ικανοποιείται ολοκληρωτικά, όπως επίσης και ουδέποτε η ίδια ανάγκη παύει εξ ολοκλήρου να λειτουργεί ως παράγων υποκίνησης. Όμως από τη στιγμή που ένας υπάλληλος θα αισθανθεί ότι οι αποδοχές του είναι ανάλογες με το είδος της εργασίας με την οποία απασχολείται, ότι το ύψος των αποδοχών του είναι λογικό και ότι θα εξακολουθήσει να απολαμβάνει τον ίδιο μισθό και στο μέλλον, πρόσθετες προσπάθειες για εξασφάλιση της υποκίνησης του υπαλλήλου αυτού, για προώθησής του σε υψηλότερα επίπεδα αποδόσεως, με βάση μόνον τις αποδοχές, είναι βέβαιο ότι δεν θα έχουν το επίπεδο επιτυχίας που αναμένουμε, καθ' όσον όταν οι οικονομικές ανάγκες ικανοποιηθούν, υποβαθμίζονται ως παράγων υποκίνησης ενώ άλλες ανάγκες αποκτούν προτεραιότητα.

Με δεδομένες πάντως τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων ως προς τις επιθυμίες, τα κίνητρα και το γενικό σύστημα υποκίνησής τους, είναι φυσικό οι ανάγκες τους να ποικίλλουν τόσο ως προς τη μορφή όσο και ως προς την έκταση από άτομο σε άτομο. Στα πλαίσια αυτά, είναι δυνατόν ένας εργαζόμενος να δίνει έμφαση στις οικονομικές ανάγκες, ενώ ένας άλλος με το ίδιο επίπεδο αμοιβών να δίνει έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες ή στις ανάγκες του εγώ (αναγνώρισης).

## 2.6 Αδυναμίες της θεωρίας του A.Maslow.<sup>1</sup>

Αν και η αντίληψη ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από ένα σύνολο αναγκών αυξανόμενης σπουδαιότητας είναι ελκυστική, υπάρχουν λίγες μαρτυρίες που στηρίζουν τη θεωρία του **Maslow** για την ιεραρχία των αναγκών. Υπάρχουν δύο τουλάχιστον σημεία σχετικά με αυτό το ζήτημα:

α) Ερευνητές δεν μπόρεσαν ν' αποδείξουν ότι υπάρχουν τα πέντε επίπεδα αναγκών που προτείνει ο **Maslow**, αντίθετα, θεωρούν ότι δεν υπάρχουν περισσότερα από δύο ή τρία επίπεδα.

β) αν και οι άνθρωποι δίνουν γενικά μεγάλη σημασία στην ικανοποίηση του χαμηλότερου επιπέδου αναγκών τους (για παράδειγμα πείνα, δίψα, κ.α.), η έρευνα θεωρεί ότι αφού ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες, οι περισσότεροι άνθρωποι δεν ανέρχονται στην ιεραρχία αναγκών με τον τρόπο που προτείνει ο **Maslow**. Πράγματι, φαίνεται ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερο πρότυπο που να καθορίζει ποιες ανάγκες θα γίνουν κυρίαρχες, εφόσον έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες κατωτέρου επιπέδου ενός ατόμου. Σε παρακάτω κεφάλαιο γίνεται συσχέτιση μεταξύ της ιεραρχίας των αναγκών του **Maslow** και άλλων ερευνητών.

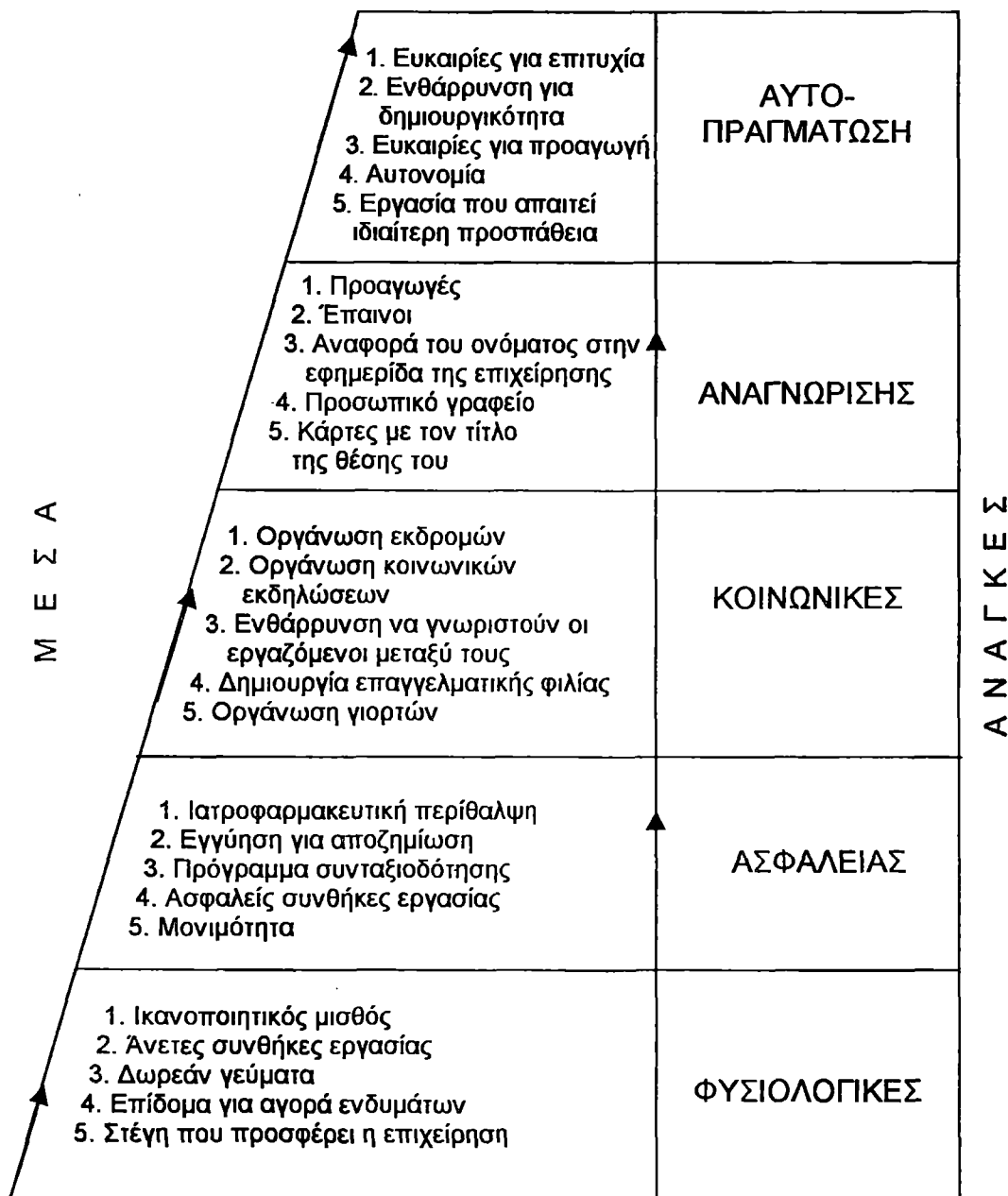
---

<sup>1</sup> «ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. -ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α., (1992), Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα, παρ. 11.3.1, σελ.226».

## 2.7 Εφαρμογή της θεωρίας του A. Maslow από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Παρά την αμφισβητούμενη ισχύ της, η θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών συνεχίζει να ασκεί σημαντική επιρροή στην τρέχουσα σκέψη για την παροχή κινήτρων και υποκίνησης των εργαζομένων. Σίγουρα, οι βασικές ιδέες έχουν κάποια ισχύ όσον αφορά τις επιχειρήσεις τους στη διοίκηση της επιχείρησης.

Το σχήμα 2.7.1 καθορίζει διάφορα μέσα που μπορεί να χρησιμοποιήσει το διοικητικό στέλεχος για να δημιουργήσει κίνητρα για τους εργαζομένους, και στα πέντε επίπεδα της ιεραρχίας του Maslow.



Σχήμα (2.7.1): Παραδείγματα μέσων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη για να παρακινήσουν τους εργαζομένους (με βάση την ιεράρχηση των αναγκών του A. Maslow)

### **2.7.1 Ο ρόλος του προϊστάμενου στη διάγνωση και ικανοποίηση των αναγκών.**

Το διοικητικό στέλεχος που έχει άμεση επαφή με τον εργαζόμενο και μπορεί να τον επηρεάσει περισσότερο, είναι ο άμεσα προϊστάμενός του. Κατά συνέπεια είναι ο πιο αρμόδιος αφενός και ο πιο υπεύθυνος αφετέρου για τη δημιουργία υποκινητικού κλίματος στο χώρο εργασίας. Η βασική δυσκολία που αντιμετωπίζει ένας manager, έγκειται στη σωστή διάγνωση και ερμηνεία των αναγκών του προσωπικού του, ώστε να ανακαλύπτει έγκαιρα τα ειδικότερα κίνητρα που ωθούν τα άτομα σε μια δεδομένη μορφή συμπεριφοράς. Θα πρέπει δηλαδή να μπορεί να κατατάσσει κάθε υφιστάμενό του σε κάποια βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας των αναγκών και υπό το φως των σχετικών διαπιστώσεων, να καθορίζει τα κίνητρα που μπορεί και πρέπει να χρησιμοποιήσει προκειμένου να προσφέρει στον εργαζόμενο την ευκαιρία να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Συνήθως οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, σε ορισμένες δε περιπτώσεις και οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, δεν εκφράζονται ανοικτά και με σαφήνεια, αλλά υποκρύπτονται κάτω από άλλες ανάγκες που προβάλλονται επιφανειακά. Για παράδειγμα στην περίπτωση αυτή παίρνουμε ως δεδομένο ότι είναι δύσκολο αν μη αδύνατο να τύχει πλήρους κοινωνικής αποδοχής, η εκ μέρους του υπαλλήλου έκφραση της επιθυμίας να έχει την αίσθηση του σπουδαίου. Για το λόγο αυτό στο ερώτημα τι είναι εκείνο που σας υποκινεί ο υπάλληλος μπορεί να προβάλλει ως κίνητρο το χρήμα. Όμως στο σημείο αυτό ο προϊστάμενος, πρέπει να είναι ευαίσθητος και να έχει την ικανότητα να διαβλέπει πότε ο υπάλληλος αναζητεί με έμμεσους τρόπους ικανοποιήσεις διαφορετικές από αυτές που προβάλλει ανοικτά (αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία διότι τυχόν ικανοποίηση της επιφανειακά προβαλλόμενης ανάγκης, δεν ικανοποιεί και την ανάγκη που υποκρύπτεται κάτω από αυτήν). Πρέπει δηλαδή ο προϊστάμενος να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται αν και κατά πόσο οι υφιστάμενοί του αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει σκοπό, σημασία και κατεύθυνση, αν και κατά πόσο υποκινούνται κατάλληλα για τις περιπτώσεις που είναι επιθυμητή η απόκτηση νέων εμπειριών, καθώς και αν στις περιπτώσεις που οι ανάγκες για ολοκλήρωση, αναγνώριση, ανάπτυξη και προαγωγή μέσα στην εργασία, προβάλλονται ως ιδιαίτερα σοβαρές, υπάρχει

το κατάλληλο κλίμα για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι η υποκίνηση έχει ανάγκη από αλλαγές και ο προϊστάμενος θα πρέπει να είναι πάντοτε ευαίσθητος στις αλλαγές αυτές.

Ένα πρόσθετο στοιχείο που πρέπει να τύχει της ιδιαίτερης προσοχής του προϊσταμένου είναι ότι, τα άτομα για την ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης αναπτύσσουν διαφορετική μορφή συμπεριφοράς. Για παράδειγμα ας πάρουμε το γεγονός ότι όλοι μας επιθυμούμε την αναγνώριση καθώς και κάποια μορφή προσωπικής μεταχείρισης. Ένας υπάλληλος αποκτά την αναγνώριση και την προσωπική μεταχείριση μέσα από μια μορφή θετικής συμπεριφοράς, παράγει έργο υψηλής ποιοτικής και ποσοτικής στάθμης και είναι πάντα πρόθυμος να εργασθεί και πέραν του κανονικού ωραρίου σε περιπτώσεις επείγουσας ανάγκης. Όπως βέβαια αναμένεται, ο υπ' όψιν υπάλληλος κερδίζει την αναγκαία αναγνώριση για την μορφή αυτή της απόδοσής του.

Ασχολούμενος κατά βάση με την ίδια εργασία και πιθανώς στο ίδιο τμήμα, υπάρχει ένας άλλος υπάλληλος, ο οποίος αναζητεί επίσης αναγνώριση και προσωπική μεταχείριση. Όμως ο υπάλληλος αυτός παράγει έργο το οποίο από πλευράς ποιότητας βρίσκεται σε οριακό σημείο, ενώ το ποσοτικό του πρόγραμμα μόλις καλύπτεται, και μάλιστα με προσπάθεια της τελευταίας στιγμής. Ο τελευταίος αυτός υπάλληλος βρίσκεται πάντοτε σε μια κατάσταση συνεχούς πίεσης για την κάλυψη των στόχων του. Το μεγαλύτερο ερώτημα στην προκειμένη περίπτωση είναι το εξής: πρέπει ο υπάλληλος αυτός να τύχει αναγνώρισης και προσωπικής μεταχείρισης για το έργο που εκτελεί; Η απάντηση είναι, ΝΑΙ πρέπει.

Στην πράξη θα πρέπει ο βαθμός προσωπικής μεταχείρισης απέναντι στον υπάλληλο αυτό να είναι μεγαλύτερος από το βαθμό προσωπικής μεταχείρισης που απολαμβάνει ο πρώτος υπάλληλος. Κρίσιμη σημασία έχει για την κατανόηση της θέσεως του υπαλλήλου αυτού, η διερεύνησή του αν και κατά πόσο η στάση του είναι αποτέλεσμα μακροχρόνιας εμπειρίας του από την οποία το μόνο που διδάχθηκε είναι ότι με το να κάνει κάτι σωστό, κερδίζει την αγνόηση και την έλλειψη προσωπικής μεταχείρισης. Ενώ ο υπάλληλος αυτός είχε μια ισχυρή επιθυμία για αναγνώριση και προσωπική μεταχείριση,

κατά τη διάρκεια όλης της υπηρεσίας του, έχει συνηθίσει να κερδίζει την προσοχή των προϊσταμένων του και την αναγνώριση μέσα από την ανάπτυξη μιας αρνητικής συμπεριφοράς.

Το πρόβλημα για τον προϊστάμενο, στην προκειμένη περίπτωση, είναι το πώς θα διατηρήσει τον άνθρωπο αυτόν στην εργασία και πως θα του δείξει με το παράδειγμα και την προσωπική εμπειρία ότι μπορεί να αποσπάσει μεγαλύτερη προσοχή και αναγνώριση με την ανάπτυξη της αναγκαίας θετικής συμπεριφοράς.

Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να προσπαθεί να καλύπτει κάθε μια από τις ανάγκες των εργαζομένων. Έτσι σχετικά με τις φυσιολογικές ανάγκες, εκείνο που μπορεί να κάνει το μάνατζμεντ είναι σαφώς να παρέχει ένα ελάχιστο μισθό που να ανταποκρίνεται, όμως στο ελάχιστο βιοτικό επίπεδο. Τακτική πολλών εταιρειών είναι να δίνουν μισθούς κατά τι παραπάνω από τους οριζόμενους από τις εθνικές ή κλαδικές συμβάσεις εργασίας. Στον τομέα ευθύνης του προϊσταμένου δεν μένουν και πολλά περιθώρια εκτός κάποιας ευχέρειας που έχει για ορισμένες υπερωρίες ή παροχή ρεπό. Σχετικά με τις ανάγκες ασφαλείας υπάρχουν διάφορες ενέργειες που μπορεί να αναλάβει το μάνατζμεντ για να μειώσει τα αισθήματα ανασφάλειας που μπορεί να αισθάνεται ο εργαζόμενος. Τόνωση της συναισθηματικής ασφάλειας μπορεί να επιτευχθεί εάν το στέλεχος δείχνει συμπεριφορά η οποία δηλώνει ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τα προβλήματα των εργαζομένων και χαρακτηρίζεται ως δίκαια και συνεπής.

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

Σχετικά με τις ανάγκες για κοινωνικότητα το μάνατζμεντ μπορεί να κάνει ορισμένα πράγματα όπως το να εκχωρεί ή να αναθέτει εργασίες σε

ομάδες αντί να τις αναθέτει σε ξεχωριστά άτομα. Μπορεί να τοποθετεί σταθμούς εργασίας τον ένα κοντά στον άλλο όταν αυτό είναι δυνατό και δεν υπάρχουν αντικειμενικές δυσκολίες. Επίσης, σε τακτά ή μη διαστήματα μπορεί το μάνατζμεντ να σχεδιάζει συναθροίσεις των εργαζομένων είτε σε μικρή κλίμακα κατά τμήματα ή διευθύνσεις, είτε σε κλίμακα ολόκληρης εταιρείας (π.χ. συνέδρια υπαλλήλων σε ετήσια βάση). Σχετικά με την ανάγκη για συνέπεια στην εργασία, η οποία εκδηλώνεται με την επιθυμία να εκτελεί ο εργαζόμενος τα καθήκοντά του επιτυχώς, το μάνατζμεντ μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά εκτιμώντας τις δυνατότητες κάθε εργαζομένου και αναθέτοντάς του καθήκοντα που είναι μέσα στις δυνατότητές του.

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

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

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

Σχετικά με την ανάγκη να πιστεύει κανείς στο καλύτερο, ότι δηλαδή τα πράγματα θα βελτιωθούν στο μέλλον, το μάνατζμεντ μπορεί και πρέπει να είναι ευαίσθητο και να αντιδρά ευνοϊκά σε απαιτήσεις από πλευράς των

εργαζομένων για βελτιώσεις στις συνθήκες εργασίας και στις πολιτικές της επιχείρησης. Προπάντων, όμως, το μάνατζμεντ πρέπει στην πράξη να δείχνει ένα πραγματικό ενδιαφέρον για τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων και το μήνυμα αυτό να περάσει στο προσωπικό.

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

## 2.8 Τι θέλουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους<sup>2</sup>

Με βάση τις θεωρίες των αναγκών, θα πρέπει ο προϊστάμενος να διαγνώσει τις ανάγκες των υφισταμένων του και στη συνέχεια να προσπαθήσει να τις ικανοποιήσει, εφόσον είναι λογικές και μέσα στα πλαίσια της εξουσίας του, εάν θέλει να τους υποκινήσει. Εδώ πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα ότι πολλές φορές οι προϊστάμενοι προβάλλουν τις δικές τους ανάγκες σαν ανάγκες των υφισταμένων τους, με αποτέλεσμα να κτίζουν τα μοντέλα υποκίνησης σε λάθος βάση. Από διάφορες έρευνες που έγιναν διαπιστώθηκε ότι αυτά που κυρίως θέλουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους είναι τα εξής:

### 1) Ο ΜΙΣΘΟΣ.

Αυτό γιατί με το μισθό τους επιτυγχάνουν τη φυσική τους επιβίωση και την επιβίωση των οικογενειών τους, αφού μπορούν να αγοράσουν με τις χρηματικές ανταμοιβές τροφή, ρούχα, να πληρώσουν ενοίκιο κ.τ.λ.

Ο μισθός ικανοποιεί τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφαλείας και εν μέρει τις ανώτερες ανάγκες της πυραμίδας του **Maslow**. Έτσι καθίσταται σαφές γιατί είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο και δύσκολο να σχεδιάσει κανείς ένα σύστημα ανταμοιβών που ικανοποιεί πολλαπλές ανάγκες. Όμως,

---

<sup>2</sup>«ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΑΘ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, (1991) Μέθοδοι και Υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη, Αθήνα, Γαλαΐος, παρ.2.10, σελ.39».



οι χρηματικές ανταμοιβές από μόνες τους δεν μπορούν να υποκινήσουν το άτομο σαν ολότητα στον εργασιακό του χώρο.

## **2) Η ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.**

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

## **3) Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ.**

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

## **4) Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΝΕΠΕΙΑ.**

Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους θέλουν να είναι επιτυχημένοι στη δουλειά τους, θέλουν να γνωρίσουν την ευχαρίστηση που προέρχεται από μια εργασία καλά εκτελεσθείσα, και να συνεχίσουν να είναι ικανοί στο μέλλον να

αποδίδουν καλή εργασία. Η συνέπεια στην εργασία συνδέεται με την τάση που έχουν τα άτομα να εκτελούν υψηλή ποιοτικά εργασία.

#### 5) **ΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ.**

Η απαίτηση για πιο ουσιαστική εργασία με περιεχόμενο, πηγάζει από την ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση και από την τάση για αυτοπραγμάτωση και επιτεύγματα. Αυτό δεν είναι κάτι εύκολο στις σημερινές πολύπλοκες οργανώσεις (επιχειρήσεις και οργανισμούς) με τον σε μεγάλο βαθμό καταμερισμό εργασίας και τις γραμμές παραγωγής εν σειρά. Εντούτοις, όμως, όπως έδειξαν τα πειράματα με εμπλουτισμό εργασίας σε διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς, μπορεί κανείς να βρει την τομή των απαιτήσεων αφενός της οργάνωσης (επιχείρησης ή οργανισμού) για αυξημένη παραγωγικότητα και μεγαλύτερο συντονισμό και αφετέρου της ανάγκης των εργαζομένων για πιο ουσιαστική εργασία.

#### 6) **ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΟΥΣ.**

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους στην οργάνωση (επιχείρηση ή οργανισμό) της οποίας αποτελούν μέλος. Ιδιαίτερα όταν αποδίδουν καλά στην εργασία τους απαιτούν έπαινο και αναγνώριση από πλευράς των προϊσταμένων τους. Θέλουν μεν να μπορούν να αποδίδουν καλά στη δουλειά τους, αλλά αυτό δεν τους αρκεί και θέλουν οι άλλοι να γνωρίζουν τις επιδόσεις τους και να τους το αναγνωρίζουν. Η ανάγκη για αναγνώριση υπάγεται στις ανώτερες ανάγκες του **Maslow** και μπορεί να ικανοποιηθεί από πλευράς μάλιστα με προφορική αναγνώριση εξαιρετικής εργασίας, χρηματικές αμοιβές για υποδείξεις, και ευρύτερη αναγνώριση με ειδικά βραβεία, με ανακοινώσεις στα έντυπα της εταιρείας και άλλα παρόμοια. Αντίθετα η αποφυγή αναγνώρισης για την καλή εργασία ενός υπαλλήλου ισοδυναμεί με αρνητική υποκίνηση και μελλοντική μείωση της απόδοσής του.

#### 7) **ΣΥΝΕΠΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΑ ΗΓΕΣΙΑ.**

Η επιθυμία για συνεπή και δίκαια ηγεσία πηγάζει από τις φυσιολογικές και ανάγκες ασφαλείας και βοηθούν το άτομο να αισθάνεται ασφαλές σχετικά με τη δουλειά του και την πορεία της επιχείρησης. Επιπλέον, οι ανάγκες του Εγώ του ατόμου υποδηλώνουν πως το άτομο πρέπει να εκτιμά το άτομο απ' το

οποίο λαμβάνει εντολές και κατευθύνσεις, ενώ στην αντίθετη περίπτωση αισθάνεται απογοητευμένο και ψυχολογικά άσχημα να διατάζεται (ή να λαμβάνει εντολές) από ένα ανάξιο και ασυνεπές άτομο.

#### 8) **ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ.**

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

#### 9) **ΛΟΓΙΚΕΣ ΕΝΤΟΛΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ.**

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

#### 10) **ΜΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ (ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ) ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ.**

Η σημερινή τάση είναι να αναμένει κανείς από τις επιχειρήσεις μεγαλύτερη κοινωνική υπευθυνότητα. Αυτό στη συνέχεια έχει επίδραση στις προσδοκίες των εργαζομένων στην επιχείρηση και μπορεί να έχει θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα. Η επιθυμία αυτή πηγάζει από τις ανάγκες αυτοαναγνώρισης του ατόμου και επιβάλλει υψηλή υπευθυνότητα για το μάνατζμεντ.

## 2.9 Συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών.

Η έκταση, η ένταση και η μορφή των αναγκών, ποικίλει μεταξύ των διαφόρων ατόμων, κατά τρόπο εντονότερο σε σχέση με τις φυσιολογικές ανάγκες.

Συνέπεια της διαφοροποίησης αυτής είναι και η παρατηρούμενη σύγκρουση μεταξύ των Ψυχολογικών αναγκών. Η σύγκρουση αυτή μπορεί να παρουσιάζεται σε διαφορετικά άτομα, όπως μπορεί να παρουσιάζεται και στο ίδιο το άτομο.

Παράδειγμα, όταν ένα άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει την ανάγκη για προβολή είναι επόμενο να τονίζει κατά τρόπο εντονότερο τη σπουδαιότητά του. Μ' αυτό όμως τον τρόπο μειώνει τα άλλα μέλη της ομάδας τα οποία κατέχονται ταυτόχρονα από την ανάγκη να ανήκουν στην ομάδα ως ισότιμα μέλη της.

Στο ίδιο παράδειγμα παρατηρούμε ότι οι ανάγκες της αυτοπροβολής και του «ανήκειν» ως ισότιμο μέλος σε μία ομάδα, συγκρούονται στο ίδιο πρόσωπο, γιατί η επιδίωξη της μιας προϋποθέτει τον περιορισμό της άλλης.

Είναι δυνατόν επίσης, και οι συνθήκες της εργασίας να προκαλούν σύγκρουση μεταξύ των διαφόρων αναγκών. Παρατηρείται π.χ. ότι ορισμένα άτομα αρνούνται την παρουσιαζόμενη σ' αυτά ευκαιρία για προαγωγή σε ανώτερη θέση, προσποιούμενα ότι δεν επιθυμούν να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες ή ότι δεν έχουν ηγετικές ικανότητες, ενώ στην πραγματικότητα αποδεικνύεται ότι η ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη περιέχει τον κίνδυνο της αποκοπής του ατόμου από το κοινωνικό περιβάλλον και διακοπής των σχέσεών του με τα άλλα μέλη της ομάδας στην οποία ανήκει. Έτσι στη σύγκρουση που υπάρχει ανάμεσα στις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και του ν' ανήκει ισότιμο μέλος σε μια ομάδα, επιλέγει την τελευταία για ν' αποφύγει τη διάσπαση των δεσμών του με τον κύκλο των συναδέλφων του.

Συνήθως η ικανοποίηση μιας βασικής φυσιολογικής ανάγκης είναι δυνατόν να έχει ως επακόλουθο την ικανοποίηση ορισμένων Ψυχολογικών αναγκών, π.χ. ο άνθρωπος εργάζεται κατά βάση για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Μέσο δε για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, είναι συνήθως ο μισθός, οποίος αναλύεται σε χρήμα. Τα χρήματα όμως τα οποία το άτομο παίρνει ως αποζημίωση για την εργασία που προσέφερε, δεν

καλύπτουν μόνο φυσιολογικές ανάγκες, αλλά και Ψυχολογικές ανάγκες όπως π.χ. της προβολής. Τα αίτια τα οποία προκαλούν τις Ψυχολογικές ανάγκες δεν αποκαλύπτονται εύκολα, ως εκ τούτου και το ίδιο το άτομο πολλές φορές αδυνατεί να κρίνει και να προσδιορίσει τη φύση και τη μορφή της ανάγκης που προκύπτει από αυτά.

Λόγω της δυσχέρειας αυτής, το μη ικανοποιημένο άτομο, αποδίδει συνήθως τη μη ικανοποίησή του, σε κάτι περισσότερο συγκεκριμένο, όπως π.χ. είναι ο μισθός. Συνέπεια αυτού είναι, ότι πολλές αμφισβητήσεις που αφορούν σε μισθολογικά θέματα δεν οφείλονται πράγματι σ' αυτά, η δε τυχόν ικανοποίηση των μισθολογικών απαιτήσεων δεν εξαφανίζει και τη βασική αιτία της μη ικανοποίησεως.

## **2.10 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ψυχολογικών αναγκών.**

Τα βασικά γνωρίσματα των Ψυχολογικών αναγκών, μπορεί να περιγραφούν ως εξής:

- Επηρεάζονται πάρα πολύ από την εμπειρία, η οποία αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα των αναγκών αυτών.
- Διαφέρουν μεταξύ των ατόμων, τόσο ως προς τη μορφή όσο και ως προς την έκταση.
- Μεταβάλλονται πολλές φορές στο ίδιο το πρόσωπο, ανάλογα με τα ειδικότερα κίνητρα, τα οποία υποκινούν το άτομο αυτό.
- Λειτουργούν κατά ομάδες και όχι μεμονωμένα.
- Παρουσιάζονται συνήθως με συγκεκριμένη μορφή, ώστε να μη γίνεται δυνατή η ευσυνείδητη αναγνώρισή τους από το συγκεκριμένο άτομο.
- Έχουν κυρίως χαρακτήρα απροσδιορίστων αισθημάτων, παρά σαφώς προσδιορισμένων φυσικών αναγκών, και τέλος
- ασκούν σοβαρή επίδραση στη συμπεριφορά του ανθρώπου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

#### 3.1 Έννοια και ορισμός των κινήτρων.

Κίνητρο είναι μια εσωτερική παρότρυνση που οδηγεί το άτομο στην εκδήλωση μιας ορισμένης συμπεριφοράς. Τα κίνητρα είναι αφανή στοιχεία τα οποία καταλήγουν σε εμφανή αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα των κινήτρων είναι διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Κατά συνέπεια αναφερόμαστε στα κίνητρα κάθε φορά που παρατηρούμε τη συμπεριφορά.

Βέβαια όλο το φάσμα της αναπτυσσόμενης συμπεριφοράς δεν είναι αποτέλεσμα κινήτρων, αλλά το μεγαλύτερο μέρος της οφείλεται πράγματι στην επίδραση των κινήτρων. Ορισμένοι ψυχολόγοι (Thomas, Youhg, Ed.J.Murray) διακρίνουν τις εξής τρεις ειδικότερες κατηγορίες συμπεριφοράς, ήτοι:

- 1) Την υποκινησιακή συμπεριφορά.
- 2) Τη συμπεριφορά που είναι αποτέλεσμα απογοητεύσεων και
- 3) Την αντανakλαστική και αυτόματη συμπεριφορά, η οποία προσδιορίζεται μόνο από ουδέτερες συσχετίσεις.

Ο όρος υποκινησιακή συμπεριφορά με την έννοια που εξετάζεται εδώ, δεν αναφέρεται στη λειτουργία των διαφόρων οργάνων του ανθρωπίνου σώματος όπως π.χ. της καρδιάς, των ματιών κ.α., αλλά υπονοεί τη συμπεριφορά που κατευθύνεται προς ορισμένους στόχους.

Είναι δε αποτέλεσμα ορισμένων αναγκών και εσωτερικών κινήτρων και παρουσιάζει μια σταθερότητα. Από την πλευρά αυτή η κατανόηση των κινήτρων συμβάλλει στην κατανόηση της υποκινησιακής συμπεριφοράς.

Η δεύτερη μορφή συμπεριφοράς, είναι αποτέλεσμα των αρνητικών κινήτρων, τα οποία οδηγούν σε απογοητεύσεις και εκδηλώνονται με τη μορφή αρνητικών για τον οργανισμό πράξεων, όπως είναι η αποχή, η επιβράδυνση της εργασίας, τα παράπονα κ.λπ.

Τέλος αντανakλαστική, είναι εκείνη η μορφή συμπεριφοράς, η οποία προκαλείται ως αποτέλεσμα αιφνίδιων αντιδράσεων και για το λόγο αυτό δεν

μπορεί να ενταχθεί στα πλαίσια της συμπεριφοράς που προκαλείται από μόνιμα θετικά ή αρνητικά κίνητρα.

### **3.2 Φύση και χαρακτηριστικά των κινήτρων.**

Αν και ως προς την πραγματική έννοια της υποκινήσεως υπάρχουν διαφορετικές απόψεις, υπάρχει εν τούτοις γενική συμφωνία, ότι το κίνητρο αποτελεί έναν εσωτερικό παράγοντα, ο οποίος διαγείρει, κατευθύνει και ενοποιεί τη συμπεριφορά ενός ατόμου. Το κίνητρο δεν διαπιστώνεται άμεσα, αλλά προκύπτει έμμεσα από τη συμπεριφορά ή απλά συνάγεται η ύπαρξή του στις περιπτώσεις που παρίσταται η ανάγκη να εξηγηθεί η συμπεριφορά αυτή. Η υποκίνηση διακρίνεται από άλλους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη συμπεριφορά, όπως π.χ. η εμπειρία ενός ατόμου, οι φυσικές του ικανότητες, οι περιβαλλοντικές συνθήκες κ.λπ.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των κινήτρων είναι τα εξής:

- Αποτελούν εσωτερικές δυνάμεις οι οποίες ωθούν ένα άτομο προς μια συγκεκριμένη ενέργεια.
- Η ενεργός παρουσία τους, παύει με την επίτευξη του στόχου στον οποίον αποβλέπουν ή με την απόκτηση της αναμενόμενης αμοιβής και
- Ικανοποιούνται μόνον όταν ο στόχος ή η αμοιβή στην οποία αποβλέπουν, οδηγούν, σε ένα αποτέλεσμα κορεσμού.

Μετά την επίτευξη των στόχων τα κίνητρα παύουν να έχουν ενεργό χαρακτήρα, και παραμένουν σε λανθάνουσα κατάσταση.

### **3.3 Ταξινόμηση των κινήτρων.**

Τα κίνητρα μπορεί να ταξινομηθούν με διάφορους τρόπους, πλην όμως όλες οι ταξινομήσεις δεν είναι άμεσα εφαρμόσιμες σε ότι αφορά στην υποκίνηση προς εργασία. Από τις πιο κάτω ταξινομήσεις οι δύο τελευταίες φαίνεται ότι έχουν μεγαλύτερη σχέση με την υποκίνηση προς εργασία.

Παρ' όλα όμως αυτά και οι τρεις πρώτες κατηγορίες κινήτρων, κατατάσσονται πρώτες, διότι έχουν σχέση με την ύπαρξη και τη φυσιολογία του ανθρώπου. Με τα δεδομένα αυτά τα κίνητρα διακρίνονται σε:

- Ομοιοστατικά κίνητρα (όπως πείνα, δίψα κ.α.)
- Σεξουαλικά κίνητρα.
- Συναισθηματικά κίνητρα, τα οποία συνδέονται με διάφορα συναισθήματα.
- Ενδιάθετα κίνητρα, τα οποία οδηγούν το άτομο προς την κοινωνική καταξίωση, εκδηλώσεις της οποίας είναι η επιτυχία, η αναγνώριση.

#### **3.3.1 Ομοιοστατικά κίνητρα.**

Η κατηγορία των κινήτρων αυτών, συνδέεται με τον ψυχολογικό αμυντικό μηχανισμό του ανθρώπου που είναι γνωστός ως ομοιόσταση. Η ομοιόσταση χρησιμοποιείται από τους βιολόγους, προκειμένου να περιγράψουν τη φυσιολογική λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού, η οποία αποβλέπει στη διατήρηση της ισορροπίας. Όταν π.χ. η ποσότητα των υγρών του οργανισμού πέφτει κάτω από το φυσιολογικό όριο, τότε εμφανίζεται το κίνητρο της δίψας. Όταν η ποσότητα της τροφής εξαντλείται, εμφανίζεται το κίνητρο της πείνας. Το ίδιο συμβαίνει με τα κίνητρα της ανάπαυσης ή του ύπνου, τα οποία εμφανίζονται όταν ο άνθρωπος αισθάνεται κουρασμένος ή άπνους.

Ορισμένοι ψυχολόγοι ισχυρίζονται ότι η ομοιόσταση αποτελεί τη βάση ολόκληρης της ανθρώπινης υποκίνησης, ενώ άλλοι αμφισβητούν τη γενικότητα της εφαρμογής του μοντέλου αυτού σε ότι αφορά στην επιτυχία, στη στοργή κ.τ.λ. πρέπει πάντως να σημειωθεί ότι το ομοιοστατικό μοντέλο, έχει αναμφισβήτητα μεγάλη επίδραση στην ψυχολογική σκέψη.



### 3.3.2 Σεξουαλικά κίνητρα.

Τα κίνητρα αυτά συνδέονται με το γενετήσιο ένστικτο, η μελέτη δε των κινήτρων αυτών από τον **Freud** εγκαινίασε μια πραγματική επανάσταση στη φιλοσοφική σκέψη, όταν ο ίδιος εισηγήθηκε, ότι ο σεξουαλισμός αποτελεί ένα ισχυρότατο υποκινησιακό παράγοντα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Από μια πλευρά φαίνεται ότι τα κίνητρα αυτά δεν σχετίζονται άμεσα με την υποκίνηση προς εργασία, από την άλλη όμως πλευρά δεν έχει κανείς παρά να παρακολουθήσει τα προγράμματα πρόσληψης προσωπικού εκ μέρους πολλών οργανισμών, προκειμένου να διαπιστώσει την επίδραση του κινήτρου αυτού στην εργασία. Πάντως γίνεται δεκτό ότι το κίνητρο του sex, είναι ένα ισχυρό κίνητρο, η δε επίδρασή του στη συμπεριφορά μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι προφανής.

### 3.3.3 Συναισθηματικά κίνητρα.

Τα συναισθήματα είναι εξωτερικεύσεις. Αυτές αποτελούν ανταποκρίσεις σε ορισμένα κίνητρα. Οι ανταποκρίσεις μπορεί να είναι αντιδράσεις που αφορούν στη φυσιολογική λειτουργία του ανθρώπου ως βιολογικού όντος, ή αντιδράσεις που ασκούν επίδραση πάνω στην αντίληψη, στη μάθηση και στην απόδοσή του.

Τα συναισθήματα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων θετικά, ως αποτέλεσμα μιας προγραμματισμένης ανταπόκρισης σε ένα κίνητρο, αντικείμενο, ή κατάσταση ή αρνητικά, ως αντανάκλαση μιας αποθαρρυντικής και απογοητευτικής εμπειρίας.

Αποτέλεσμα των συναισθηματικών κινήτρων είναι η αυτοδέσμευση του ατόμου έναντι της εργασίας, έναντι του οργανισμού ή της εργασιακής ομάδας, για θετική ή αρνητική ανταπόκριση, ανάλογα με τις επιδράσεις των κινήτρων αυτών στο συναίσθημα του συγκεκριμένου ατόμου.

Στα πλαίσια αυτά ο φόβος, η αγάπη, η οργή, ακόμη δε και το μίσος, αποτελούν παραδείγματα των επιδράσεων των συναισθηματικών κινήτρων στη συμπεριφορά των ανθρώπων στην εργασία. Χωρίς αμφιβολία ένα σημαντικό μέρος της συμπεριφοράς στο πλαίσιο της εργασίας, αποτελεί μια μορφή ανταπόκρισης στα συναισθηματικά κίνητρα.

Οι εργαζόμενοι συνήθως εργάζονται σκληρότερα προς χάριν εκείνων τους οποίους αγαπούν, παρά προς χάριν εκείνων τους οποίους μισούν. Ο φόβος, από την άλλη πλευρά είναι πιθανόν βραχυπροθέσμως να έχει κάποια θετική ανταπόκριση στην εργασία, όχι όμως και μακροπροθέσμως, καθ' όσον δε συμβάλλει στην ανάπτυξη της δημιουργικής συμπεριφοράς που απαιτείται από τους περίπλοκους οργανισμούς της σύγχρονης βιομηχανικής κοινωνίας.

### 3.3.4 Κοινωνικά κίνητρα.

Τα κοινωνικά κίνητρα διαφέρουν από ένα πολιτιστικό περιβάλλον στο άλλο. Τα κίνητρα αυτά διδάσκονται και ο άνθρωπος εξοικειώνεται μ' αυτά μαθαίνοντάς τα. Π.χ. στο περιβάλλον του δυτικού πολιτισμού, τα άτομα εξοικειώνονται με τα κίνητρα από πολύ νωρίς.

Όσο παράδοξο και αν φαίνεται σ' αυτούς που έχουν συνηθίσει στην απόκτηση ορισμένων αγαθών, σε ορισμένες κοινωνίες, η κοινωνική θέση ενός προσώπου προσδιορίζεται περισσότερο από αυτά που προσφέρει, παρά αυτά που αποκτά και κρατά το ίδιο.

Δύο βασικά κοινωνικά κίνητρα για εκείνους που ασχολούνται με τη διοίκηση των οργανισμών είναι το κίνητρο της **επιτυχίας** και το κίνητρο της **αποδοχής**. Το κίνητρο της επιτυχίας, όπως περιγράφεται από τον **H.Murray** συνίσταται:

- Στην ολοκλήρωση δύσκολων έργων.
- Στη διοίκηση, χειρισμό και οργάνωση φυσικών αντικειμένων, ανθρώπων ή ιδεών.
- Στη διεξαγωγή αυτών των δραστηριοτήτων στον συντομότερο δυνατό χρόνο και με την μεγαλύτερη δυνατή ανεξαρτησία.
- Στην υπερπήδηση εμποδίων.
- Στην επίτευξη υψηλών ρυθμών απόδοσης, στην άριστη ανάπτυξη του ίδιου του εαυτού του,
- στο συναγωνισμό και το ξεπέραςμα των άλλων και την αύξηση του αυτοσεβασμού του μέσα από την επιτυχή εξάσκηση του ταλέντου του.

Το κίνητρο σύμφωνα πάλι με τον ορισμό του **H.Murray**, το κίνητρο της αποδοχής, περιλαμβάνει την σύμπραξη και ευχάριστη συνεργασία την αμοιβαία υποστήριξη από συναδέλφους (οι οποίοι ασχολούνται ή αρέσκονται στην απασχόληση με το ίδιο αντικείμενο εργασίας), στην προσφορά ευχαρίστησης και την απόκτηση κατανόησης, στοργής και υποστήριξης πάνω σε συγκεκριμένο αντικείμενο, καθώς και στην ανάπτυξη φιλικών δεσμών με συναδέλφους και συνεργάτες.

Κάτω από την επίδραση του κινήτρου αυτού, τα περισσότερα άτομα επιδιώκουν να συνδεθούν μέσα από ένα φιλικό δεσμό με άλλα άτομα. Στο πλαίσιο της εργασίας κάθε εργασιακή ομάδα παρέχει στα μέλη της δυνατότητες για θετικές ή αρνητικές αμοιβές, ανάλογα με την μορφή της σχέσεως που αναπτύσσει κάθε μέλος με την ομάδα στην οποία ανήκει. **Η επιθυμία του να ανήκει κανείς ως ισότιμο μέλος μιας ομάδας, έχει συνήθως μεγαλύτερη σπουδαιότητα από την επιθυμία της επιτυχίας.** Για το λόγο αυτό, οι τυπικές εργασιακές ομάδες ή η άτυπη οργάνωση, μπορούν να ασκούν σημαντική επίδραση πάνω στην παραγωγικότητα στην εργασία.

### 3.4 Λοιπές διακρίσεις των κινήτρων.

Πέρα από την ταξινόμηση στην οποία αναφερθήκαμε ήδη μπορούμε να έχουμε και τις πιο κάτω κατηγορίες κινήτρων, ήτοι:

**Θετικά και Αρνητικά Κίνητρα.** Η διάκριση των κινήτρων σε θετικά ή αρνητικά γίνεται με βάση τις επιδράσεις τους στην εν γένει συμπεριφορά. Με την έννοια αυτή θετικά είναι τα κίνητρα τα οποία ασκούν μια θετική επίδραση στην υποκίνηση και συμπεριφορά του ατόμου, ενώ αρνητικά είναι τα κίνητρα τα οποία είναι φυσικό, ασκούν μια αρνητική επίδραση στην εν γένει υποκίνηση και συμπεριφορά του.

Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσονται τα κίνητρα που αποβλέπουν στην ικανοποίηση θετικών αναγκών του ατόμου, δηλαδή αναγκών των οποίων η ικανοποίηση οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα όσον αφορά στην συμπεριφορά του, στα πλαίσια της κοινωνικής ομάδας στην οποία ανήκει και δραστηριοποιείται, είναι δε γνωστά ως:

- Οικονομικά κίνητρα.
- Ψυχολογικά κίνητρα.
- Κίνητρα του ηθικού.
- Κοινωνικά κίνητρα κ.λ.π.

Στην κατηγορία των αρνητικών κινήτρων τα οποία είναι γνωστά και ως αντικίνητρα, κατατάσσονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες οι οποίοι οδηγούν σε μια σειρά αναγκών η ικανοποίηση των οποίων θα έχει οπωσδήποτε αρνητικά αποτελέσματα.

Χαρακτηριστικό των αρνητικών κινήτρων είναι ότι ενώ ικανοποιούν ανάγκες του συγκεκριμένου ατόμου επηρεάζουν αρνητικά την συμπεριφορά του έναντι του οργανισμού. Π.χ. ένας εργαζόμενος ο οποίος διακατέχεται από το κίνητρο του μίσους, ικανοποιείται όταν αντιστρατεύεται επιτυχώς τα συμφέροντα του οργανισμού ή όταν οι εργαζόμενοι οδηγούμενοι από το κίνητρο της κόπωσης επιδιώκουν την ικανοποίηση της ανάγκης τους για ανάπαυση, πέρα από κάθε λογικό όριο. Από την συνεξέταση των θετικών και των αρνητικών κινήτρων, παρατηρούμε ότι ένα θετικό κίνητρο μπορεί να εξελιχθεί σε αντικίνητρο όταν ξεπεράσει ορισμένα λογικά όρια. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να είναι

ευαίσθητη πάνω στα θέματα υποκίνησης του προσωπικού, ώστε να προωθεί τα κίνητρα μέχρι του σημείου που αυτά θα έχουν ένα θετικό αποτέλεσμα, τόσο στα συγκεκριμένα άτομα, όσο και στον οργανισμό γενικότερα.

Τα **Οικονομικά κίνητρα**. Στην κατηγορία αυτή, κατατάσσονται τα κίνητρα τα οποία έχουν οικονομικό περιεχόμενο, όπως είναι π.χ. ο μισθός, οι πρόσθετες αμοιβές, τα δώρα και λοιπές αμοιβές οικονομικού περιεχομένου. Από τη μελέτη των κινήτρων έχει αποδειχθεί ότι η λειτουργία του χρήματος ως κινήτρου είναι αρκετά περίπλοκη.

Γενικά πάντως το χρήμα θεωρείται ως εξωτερικό κίνητρο, με την έννοια ότι δεν πηγάζει από ψυχική διάθεση του ανθρώπου, δηλαδή από ενδιάθετη τάση για εργασία, όπως είναι π.χ. το κίνητρο της επιτυχίας και για το λόγο αυτό ο μισθός, (σύμφωνα και με την θεωρία του **Herzberg**), κατατάσσεται στους παράγοντες συντηρήσεως ή στους παράγοντες που συμβάλλουν στην διατήρηση του οργανισμού μέσα σε ορισμένα όρια ισορροπίας.

Πέρα όμως από τον οποιοδήποτε ρόλο του ως κινήτρου, το χρήμα:

**α) Προσφέρεται πάντοτε περιορισμένο**, κατά συνέπεια δε και τα όρια χρησιμοποίησής του ως κινήτρου είναι πάντοτε περιορισμένα.

**β) Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν γίνεται σωστή χρήση του, εφ' όσον δεν έχει εξακριβωθεί ακόμη ποια είναι η πραγματική σχέση μεταξύ χρήματος και απόδοσης και εν πάσει περιπτώσει ποια είναι η ειδικότερη λειτουργία του ως κινήτρου και ποια τα αποτελέσματά του, ιδιαίτερα στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχικής κλίμακας, όπου η διαδικασία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και την άσκηση της διοικήσεως είναι πιο εκτεταμένη και πιο ουσιαστική.**

Δοθέντος πάντως ότι το χρήμα εκτός από την ικανοποίηση των βασικών φυσιολογικών αναγκών, καλύπτει και ψυχολογικές ανάγκες στο μέτρο που αποτελεί ταυτόχρονα και προσδιοριστικό παράγοντα της κοινωνικής θέσεως του ανθρώπου, εξακολουθεί να παραμένει ένα ισχυρό κίνητρο στα χέρια της διοικήσεως.

Οι τρόποι χρησιμοποίησεως του χρήματος ως κινήτρου ποικίλλουν ανάλογα με τις περιπτώσεις και με τις ειδικότερες ανάγκες που επικρατούν σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους.

Κυριότερα συστήματα χρησιμοποίησεως του χρήματος ως μέσου οικονομικής αμοιβής είναι τα εξής:

α) **Το σύστημα αμοιβής κατά χρόνο.** Σύμφωνα με το σύστημα αυτό ο εργαζόμενος αμείβεται κατά μονάδα χρόνου (ώρα, ημέρα) που διαθέτει στην επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον βαθμό απόδοσής του.

β) **Το σύστημα αμοιβής κατ' απόδοσης,** δηλαδή κατά τεμάχιο ή αποκοπή.

γ) **Οι πρόσθετες αμοιβές με βραβεία.**

Κυριότερα ειδικά συστήματα είναι:

- Ο τιμαριθμικός μισθός.
- Ο ανάλογικός μισθός ή σύστημα κινητής κλίμακος.
- Το σύστημα αμοιβής δια της συμμετοχής στα κέρδη και,
- ο κοινωνικός μισθός.

**Κίνητρα του ανταγωνισμού.** Πολλές φορές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως κίνητρο το σύστημα του ανταγωνισμού μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων για την επίτευξη υψηλότερων ρυθμών παραγωγικότητας. Αν και είναι δυνατό βραχυπρόθεσμα το σύστημα αυτό να αποδίδει ευνοϊκά αποτελέσματα, εν τούτοις μακροπρόθεσμα έχει οπωσδήποτε δυσμενείς επιδράσεις σ' όλο το εργασιακό πλαίσιο, γιατί γίνεται πρόξενος Ψυχολογικών αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και των ομάδων, πράγμα το οποίο σε τελευταία ανάλυση υποσκάπτει το ηθικό του προσωπικού.

Το κίνητρο του ανταγωνισμού δεν μπορεί να συγκριθεί με την άμιλλα η οποία επικρατεί στα σπορ, διότι στην περίπτωση των αθλημάτων οι ανταγωνιζόμενοι δεν αποβλέπουν σε οικονομικά οφέλη. Αλλά και από την άλλη πλευρά αν εξετάσουμε το κίνητρο του ανταγωνισμού, θα δούμε ότι δεν έχει ευχάριστα αποτελέσματα.

Όπως είναι γνωστό στο χώρο των επιχειρήσεων, οι άνθρωποι εργάζονται για να ικανοποιήσουν μεταξύ άλλων και τις βιοτικές τους ανάγκες, όπως είναι δε φυσικό από ένα σύστημα ανταγωνισμού τα ασθενέστερα μέλη του οργανισμού θα βρίσκονται κάτω από μια συνεχή απειλή, πράγμα το

οποίο συναντά σοβαρές αντιδράσεις απ' όλες τις ομάδες του προσωπικού και μάλιστα από εκείνες που αντιπροσωπεύουν τα οργανωμένα συμφέροντα αυτού.

Ορισμένα από τα οικονομικά κίνητρα, όπως το σύστημα της αμοιβής κατά τεμάχιο, ταυτίζονται με το κίνητρο του ανταγωνισμού και ως τέτοια είναι καταδικαστέα, διότι προκαλούν την εξαντλητική προσπάθεια των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό το είδος αυτό της αμοιβής είναι γνωστό και ως «φωνική αμοιβή».

**Τα κίνητρα του Ηθικού.** Τα κίνητρα της κατηγορίας αυτής είναι εκείνα τα οποία δημιουργούν στον άνθρωπο μια ενδιάθετη τάση για εργασία χωρίς να συσχετίζονται με εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι οι αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, η μορφή της διοικήσεως, κ.λ.π.

Τα κίνητρα αυτά ως καθαρά εσωτερικές παρορμήσεις αποτελούν βασικές κινητήριες δυνάμεις, οι οποίες απελευθερώνουν ολόκληρο το δυναμικό του ανθρώπου στο πλαίσιο της εργασίας.

Τα κίνητρα της κατηγορίας αυτής, συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη του επιπέδου φιλοδοξίας και του ηθικού των εργαζομένων και για τον λόγο αυτό είναι γνωστά και ως κίνητρα του ηθικού. Κίνητρα του ηθικού είναι:

- Το κίνητρο της επιτυχίας.
- Το κίνητρο της αποδοχής.
- Το κίνητρο της αναγνώρισης.
- Το κίνητρο της εργασίας καθ' αυτής.
- Το κίνητρο της ανάληψης ευθυνών και ανάπτυξης πρωτοβουλιών, και
- το κίνητρο της εξέλιξης.

Τα κίνητρα του ηθικού αποτελούν τους κατ' εξοχήν παράγοντες υποκίνησης. Σύμφωνα με τη θεωρία του **Herzberg** αντιδιαστέλλονται από τους παράγοντες συντηρήσεως, οι οποίοι είναι γνωστοί και ως παράγοντες υγιεινής, συμβάλλουν δε άμεσα την ανάπτυξη του επιπέδου φιλοδοξίας και του ηθικού των εργαζομένων, τα οποία αποτελούν δυο στοιχεία ιδιαίτερα σημαντικά για την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη των οργανισμών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

#### 4.1 Γενικά.

Κάθε εργαζόμενος, για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει: α) να έχει τα προσόντα που απαιτεί η θέση του, β) να γνωρίζει ακριβώς το περιεχόμενο της εργασίας που του έχει ανατεθεί και, γ) να υπάρχουν τα απαραίτητα κίνητρα για εργασία.

Θα αναπτύξουμε το τρίτο, το οποίο θεωρούμε έναν από τους βασικότερους παράγοντες για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση πληρώνει τους εργαζομένους για τα προσόντα τους και για το χρόνο που διαθέτουν σε αυτή. Για να αποδώσουν, όμως, οι άνθρωποι αυτοί, θα πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα στην επιχείρηση και να αναπτυχθούν όλες εκείνες οι μέθοδοι και οι τεχνικές για την ενεργοποίησή τους. Δεν μπορεί μία επιχείρηση να έχει το μέγιστο της απόδοσης ενός εργαζομένου εάν οι διαθέσεις του είναι αρνητικές για την εργασία που του έχει ανατεθεί. Δεν είναι, δηλαδή, αρκετό να μπορεί κανείς να κάνει κάτι, θα πρέπει και να θέλει να το κάνει.

Αυτό είναι χαρακτηριστικό της σημερινής ελληνικής κοινωνίας. Ορισμένοι πιστεύουν πως υπάρχει αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό στη χώρα μας, που μπορεί να αποδώσει έργο, αλλά μένει αναξιοποίητο γιατί δεν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα για εργασία. Η αιτία αυτή ίσως να αποτελεί την τροχοπέδη για μια συνολική οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας. Θα πρέπει, λοιπόν, να βρεθούν εκείνοι οι μηχανισμοί και οι μέθοδοι που θα ενεργοποιήσουν αυτό το ανθρώπινο δυναμικό. Η οικονομία μας θα απογειωθεί όταν ανοίξουν τα φτερά του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών επιχειρήσεων και οργανισμών. Χρειάζεται, λοιπόν, να δημιουργηθούν στη χώρα μας οι προϋποθέσεις για θέληση, επιθυμία και ενθουσιασμό των εργαζομένων.

Όλες οι προσπάθειες που γίνονται για τον καθορισμό των στόχων, καθώς και την εκπόνηση προγραμμάτων, χάνονται γιατί λείπει το «θέλω», η επιθυμία και ο ενθουσιασμός των εργαζομένων για την υλοποίηση αυτών των



στόχων. Αυτό, δυστυχώς, συμβαίνει σε όλους τους τομείς της οικονομικής ζωής της χώρας μας.

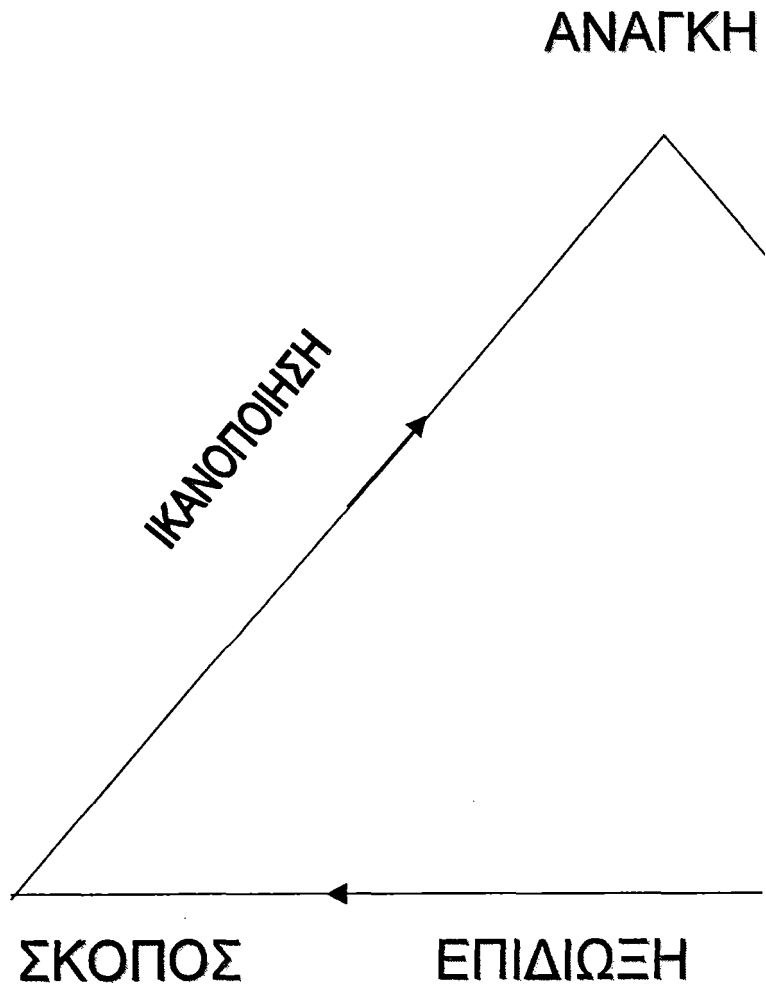
Κλείνοντας αυτό το μεγάλο θέμα, που δεν είναι, άλλωστε, και ο άμεσος στόχος του παρόντος, μπορεί κανείς να αναφέρει ότι η εφαρμογή των αρχών της οργάνωσης και διοίκησης (του μάνατζμεντ) σε όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας θα έδινε πολλές λύσεις. Το σύγχρονο μάνατζμεντ, π.χ., πιστεύει πως για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οικονομικού οργανισμού, θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους των μελών που εργάζονται σ' αυτόν (όπως, π.χ., σε μια επιχείρηση, οργανισμό, Υπουργείο, εκπαιδευτικό ίδρυμα, κ.α.).

Οι στόχοι των εργαζομένων ταυτίζονται με τα κίνητρα που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών. Έτσι, η λειτουργία των ανθρώπινων κινήτρων γεννήθηκε από τις ανάγκες τους. Σε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε τα κίνητρα, είναι χρήσιμο να αναλύσουμε τη λειτουργία τους, που περιέχει τρία στάδια, τα οποία, όμως δεν είναι εύκολο να διαχωριστούν σαφώς. Τα τρία αυτά στάδια διαδέχονται το ένα το άλλο και παρουσιάζονται στο σχήμα 4.1.1.

Οι ανάγκες ταξινομούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στις βιογενετικές και στις ψυχογενετικές. Η πλήρης ανάλυση των αναγκών αυτών, κατά την ανάπτυξη της θεωρίας του **A.Maslow**, έγινε σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Το κίνητρο είναι μία εξωτερική επιρροή που, όταν εσωτερικεύεται από τον παραλήπτη της, δραστηριοποιεί, υποκινεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά, για την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί. Για να επιτευχθούν, επομένως, οι στόχοι της επιχείρησης, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να προσπαθήσουν να υποκινήσουν τους υφισταμένους τους να κάνουν με τη θέλησή τους αυτό που τους έχει ανατεθεί. Η ένταση της υποκίνησης θα εξαρτηθεί από την ικανότητα του διοικητικού στελέχους να εντοπίσει τις ανάγκες των υφισταμένων του. Καθώς και από την προσπάθειά του να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες.

Η ιδέα της ανάπτυξης της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow είναι πραγματικά σημαντική και αποτέλεσε σταθμό στη Θεωρία διοίκησης. Μπορούμε να την ονομάσουμε Βασική Θεωρία αφού γύρω από αυτήν οικοδομήθηκε ολόκληρη σχεδόν η θεωρία οργάνωσης και διοίκησης όταν εγκατέλειψε τις κλασικές απλοποιημένες αντιλήψεις της εποχής του **Taylor**



ΣΧΗΜΑ 4.1.1  
Τα κίνητρα του εργαζομένου.

ΚΙΝΗΤΡΟ

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

σύμφωνα με τις οποίες κύριος υποκινητικός παράγοντας είναι ο οικονομικός. Οι αντιλήψεις εκείνες ανταποκρίνονταν στα προβλήματα της εποχής του μεσοπολέμου, αλλά δεν μπορούσαν να εξηγήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στα μεταπολεμικά χρόνια.

Το πρώτο σημαντικό ρήγμα στην θεωρία του **Maslow** ήρθε με τις αντιλήψεις του **F. Herzberg**, ο οποίος ασχολήθηκε με το φαινόμενο της υποκίνησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και οργανισμούς, και από άλλες θεωρίες που ακολούθησαν.

#### 4.2 Τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς<sup>1</sup>.

Η δημιουργία κινήτρων, που να προκαλούν την επιθυμία να εκπληρώνει κανείς κάτι, είναι μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σημερινή επιχείρηση. Η παροχή κινήτρων από την επιχείρηση προς τους εργαζομένους παίζει μεγάλο ρόλο σήμερα, και αυτό γιατί:

- 1) Οι άνθρωποι πρέπει να προσελκυθούν – ή να τους δοθούν κίνητρα για να προτιμήσουν να εργαστούν σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση.
- 2) Από τη στιγμή που θα προσληφθούν, πρέπει να παροτρυνθούν – ή να τους δοθούν κίνητρα για να προσφέρουν την ενεργητικότητα και την προσπάθειά τους.

Είναι, επομένως, σημαντικό να αντιληφθούμε ότι η πλήρης κατανόηση της παροχής κινήτρων απαιτεί να εκτιμήσουμε τόσο το περιεχόμενο, όσο και τη διαδικασία, δηλαδή, να έχουμε μια εκτίμηση του τι αποτελεί κίνητρο και του πώς μπορούν να δοθούν κίνητρα και υποκίνηση στους ανθρώπους. Για το σκοπό αυτό, θα αναφερθούν κάποιες βασικές θεωρίες από τις δεκάδες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από τα κίνητρα των ανθρώπων. Η πρώτη είναι η θεωρία των δύο παραγόντων του **F. Herzberg** και η δεύτερη είναι η θεωρία του **McClelland**. Έπειτα ακολουθεί η θεωρία των σχέσεων προσδοκιών και «οδού προς το στόχο», το πρότυπο των **L.W. Porter and Lawler** και η θεωρία του **Kurt Lewin**.

---

<sup>1</sup> «ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. , (1988), Αρχές Διοίκησης Μάρκετινγκ, Αθήνα, σελ.76 - 77».

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

Η βασική διαφορά του **Herzberg** και του **Maslow** είναι πως ενώ ο δεύτερος είχε κατατάξει τις ανθρώπινες ανάγκες σε μια αυστηρή ιεραρχία, ο πρώτος αναγνώρισε μόνο δύο βασικές ομάδες παραγόντων στον εργασιακό χώρο, τους οποίους ονόμασε παράγοντες υγιεινής και παράγοντες υποκίνησης. Οι παράγοντες υγιεινής είναι εκείνοι που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια, ενώ παράγοντες υποκίνησης είναι εκείνοι, που όταν υπάρχουν οδηγούν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση.

Ο καθηγητής **F. Herzberg** είναι ο πρώτος που κατόρθωσε να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι προκαλούν ευνοϊκή στάση προς την εργασία και να τους διακρίνει από εκείνους που προκαλούν δυσμενή στάση, αυξάνοντας ή μειώνοντας αντίστοιχα την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του.

Οι έρευνες του καθηγητή **F. Herzberg** έγιναν σε έντεκα βιομηχανικές μονάδες της περιοχής του Pittsburg και περιέλαβαν διακόσιους εργαζομένους. Σαν μέθοδος συλλογής του υλικού χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη.<sup>2</sup> Οι δύο βασικές ερωτήσεις ήταν οι εξής:

- α) «Τι σ' ευχαριστεί στην εργασία σου;» και
- β) «Τι σε δυσαρεστεί στην εργασία σου;».

Το συμπέρασμα των ερευνών του ήταν ότι όλοι οι παράγοντες που έκαναν τους ανθρώπους ευχαριστημένους στη δουλειά τους σχετίζονταν μ' αυτό που οι άνθρωποι έκαναν στη δουλειά τους (είδος εργασίας), είχαν δηλαδή σχέση με το περιεχόμενο εργασίας. Αντίθετα, όλοι οι παράγοντες που έκαναν τους ανθρώπους δυστυχείς στη δουλειά τους σχετίζονταν με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελούσαν την εργασία τους, δηλαδή είχαν σχέση με το περιβάλλον της εργασίας και με το πώς τους συμπεριφέρονταν ή τους «χειρίζονταν» οι ανώτεροί τους.

---

<sup>2</sup>«Κωνσταντίνου Αθ. Δημητρίου, (1991), Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη, Αθήνα, Γαλαίος, σελ. 26 – 27».

#### 4.3.1 Υποκινητικοί παράγοντες.

Ο **F. Herzberg** απομόνωσε τους εξής παράγοντες οι οποίοι προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στον εργαζόμενο.

- 1) **Το επίτευγμα**, δηλαδή το να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του μ' επιτυχία, να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν καθώς και να έχει την αίσθηση της δημιουργίας.
- 2) **Η αναγνώριση των υπηρεσιών** που προσφέρει ο εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να είναι υλική ή ηθική ή και τα δύο. Είναι πάλι δυνατόν η αναγνώριση να προέρχεται από οποιονδήποτε. Γενικά σαν αναγνώριση εννοούμε οτιδήποτε θεωρείται από τον εργαζόμενο πως αποτελεί επιβράβευση των προσπαθειών, που καταβάλλει
- 3) **Η εργασία αυτή καθ' αυτή**, δηλαδή τα καθήκοντα που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.
- 4) **Η υπευθυνότητα**, δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του.
- 5) **Η πρόοδος** δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζομένου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

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

#### 4.3.2 Παράγοντες δυσαρέσκειας.

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

- 1) **Η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης**, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση καθώς και η πολιτική, την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς το προσωπικό της, όσο και σχετικά με άλλα θέματα.
- 2) **Οι συνθήκες εργασίας**, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος. (φωτισμός, εξαερισμός, κ.α.)
- 3) **Οι διαπροσωπικές σχέσεις** με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τους υφισταμένους.
- 4) **Ο μισθός**, σε περιπτώσεις που δεν έγινε η αύξηση, την οποία περίμενε ο εργαζόμενος.
- 5) **Η ηγεσία**, δηλαδή η ικανότητα ή η ανικανότητα του προϊσταμένου, η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά του, η διάθεση του να διδάξει ή όχι τους υφισταμένους του, καθώς και η διάθεσή του να εξουσιοδοτήσει ή όχι.

#### 6) **Η εξασφάλιση της απασχόλησης (μονιμότητα).**

Οι παράγοντες δυσαρέσκειας έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Οι παράγοντες αυτοί εφόσον ικανοποιηθούν, εμποδίζουν απλώς τη δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του. Για το λόγο αυτόν ονομάστηκαν παράγοντες Υγιεινής ή όπως πολύ σωστά πρότεινε ο Dr. R. Ford παράγοντες συντήρησης, γιατί η έλλειψή τους προκαλεί συναισθήματα δυσαρέσκειας ώστε να υποκινήσουν το άτομο προς υψηλότερη επίδοση.

Έτσι με βάση την παραπάνω ανάλυση, η υποκίνηση φαίνεται σαν διπλό πρόβλημα (πρόληψη δυσαρέσκειας / πραγματική υποκίνησης) και περιλαμβάνει:

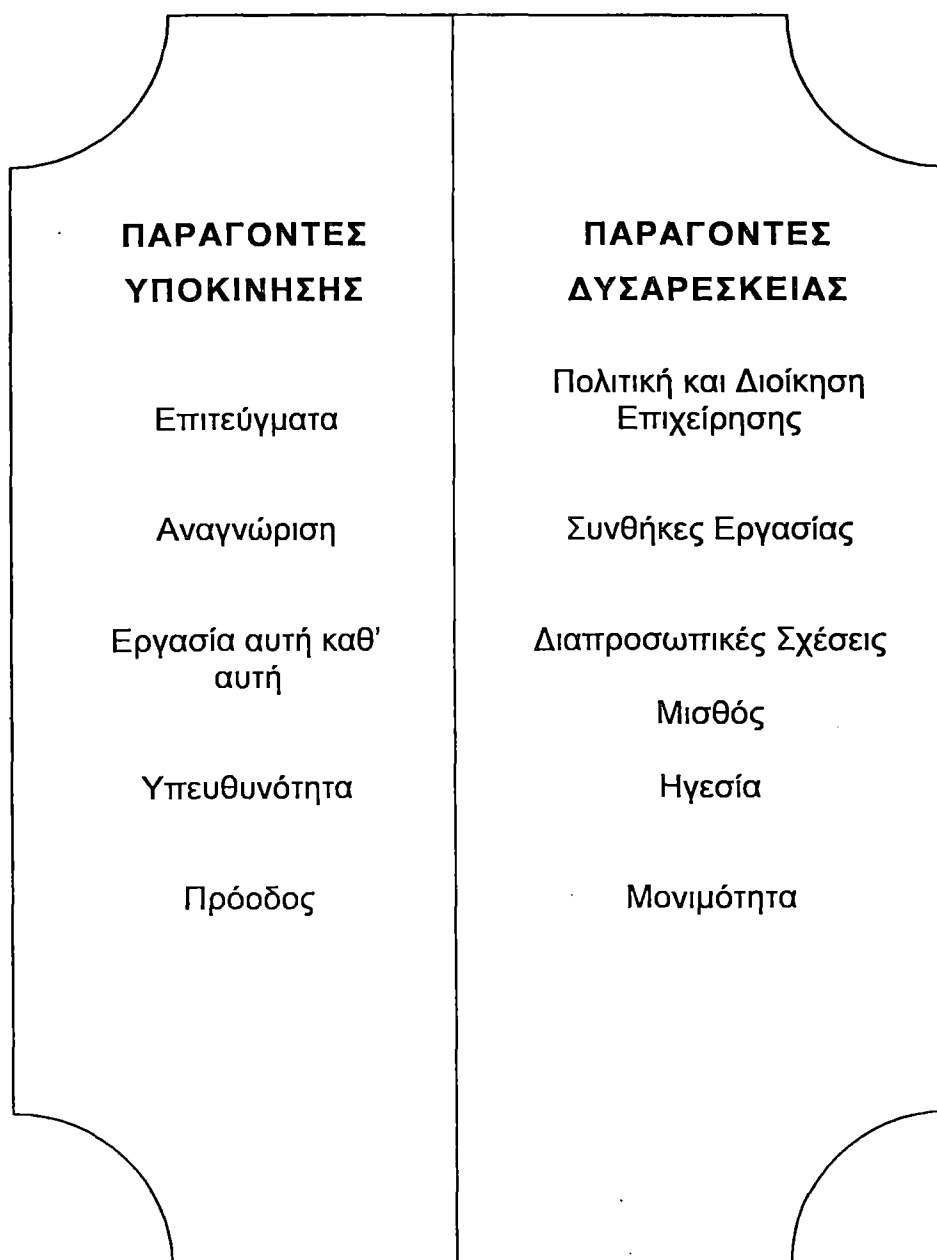
1) Τους **παράγοντες υγιεινής**, αυτούς δηλαδή που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια. Εδώ περιλαμβάνονται ο μισθός, έμμεσες παροχές, οι φυσικές συνθήκες εργασίας και η όλη πολιτική και διοίκηση της εταιρίας.

Όταν υπάρχουν σε επαρκή βαθμό εξαφανίζεται η δυσαρέσκεια αλλά το σπουδαιότερο είναι ότι αυτοί οι παράγοντες δεν έχουν σαν αποτέλεσμα τη θετική στάση και την υποκίνηση. Για το λόγο αυτόν, οι παράγοντες υγιεινής είναι προληπτικοί. Μπορούν να προλάβουν τη δυσαρέσκεια αλλά δεν ενεργούν σαν προσωπικά κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Όπως μάλιστα σημειώνει ο **Herzberg** με βάση τους παράγοντες υγιεινής, τα άτομα είναι δυνατόν να φτάσουν σ' ένα ουδέτερο σημείο.

2) Τους **υποκινητικούς παράγοντες**, αυτούς δηλαδή που οδηγούν στην ανάπτυξη θετικής στάσης και ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα. Εδώ περιλαμβάνονται η αναγνώριση, το αίσθημα της ολοκλήρωσης, η ευκαιρία προόδου και προσωπικής ανάπτυξης, η ευθύνη, το αίσθημα της σπουδαιότητας της εργασίας και του ατόμου, νέες εμπειρίες και μια ενδιαφέρουσα εργασία.

Ενώ οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και την ανάγκη για ασφάλεια, οι υποκινητικοί παράγοντες συνδέονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και τις ανάγκες γι' αυτοεκπλήρωση.





Σχήμα 4.3.1  
Παράγοντες υποκίνησης και παράγοντες δυσαρέσκειας.

#### 4.4 Η θεωρία του McClelland

Ο **David McClelland**, ήταν μαθητής του **Henry A. Murray** και συνέχισε τις έρευνες για την υποκίνηση.<sup>3</sup> Σύμφωνα με το **Murray** τα άτομα μπορούν να καταταγούν ανάλογα με την ένταση των διαφόρων αναγκών τους. Κάθε στιγμή επιδρούν διάφορες ανάγκες, οι οποίες συχνά είναι αντικρουόμενες και επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Κάθε ανάγκη έχει δύο βασικές συνιστώσες: μια ποιοτική, η οποία εκφράζει την κατεύθυνση της ανάγκης και μία ποσοτική, η οποία εκφράζει την ένταση της ανάγκης.

Ο **Murray** υποστήριξε ότι δεν υπάρχει κάποια ιεραρχία αναγκών για όλους, αλλά μόνο μία ιεραρχία για κάθε άτομο, αφού ο καθένας δίνει διαφορετική βαρύτητα και σπουδαιότητα στις ανάγκες του. Η λίστα των αναγκών του **Murray** περιλαμβάνει τις εξής ανάγκες: Ανάγκη για αποφυγή ταπείνωσης, για επιτεύγματα, για κοινωνικές σχέσεις, για επιθετικότητα, για αυτονομία, για αντίδραση, για άμυνα, για σεβασμό, για επικυριαρχία, για επίδειξη και εντυπωσιασμό, για αποφυγή πόνου, για αποφυγή αποτυχίας, για εκπαίδευση και υποβοήθηση, για τάξη, για παιχνίδι, για απόρριψη ή άρνηση αποδοχής, για ευαισθησία ή συναισθηματικότητα, για σεξ, για συμπάρσταση και, τέλος, ανάγκη για κατανόηση ή γνώση.

Ο **Murray** πίστευε πως οι ανάγκες αυτές είναι κυρίως δευτερεύουσες και προϊόν μάθησης από το περιβάλλον και δραστηριοποιούνται από χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανάγκες, δηλαδή, φανερώνονται ή αποκαλύπτονται όταν οι συνθήκες του περιβάλλοντος είναι κατάλληλες, διαφορετικά βρίσκονται σε λανθάνουσα κατάσταση.

Οι βασικές διαφορές μεταξύ του **Maslow** και του **Murray** είναι δύο:

- α) ότι η ιεραρχία αναγκών του **Maslow** δεν υφίσταται στη θεωρία του **Murray** και
- β) ότι ενώ στον **Maslow** κάθε φορά μία ανάγκη έχει τη μεγαλύτερη ένταση και διαμορφώνει τη συμπεριφορά, στον **Murray** κάθε φορά επιδρούν περισσότερες της μιας ανάγκες, οι οποίες και διαμορφώνουν την τελική συμπεριφορά.

---

<sup>3</sup> «Κωνσταντίνου Αθ. Δημητρίου, (1991), Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη, Αθήνα, Γαλαίος, σελ. 31 - 32».

Ο **Mc Clelland** υποστήριξε ότι οι ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο είναι τρεις: η ανάγκη για δύναμη, η ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους ανθρώπους και η ανάγκη για επίτευγμα. Αυτές τις ανάγκες πρέπει να τις αισθάνονται έντονα τα άτομα τα οποία μετέχουν σε μια επιχείρηση γιατί τα στελέχη αυτά συνεργάζονται σε ομάδες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

**Ανάγκη για δύναμη.** Τα άτομα τα οποία αισθάνονται έντονη την ανάγκη για απόκτηση δύναμης, έχουν την τάση να 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 σε κοινό.

Όταν μιλάμε για εξουσία αναφερόμαστε συνήθως σε δύο μορφές δύναμης (εξουσία), που μπορεί να παρατηρήσει κανείς στα στελέχη: την προσωπική εξουσία και τη θεσμοθετημένη εξουσία. Στην πρώτη περίπτωση της προσωπικής δύναμης (εξουσίας) τα στελέχη επιδιώκουν επικυριαρχία για την επικυριαρχία. Η προσωπική κατάκτηση παίζει σημαντικό ρόλο γι' αυτούς και παρατηρήθηκε πως τα άτομα αυτά αποφεύγουν να αναλάβουν θεσμοθετημένες υπευθυνότητες. Στη δεύτερη περίπτωση της θεσμοθετημένης δύναμης (εξουσίας), το στέλεχος αφενός μεν κάνει ό,τι μπορεί για να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αφετέρου δε ενδιαφέρεται για τα προβλήματα της επιχείρησης. Σύμφωνα με το **Mc Clelland**, τα άτομα που έχουν ισχυρή την ανάγκη για θεσμοθετημένη εξουσία εμφανίζουν τα εξής χαρακτηριστικά: σκέφτονται την οργάνωση και αισθάνονται προσωπική ευθύνη για την εξέλιξή της, απολαμβάνουν τη δουλειά τους και την επίτευξη έργου με το προκαθορισμένο τρόπο, φαίνονται ότι είναι διατεθειμένοι να θυσιάσουν το δικό τους συμφέρον για το καλό της επιχείρησης, έχουν έντονο το αίσθημα δικαιοσύνης ή ισότητας, και φαίνεται πως είναι περισσότερο ώριμοι (π.χ. είναι λιγότερο αντιδραστικοί από άλλους και πιο πρόθυμοι να δεχθούν συμβουλές από ειδικούς. Οι προϋποθέσεις υποκίνησης εργαζομένων με ισχυρή ανάγκη για εξουσία είναι: εργασίες με υψηλό βαθμό δόμησης και τυποποίησης, με σαφή ιεραρχία, εξουσία και υπευθυνότητα και τέλος με δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων στα τυπικά πλαίσια εξουσίας.

**Ανάγκη για συνεργασία και επαφή.** Τα άτομα που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους άλλους ανθρώπους τους αρέσει να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις, να δημιουργούν οικειότητα και να έχουν ένα πραγματικό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των άλλων. Τα άτομα με έντονη την ανάγκη για συνεργασία και επαφή προτιμούν εργασίες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από έντονες διαπροσωπικές σχέσεις, όπως π.χ. πωλήσεις, διδασκαλία, δημόσιες σχέσεις και παροχή συμβούλων. Η έρευνα για την ανάγκη αυτή, υποδεικνύει πως άτομα με υψηλή ένταση της ανάγκης αυτής παρουσιάζουν λιγότερες απουσίες. Επίσης τα άτομα αυτά εκτελούν καλύτερα την εργασία τους εάν λαμβάνουν υποστηρικτική ανάδραση ή επαναπληροφόρηση σε καταστάσεις, δηλαδή, όπου η προσωπική υποστήριξη και έγκριση συνδέεται με την απόδοση. Άτομα με υψηλή ανάγκη για κοινωνικότητα είναι πιθανό να αυξήσουν την απόδοσή τους μόνο εάν η πίεση προέρχεται από φίλους, όταν δηλαδή μιλούμε για ομαδικά πρότυπα συμπεριφοράς συνεργατικής μορφής. Για το μánατζμεντ των επιχειρήσεων και οργανισμών μπορούμε να πούμε βασισμένοι στη μέχρι τώρα έρευνα πως αν θέλουν να υποκινήσουν άτομα με έντονη την ανάγκη για κοινωνικότητα θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον συνεργασίας, ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας όπου παρέχεται θετική ανατροφοδότηση, η οποία, όμως, συνδέεται με την απόδοση. Επίσης θα πρέπει τα στελέχη να μπορούν να παρέχουν στους υφισταμένους τους με ισχυρή ανάγκη για συνεργασία και επαφή, εργασίες με δυνατότητες ανάπτυξης στενών διαπροσωπικών σχέσεων, να παρέχουν υποστήριξη και προαγωγή του ατόμου στην εργασία του, δυνατότητα συμμετοχής σε ομάδες οικογενειακού τύπου και εργασίας με σχεδόν καθόλου τυποποίηση και δόμηση.

**Ανάγκη για επίτευγμα.** Τα άτομα που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα επιθυμούν έντονα την επιτυχία και φοβούνται πολύ την αποτυχία, θέτουν δύσκολους στόχους, εκτιμούν και 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 **Mc Clelland** έγιναν σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και καταλήγουν στα εξής συμπεράσματα:

- Οι επιχειρηματίες φαίνονται να αισθάνονται πολύ έντονη την ανάγκη για επιτεύγματα καθώς και την ανάγκη για δύναμη, ενώ η ανάγκη για συνεργασία και συναναστροφή εμφανίζεται πολύ χαμηλή.
- Τα διευθυντικά στελέχη γενικά, αισθάνονται ιδιαίτερη ανάγκη για επίτευγμα και δύναμη, ενώ δεν αισθάνονται ιδιαίτερη ανάγκη για συνεργασία και συναναστροφή.
- Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των μεγάλων επιχειρήσεων εμφανίζουν σε μέτριο βαθμό την ανάγκη για επίτευγμα ενώ, πολύ συχνά οι ανάγκες τους για δύναμη και συνεργασία – συναναστροφή είναι πολύ έντονες.
- Τα διευθυντικά στελέχη των μεσαίων επιπέδων εμφανίζουν σε έντονο βαθμό την ανάγκη για επίτευγμα.

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

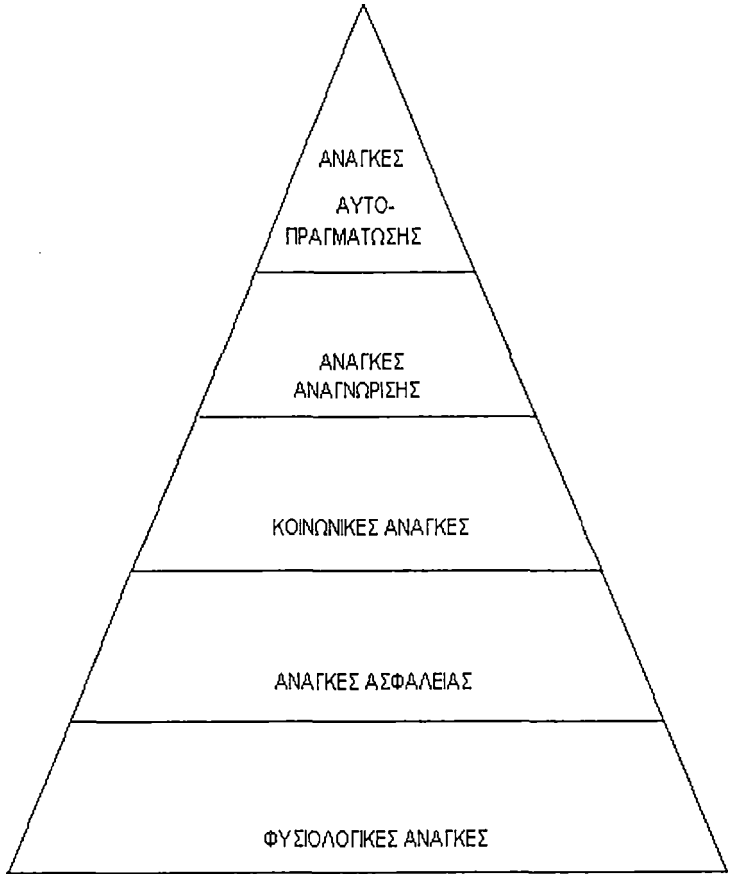
Για τα άτομα αυτά, το χρήμα παύει να είναι ο πρωταρχικός παράγοντας ικανοποίησης. Βέβαια οι χρηματικές ανταμοιβές είναι ευπρόσδεκτες, αλλά μόνο σαν παράγοντες για γόητρο και αναγνώριση της επίδοσής τους.

Την ικανοποίηση και το συναίσθημα γι' αυτοεκπλήρωση και ολοκλήρωση, το οποίο θα αισθανθούν τα άτομα αυτά, όταν πετύχουν τους στόχους τους, δεν είναι δυνατόν να τους προσφέρει καμία χρηματική ανταμοιβή.

Σε μια τέτοια όμως περίπτωση προκύπτει το ερώτημα:

τα άτομα τα οποία θεωρούνται ότι αποτελούν το σκελετό της επιχείρησης, είναι ικανά ηγετικά στελέχη; Ίσως όχι πάντοτε, γιατί είναι τόσο προσκολλημένα στο έργο τους, που δεν ασχολούνται ίσως με την καλλιέργεια καλών ανθρωπίνων σχέσεων με τους υφισταμένους τους.

# MASLOW



99

Σχήμα 4.4.1

Σύγκριση θεωριών Maslow, Herzberg και McClelland.

## HERZBERG

Η εργασία αυτή καθ' αυτή Επίτευγμα Υπευθυνότητα Ηγεσία
Πρόοδος Αναγνώριση των Υπηρεσιών
Διαπροσωπικές Σχέσεις
Πολιτική και Διοίκηση της Επιχείρησης Μονιμότητα Συνθήκες Εργασίας
Μισθός

## McCLELLAND

ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑ
ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΔΥΝΑΜΗ
ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΦΗ

#### 4.5 Θεωρία των σχέσεων προσδοκιών και «οδού προς το στόχο».

Μια άλλη άποψη που μπορεί να συμβάλλει στην αρχική κατανόηση της διαδικασίας της υποκίνησης είναι η θεωρία των σχέσεων ανάμεσα στις προσδοκίες και στην οδό που οδηγεί σε αυτές. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η έκταση και ο βαθμός της υποκίνησης είναι συνάρτηση της αξίας ενός συγκεκριμένου κινήτρου για ένα άτομο και του πώς αντιλαμβάνεται αυτό το άτομο, αν ένα δεδομένο υπόδειγμα συμπεριφοράς οδηγεί στην ικανοποίηση μιας ανάγκης για την ικανοποίηση της οποίας έχει σχεδιαστεί ένα ερέθισμα. Δηλαδή το ερέθισμα που προσφέρεται πρέπει να έχει σπουδαιότητα για το άτομο που πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι μπορεί να πετύχει τον προσφερόμενο στόχο ή να τον κατακτήσει με τη θετική συμπεριφορά. Αντίθετα πάλι αν το ίδιο το προσφερόμενο κίνητρο δεν έχει αξία ή έχει μικρή αξία και το άτομο δεν πιστεύει πως με τη θετική από μέρους του ανταπόκριση θα το πετύχει, δεν υποκινείται. Το χαρακτηριστικό σημείο εδώ είναι ότι και οι δύο συνθήκες πρέπει να συνυπάρχουν ταυτόχρονα.

Τόσο το προσφερόμενο κίνητρο όσο και «η οδός που θ' ακολουθήσει» η συμπεριφορά, η οποία απαιτείται για να επιτευχθεί, πρέπει να θεωρούνται και να κρίνονται από το πλαίσιο αναφοράς του εργαζομένου. Για παράδειγμα, εάν η επιχείρηση ή ο οργανισμός θεωρεί σαν προϋπόθεση για την αύξηση του μισθού την επίτευξη ενός δεδομένου επιπέδου επίδοσης αυτό μπορεί να αποτελέσει στοιχείο υποκίνησης, εάν κατά την άποψη του εργαζομένου, υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες:

- 1) Ότι η ανώτερη επίδοση έχει σαν αποτέλεσμα κάποια «εξαιρετική» οικονομική αμοιβή. Το γεγονός ότι ο φορέας διαφημίζει αυτή τη θέση, δεν σημαίνει τίποτε. Εάν δίκαια ή άδικα για μια χρονική περίοδο οι εργαζόμενοι αισθανθούν ότι δεν υπάρχει τέτοια σχέση ή ότι αυτά που λέγονται είναι «μεγάλα λόγια», δεν θα υποκινηθούν.

Πρέπει ν' αντιληφθεί, ότι το μέγεθος της αύξησης αξίζει την απαιτούμενη επιπλέον προσπάθεια. Εάν ο εργαζόμενος έχει συνηθίσει να παίρνει κανονικά αύξηση της τάξης του 4% - 5% και δίνεται αύξηση

- 2) μόνον 6% - 8% για να λειτουργήσει σαν κίνητρο, τότε είναι δυνατόν να μην έχουμε την επιθυμητή υποκίνηση.
- 3) Ο εργαζόμενος πρέπει να τοποθετεί πάνω απ' όλα το χρήμα.



Ας δούμε ένα άλλο παράδειγμα. Υποθέτουμε ότι ένας εργαζόμενος επιδιώκει την αναγνώριση και την προσοχή μας. Αυτά από μία άποψη αποτελούν τους στόχους του. Θα περίμενε κανείς ότι ο κανονικός δρόμος για να πετύχει αυτό το στόχο είναι η θετική επίδοση στην εργασία του. Ίσως όμως ο εργαζόμενος αυτός να εργάστηκε μέχρι τώρα κάτω από προϊστάμενους που η φιλοσοφία τους ήταν ότι οι υπάλληλοι πληρώνονται για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά και ότι οι υφιστάμενοι μπορούσαν να ακούσουν κάτι μόνο όταν τα πράγματα πήγαιναν άσχημα. Ο εργαζόμενος αυτός σύντομα θα αντιληφθεί ότι ο δρόμος της αναγνώρισης δεν είναι ο δρόμος της θετικής επίδοσης αλλά ο δρόμος του να κάνεις λιγότερο απ' ό,τι περιμένουν να κάνεις. Συνειδητά ή όχι, αυτός ο υφιστάμενος κατά περιόδους διανθίζει το υπόδειγμα της συμπεριφοράς του με μερικά «στοιχεία» που θα συντείνουν στο να δηλωθεί η παρουσία του. Υποθέτοντας ότι δεν έσφαλλε πολύ συχνά ή σοβαρά θα διαπίστωνε ότι η προσέγγιση αυτή είχε τουλάχιστον το πλεονέκτημα πως έτσι προλαβαίνει την καθολική αφάνεια. Για να αλλάξει η συμπεριφορά του χρειάζεται ένας προϊστάμενος που η φιλοσοφία του είναι η επίτευξη στόχων και που μπορεί να αναγνωρίζει και να ανταμείβει τη θετική επίδοση.

Έτσι, το τι θέτει πρωταρχικά σαν στόχους ο εργαζόμενος και το πώς αντιλαμβάνεται «το δρόμο με τον οποίο μπορεί να τους πετύχει» έχει στρατηγική σημασία. Πρέπει να δει, να αξιολογήσει το ερέθισμα σαν μέσον ικανοποίησης μιας συγκεκριμένης ανάγκης και να πιστέψει ότι η συμπεριφορά η οποία του υποδεικνύεται, για να πετύχει αυτό που του προσφέρουν είναι στην πραγματικότητα επιτυχής.

#### 4.6 Το πρότυπο των L.W. Porter and Lawler.

Το πρότυπο αυτό βασίζεται κυρίως στη θεωρία των προσδοκιών του **Vroom** και μας δίνει μιαν αρκετά ολοκληρωμένη εικόνα της υποκινητικής διαδικασίας.

Όπως φαίνεται στο πρότυπο η προσπάθεια που θα καταλάβει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου εξαρτάται:

- A. από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και
- B. από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές.

Αυτοί οι δύο παράγοντες βρίσκονται σε αλληλεπίδραση για να καθορίσουν το επίπεδο προσπάθειας, που θα καταβάλει το άτομο. Μ' άλλα λόγια, αν δεν αξιολογεί θετικά τις ανταμοιβές, που ενδέχεται να προέλθουν από την προσπάθεια αυτή και εάν δεν εκτιμά ότι πράγματι την προσπάθεια θα ακολουθήσουν ανταμοιβές το άτομο δεν θα καταβάλει επιπλέον προσπάθεια για την εκτέλεση οποιουδήποτε έργου, αφού είναι ήδη γνωστό ότι καταβάλλοντας το 20 με 30% των ικανοτήτων του δεν κινδυνεύει να απολυθεί.

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 από αυτόν.

Η επιθυμητή επίδοση προκαλεί ανταμοιβές που είναι εσωτερικές, αλλά και εξωτερικές. Εάν οι ανταμοιβές που δίνονται εκ μέρους της επιχείρησης είναι οι επιθυμητές τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση. Η ικανοποίηση αυτή επηρεάζει την αξία που αποδίδει το άτομο στις διάφορες ανταμοιβές με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα συνεχές κύκλωμα, καθόσον ο εργαζόμενος πρέπει να προσπαθεί να αποδίδει συνέχεια αν θέλει να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει ή να πετύχει νέες.

Το πρότυπο των **Porter – Lawler** μας δείχνει καθαρά ότι η υποκίνηση του εργαζόμενου αποτελεί έναν αρκετά πολύπλοκο μηχανισμό. Η διοίκηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα των ανταμοιβών του σαφούς καθορισμού των καθηκόντων και της υπευθυνότητας των στελεχών, καθώς και στο θέμα της σύνδεσης της προσπάθειας και της επίδοσης με τις επιθυμητές ανταμοιβές.

#### 4.7 Η θεωρία του Kurt Lewin.

Ο **Kurt Lewin** είναι ο πρώτος, που εξηγεί πως η υποκίνηση επηρεάζεται από το οργανωτικό κλίμα, μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο και ότι πρέπει να μελετάται σαν τμήμα ενός ευρύτερου συστήματος.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, λέει, ο **Lewin** είναι συνάρτηση της ατομικότητας του προσώπου και του περιβάλλοντος. Για να καταλάβουμε τη συγκεκριμένη συμπεριφορά κάποιου ατόμου πρέπει να γνωρίζουμε ορισμένα πράγματα για το ίδιο το άτομο, αλλά και για το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει πως τα άτομα υποκινούνται σε διαφορετικό χρόνο από διαφορετικά κάθε φορά κίνητρα. Η ένταση των κινήτρων αυτών εξαρτάται από το περιβάλλον, μέσα στο οποίο βρίσκονται δηλαδή από το πώς διαμορφώνονται σε κάθε περίπτωση οι συνθήκες. Οι εργαζόμενοι ασχολούνται μέσα σε ένα περιβάλλον όπου δρουν διάφορες ανασταλτικές ή καθοδηγητικές δυνάμεις. Η συμπεριφορά θα εξαρτηθεί από την ένταση των δυνάμεων αυτών.

Έργο κάθε διευθυντικού στελέχους αποτελεί το να θέσει υπό έλεγχο τις δυνάμεις αυτές, μειώνοντας τις ανασταλτικές και ενδυναμώνοντας τις υποκινητικές, εφαρμόζοντας όλες τις τεχνικές διοίκησης που έχει στη διάθεσή του.

Μια επιτυχημένη εφαρμογή του μοντέλου τροποποίησης οργανωτικής συμπεριφοράς έγινε σε μια αυτοκινητοβιομηχανία. Μια προϊσταμένη μιας ομάδας εργατών είχε πρόβλημα με τους υφισταμένους της γιατί ενώ τα πρότυπα απόδοσης ήταν 72 κομμάτια την ώρα, η ομάδα παρήγαγε, κατά μέσο όρο, 45 τεμάχια ανταλλακτικών. Στη σύσκεψη που ακολούθησε για να βρεθούν τρόποι αντιμετώπισης του προβλήματος συμφωνήθηκε από κοινού πως όταν η ομάδα επιτυγχάνει τα πρότυπα απόδοσης των 72 τεμαχίων την ώρα, μπορούν να ανταμείβονται με ένα επιπλέον διάλειμμα. Τα αποτελέσματα ήταν άμεσα γιατί η ομάδα πετύχαινε την παραγωγή 72 τεμαχίων σε 45 λεπτά της ώρας και έμειναν έτσι 15 λεπτά για διάλειμμα. Επειδή, όμως, οι άλλες ομάδες θα αντιδρούσαν μόλις το μάθαιναν, όπως επίσης και το ανώτερο μάνατζμεντ (διοίκηση) δεν θα το δεχόταν, αποφάσισαν να ανεβάσουν τα πρότυπα απόδοσης στα 90 τεμάχια, οπότε και τους έμειναν 10 λεπτά για διάλειμμα.

Η θετική ενίσχυση της επιθυμητής συμπεριφοράς (παραγωγή στο επίπεδο των προτύπων απόδοσης) με ένα διάλειμμα (ανταμοιβή) αποδείχθηκε πολύ επιτυχημένη, επειδή ανταποκρινόταν στις ανάγκες της ομάδας.

Ένα άλλο παράδειγμα του μοντέλου τροποποίησης οργανωτικής συμπεριφοράς έγινε στην εταιρεία Quaker Oats Co., όπου εισήγαγε αμοιβές (θετική ενίσχυση επιθυμητής συμπεριφοράς) γι' αυτούς που έμειναν υγιείς κατά τη διάρκεια του έτους και δεν χρησιμοποιούσαν τις παροχές υγείας. Επιτεύχθηκε έτσι σε μεγάλο βαθμό η επίλυση ενός σημαντικού προβλήματος που ήταν το αυξανόμενο κόστος των εργαζομένων από τη μεγάλη χρήση των παροχών υγείας. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα ήταν θεαματικά αφού τα ιατροφαρμακευτικά κόστη έπεσαν από 25 σε 6-8%.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ, Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΛΑ ΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

#### 5.1 Η διαμόρφωση της υποκίνησης.

Οι ψυχολόγοι, μας λένε ότι οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν ορισμένους δρόμους, για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Η συμπεριφορά έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών.

*«Για το λόγο αυτό, προκειμένου να διοικήσουμε τους ανθρώπους, έχει στρατηγική να γνωρίσουμε τι επιδιώκουν από την εργασία τους. Υπό μορφή μιας εξίσωσης υποκίνησης, η όλη διαδικασία συμπεριφοράς θα μπορούσε να εμφανιστεί ως εξής:*

**Ανάγκες + Κίνητρα = Ενέργειες**

*Παρ' όλα αυτά, οι μεταβλητές αυτής της εξίσωσης πολύ συχνά αλλάζουν τιμές. Ας δούμε, σαν παράδειγμα, την περίπτωση ενός νεαρού ατόμου, που ενδιαφέρεται για μια θέση. Είναι παντρεμένος, έχει δυο παιδιά, κατοικεί σ' ένα διαμέρισμα κι επιθυμεί να χτίσει μια «ζεστή φωλιά», το σπιτικό του.»<sup>1</sup>*

Είναι φυσικό, στη θέση που βρίσκεται, να ρωτήσει πρώτα για το ύψος του μισθού, που προσφέρεται. Είναι σαφές, ότι ένα ισχυρό στοιχείο υποκίνησης, για το άτομο αυτό, αποτελεί η αμοιβή του. Εάν θέλουμε να του προσφέρουμε μια θέση και να τον «υποκινήσουμε» να προσφέρει όλες τις ικανότητές του, πρέπει να προσέξουμε ιδιαίτερα το θέμα της αμοιβής. Πρέπει να βεβαιωθούμε ότι αμείβεται επαρκώς για την επίδοσή του κι 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 μια αποτελεσματική δουλειά υποκίνησης, πιέζοντας και παρέχοντας ευκαιρίες ανάπτυξης, δίνοντας δηλαδή στο νέο μια ευκαιρία να κάνει κάτι και, πάνω απ' όλα ανταμείβοντας την επίδοσή του με 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. Ερωτάται: τα χρήματα εξακολουθούν ν'

<sup>1</sup> «ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ Π., (1996), Αρχές Διοικήσεως Επιχειρήσεων, Αθήνα, Σταμούλη, σελ. 65».

αποτελούν γι' αυτόν «στοιχείο υποκίνησης»; Η απάντηση είναι **ΝΑΙ**. Τώρα όμως άλλες ανάγκες είναι πιο σημαντικές. Όταν μιλάει για τη δουλειά, μιλάει πιο συχνά για θέματα όπως «ΕΠΙΤΥΧΙΑ» και «ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ». 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 απόχτησε ιδιαίτερη σπουδαιότητα, όπως επίσης οι σχέσεις με τους συναδέλφους του κι η εκτίμηση, που τρέφουν στο πρόσωπό του. Με λίγα λόγια, έφτασε σ' ένα σημείο, όπου η δουλειά του δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένας μισθός και μια ρουτίνα.

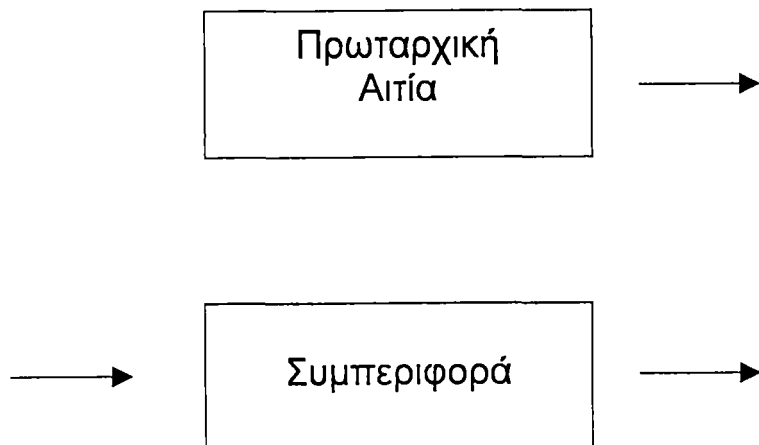
Το συμπέρασμα είναι ότι ο μισθός δεν προκαλεί πάντα την ίδια υποκίνηση. Γι' αυτό, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να δει τον υφιστάμενό του σαν άνθρωπο, που μεταβάλλει τη στάση του και πρέπει να δείξει ιδιαίτερη ευαισθησία στις αλλαγές της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ας εξετάσουμε, λοιπόν γενικά τον μηχανισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, για ν' αναλύσουμε, στη συνέχεια, τις ανάγκες που τον παρακινούν να δράσει ή να μη δράσει σε μια συγκεκριμένη περίπτωση.

Μπορούμε ν' απλοποιήσουμε το πρόβλημά μας αν δεχθούμε λίγο μηχανιστικά ότι κάθε ενέργεια του ανθρώπου αποτελεί μian ανταπόκριση σ' εξωτερικούς ερεθισμούς ή εσωτερικές παρορμήσεις. Ερέθισμα μπορούμε να ορίσουμε καθετί, το οποίο προκαλεί μια αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού, και ανταπόκριση την αντίδραση του οργανισμού στα διάφορα ερεθίσματα.

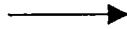
Η ανταπόκριση λοιπόν, του ανθρώπου στους ερεθισμούς συνίσταται στην προσαρμογή του, στην αντίδρασή του, σ' αυτό που συνηθίσαμε να ονομάζουμε συμπεριφορά.

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 σαν μη λογικό ή και παράλογο.



Σχήμα 5.1.1  
Διαμόρφωση ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ερέθισμα  
ή  
Κίνητρο



Στόχος



## 5.2 Ανατομία της υποκίνησης.

Όταν πρόκειται για φυσικά ερεθίσματα, η διαδικασία είναι μάλλον ξεκαθαρισμένη και απλή. Αντίθετα όμως όταν πρόκειται για Ψυχολογικά ερεθίσματα, πολλές φορές είναι δύσκολο να βρούμε την πρωταρχική αιτία και να την ικανοποιήσουμε, γιατί συνήθως οι ανθρώπινες ανάγκες, επιδιώξεις και επιθυμίες δεν έχουν όρια.

Οι ψυχολόγοι συνήθως μιλούν για τις ανθρώπινες ανάγκες με κριτήριο κάποιο τύπο ιεραρχίας αναγκών. Αν και ο αριθμός των επιπέδων της ιεραρχίας, όπως επίσης και η περιγραφική τους ορολογία είναι δυνατό να ποικίλλουν όπως έχουμε αναφέρει σε παραπάνω κεφάλαιο, έτσι θα λάβουμε υπόψη την ιεραρχία του **A.Maslow** που είναι και η πιο αντιπροσωπευτική. Οπότε σύμφωνα με την ιεράρχηση του **A.Maslow** αναλύουμε τις ανάγκες ως εξής: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες για ασφάλεια, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες γι' αυτοεκτίμηση και ανάγκες γι' αυτοεκπλήρωση.

Η ιεραρχία των αναγκών, που περιγράψαμε είναι δυνατόν σαν ιεραρχία, σε μερικές περιπτώσεις να πάρει μια τελείως διάφορη μορφή ανάλογα με τις προσωπικές αξιολογήσεις και εκτιμήσεις με το κοινωνικό περιβάλλον και μ' άλλους εξωτερικούς και υποκειμενικούς παράγοντες. Επίσης ο χρόνος μετάβασης του ατόμου από το ένα επίπεδο στο άλλο διαφέρει μεταξύ των ατόμων. Μπορούμε βέβαια να θέσουμε το ερώτημα, πότε θα επιδιώξει το άτομο την ικανοποίηση των αναγκών του αμέσως επόμενου επιπέδου.

Σ' ένα τέτοιο ερώτημα δε μπορούμε να δώσουμε σίγουρη απάντηση. Θεωρητικά το άτομο θα επιδιώξει την ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου όταν έχει ικανοποιήσει σε αρκετό βαθμό τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Είναι επίσης πολύ πιθανόν το άτομο να μην αισθανθεί όλες τις κατηγορίες των αναγκών που περιγράψαμε σε παραπάνω κεφάλαιο. Αυτό θα εξαρτηθεί από το χαρακτήρα του, την προσωπικότητά του, το περιβάλλον του, το μορφωτικό και κοινωνικό του επίπεδο καθώς και από την ηλικία του.

Θα λέγαμε ότι το πιο στρατηγικό στοιχείο υποκίνησης της συμπεριφοράς στην εργασία είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη για ασφάλεια. Όσπου να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες δεν μπορούν ν'

αποτελέσουν στοιχεία υποκίνησης οι ανάγκες ανωτέρου επιπέδου. Πραγματικά, εάν το επίπεδο του μισθού ενός εργαζομένου είναι τόσο χαμηλό ώστε ν' αντιμετωπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση των βασικών φυσιολογικών αναγκών και της ανάγκης γι' ασφάλεια υπάρχουν πολύ λίγες πιθανότητες ν' αντιδράσει σε κίνητρα που έχουν αναπτυχθεί για την ικανοποίηση κοινωνικών, ψυχολογικών αναγκών ή αναγκών για αυτοεκπλήρωση. Πρέπει γι' αυτό να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες μέσω ενός επαρκούς και σχετικά ασφαλούς μισθού, πριν καταβληθούν προσπάθειες για αποτελέσματα σε άλλες κατευθύνσεις.

Από τη στιγμή που θα ικανοποιηθεί μια ανάγκη επαρκώς, μειώνεται η σημασία της σαν ισχυρού στοιχείου υποκίνησης σε σχέση με άλλες ανάγκες. Μια ανάγκη σπάνια ικανοποιείται πλήρως και σπάνια παύει τελείως να αποτελεί στοιχείο υποκίνησης. Παρόλα αυτά, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη με τον τύπο της εργασίας που κάνει ότι είναι λογική και ότι θα συνεχίσει να την εισπράττει, οι παραπέρα προσπάθειες υποκίνησής του σε υψηλά επίπεδα επίδοσης, μόνο με τη χρηματική αμοιβή δεν θα έχουν πλήρη επιτυχία. Η έστω και προσωρινή ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών μειώνει τη σημασία τους καθιστώντας πιο σημαντικές άλλες ανάγκες.

Ο τύπος και η ένταση των αναγκών ποικίλλουν από άτομο σε άτομο επειδή οι άνθρωποι δεν είναι ίδιοι. Π.χ. για έναν εργαζόμενο οι οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες είναι δυνατό να ικανοποιηθούν σχετικά εύκολα, όχι όμως και οι ανάγκες για αναγνώριση, κύρος κ.λ.π. Για έναν άλλο, η ανάγκη ν' ανήκει και να είναι αποδεκτό και σημαντικό μέλος μιας ομάδας, μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία. Η δυσκολία που αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος στην περίπτωση αυτή είναι να ερμηνεύει αυτά που γνωρίζει στο θέμα των αναγκών γενικά για ν' ανακαλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες των υφισταμένων του. Πρέπει να κατατάξει καθέναν στην ιεραρχία των αναγκών και, κάτω απ' αυτό το πρίσμα να δει τι κίνητρα πρέπει να δοθούν στον εργαζόμενο ώστε να του προσφερθεί η ευκαιρία να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες.

Συνήθως οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες όπως επίσης οι ανάγκες γι' αυτοεκπλήρωση, δεν εκφράζονται εξωτερικά. Αντίθετα η τυπική απάντηση στο ερώτημα «τι υποκινεί;», είναι το χρήμα. Για το λόγο αυτό ο προϊστάμενος πρέπει να χρησιμοποιήσει το αισθητήριό του και να ανακαλύψει

πότε οι άνθρωποι επιδιώκουν την ικανοποίηση άλλων αναγκών με έμμεσους τρόπους. Πρέπει να ανακαλύψει εάν η εργασία που εκτελούν οι εργαζόμενοι έχει σκοπό, έννοια και οδηγεί κάπου, έτσι ώστε να τους δοθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες όταν θέλουν νέες εμπειρίες, όταν επιδιώκουν την αυτοεκτίμηση και την αναγνώριση και τέλος όταν αποκτά σημασία η άνοδος και η ανάπτυξη. Πρέπει να σημειώσουμε επίσης ότι οι ανάγκες που προκαλούν υποκίνηση μεταβάλλονται. Για το λόγο αυτό ο προϊστάμενος πρέπει να επιστρατεύει πάντα το αισθητήριό του, για την ανακάλυψη αυτών των μεταβολών.

Ένας άλλος παράγοντας είναι το γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι δυνατόν να συμπεριφέρονται κατά διαφορετικό τρόπο στην ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης, π.χ. όλοι μας θέλουμε αναγνώριση και να μας προσέχουν. Ένας υπάλληλος κερδίζει αυτή την αναγνώριση και την προσοχή με τη θετική του συμπεριφορά, έχει ποιοτική και ποσοτική απόδοση στην εργασία του και είναι πάντα πρόθυμος να συμβάλλει παραπέρα σ' έκτακτες περιπτώσεις. Από την απόδοσή του αυτή έχει κερδίσει την αναγνώριση.

Κάνοντας βασικά την ίδια εργασία ίσως στο ίδιο τμήμα ένας άλλος υπάλληλος επιδιώκει την αναγνώριση και την προσοχή. Η παραγωγή του όμως από άποψη ποιότητας είναι οριακή και μόλις προλαβαίνει να πετύχει την απαιτούμενη ποιοτική παραγωγή. Ο υπάλληλος αυτός είναι σχεδόν πάντοτε υπό παρακολούθηση. Το μεγάλο ερώτημα που ανακύπτει στην περίπτωση αυτή είναι: έχει πετύχει αναγνώριση και προσοχή; Η απάντηση είναι ΝΑΙ. Στην πραγματικότητα χρειάζεται περισσότερη προσοχή από τον προηγούμενο. Αν θέλουμε να καταλάβουμε αυτόν τον υπάλληλο έχει ιδιαίτερη σημασία το γεγονός ότι στα 10, 15 ή 20 χρόνια εργασίας, έχει πεισθεί όταν κάνει κάτι σωστά δεν θα τον προσέχουν γιατί θα τον θεωρούν αυτονόητο. Ο υπάλληλος αυτός έχει έντονη επιθυμία για προσοχή και αναγνώριση. Με την πάροδο του χρόνου μαθαίνει να αποσπά την προσοχή και την αναγνώριση με την αρνητική συμπεριφορά. Για το λόγο αυτόν υπό στενή έννοια, ικανοποιεί την ανάγκη για αναγνώριση με τον καλύτερο τρόπο που γνωρίζει. Το πρόβλημα για τον προϊστάμενο είναι βέβαια να του δώσει να καταλάβει και να του μάθει, με παραδείγματα και από προσωπική του εμπειρία ότι μπορεί να αποκτήσει μεγαλύτερη αναγνώριση με τη θετική συμπεριφορά.

### 5.3 Η διαδικασία της υποκίνησης.

Με βάση τα παραπάνω σχόλια, θα μπορούσαμε να ορίσουμε σαν υποκίνηση «τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση, η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο». Η συναισθηματική κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του.

Η ανάλυση της υποκίνησης παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες γιατί η διαδικασία αυτή αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία ξεχωριστή για κάθε άτομο. Συγκεκριμένο στοιχείο σε μια τέτοια ανάλυση είναι μόνο η συμπεριφορά του ατόμου, όχι όμως και ο δρόμος ο οποίος οδήγησε σε αυτή τη συμπεριφορά.

Έχοντας υπόψη μας ότι το άτομο έχει ανάγκες και ότι επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του, υποθέτουμε ότι θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά προκειμένου να τις ικανοποιήσει. Δεν είμαστε όμως σε θέση να γνωρίζουμε ποια ακριβώς είναι η συμπεριφορά αυτή. Εάν π.χ. ένας εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η θέση του μέσα στην επιχείρηση κλονίζεται, είναι πιθανόν να ακολουθήσει κάποιον από τους εξής τρόπους συμπεριφοράς:

- Να εργαστεί σκληρότερα και αποδοτικότερα ώστε να πείσει τον προϊστάμενό του ότι είναι απαραίτητος.
- Να ζητήσει τη βοήθεια της επαγγελματικής οργάνωσης στην οποία ανήκει ή πιθανόν να γίνει μέλος μιας τέτοιας οργάνωσης για να βοηθηθεί.
- Να κάνει οτιδήποτε άλλο πιστεύει πως μπορεί να τον βοηθήσει και το οποίο εμείς δεν μπορούμε να ξέρουμε.

Στο παράδειγμα αυτό έχουμε δυο ενδεχόμενα συγκεκριμένης συμπεριφοράς Α, Β με ίσες πιθανότητες εκλογής και για τα δυο, καθώς και το ενδεχόμενο εκλογής οποιασδήποτε άλλης συμπεριφοράς Γ η οποία κατά την κρίση του ατόμου είναι χρήσιμη και αποτελεσματική και την οποία εμείς δεν είμαστε σε θέση ούτε να γνωρίζουμε και πιθανόν ούτε και να υποθέσουμε.

Μια πολύ σημαντική βοήθεια στο θέμα αυτό της πρόβλεψης της συμπεριφοράς και συγκεκριμένα της αποδοτικής συμπεριφοράς που ιδιαίτερα μας ενδιαφέρει εδώ, προσφέρει ο **V.Vroom** με τη θεωρία των προσδοκιών.

Τα πρότυπα συμπεριφοράς των ατόμων μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό καθορίζονται από δύο βασικά πράγματα. Το ένα είναι οι ανάγκες, που το άτομο φέρνει στη δουλειά του και, που συνδέονται με την προσωπικότητά του. Το δεύτερο αφορά την κατάσταση εκτός του ατόμου και εδώ περιλαμβάνονται οι ευκαιρίες, που είναι διαθέσιμες για την ικανοποίηση των αναγκών του. Η θεωρία των προσδοκιών λαμβάνει υπόψη τους και τα δύο αυτά πράγματα στην προσπάθειά της να επεξηγήσει το πώς και γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με διάφορους τρόπους, οι οποίοι αφενός μεν ταιριάζουν με την προσωπικότητά τους (τις ανάγκες τους, τις ικανότητές τους, τις προσδοκίες τους) και αφετέρου εναρμονίζονται με τις απαιτήσεις της κατάστασης στην οποία βρίσκονται τα άτομα σε μια οποιαδήποτε στιγμή. Η φιλοσοφία, στην οποία στηρίζεται η θεωρία προσδοκιών είναι ότι οι άνθρωποι είναι αφενός μεν συναισθηματικά όντα με το να επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών τους, αφετέρου δε λογικά με το να σκέφτονται τις εναλλακτικές ενέργειες με τις οποίες θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

Σύμφωνα με την θεωρία των προσδοκιών, ένας εργαζόμενος ωθείται προς αποδοτική συμπεριφορά όταν:

- Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι οι προσπάθειές του θα οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις.
- Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι η υψηλή αυτή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα.
- Υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά για τον εργαζόμενο.

Εάν ένας ή περισσότεροι απ' αυτούς τους όρους δεν τηρούνται, τότε όπως υποστηρίζει η θεωρία αυτή, ο εργαζόμενος δεν θα οδηγηθεί προς αποδοτική συμπεριφορά.

Σύμφωνα λοιπόν με αυτή τη θεωρία, ο εργαζόμενος πρέπει πρώτα – πρώτα να γνωρίζει ότι αν προσπαθήσει θα είναι σε θέση να αποδώσει περισσότερο. Κάτι τέτοιο σημαίνει βέβαια ότι πρέπει να έχει τις ικανότητες που απαιτούνται για μεγαλύτερη επίδοση. Εάν υποθέσουμε ότι πραγματικά

τις έχει, ακόμα και τότε θα βελτιώσει την επίδοσή του μόνο εφόσον γνωρίζει ότι μια τέτοια ενέργεια θα οδηγήσει σε αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα μιας προσπάθειας είναι είτε εξωτερικά, είτε εσωτερικά. Τα εσωτερικά αναφέρονται σε συναισθήματα του ατόμου που η οργάνωση ασκεί για τη δημιουργία τους έμμεση επίδραση. Πρόκειται συγκεκριμένα για συναισθήματα ικανοποίησης που αισθάνεται το άτομο όταν αποδίδει με επιτυχία στο έργο του.

Τα εξωτερικά αποτελέσματα αποτελούν τις ανταμοιβές τις οποίες θα πάρει το άτομο από την επιχείρηση για την επιτυχή του επίδοση. Πολλές φορές όμως είναι δυνατόν ο εργαζόμενος να μην αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει η σχέση αποδοτική συμπεριφορά → ανταμοιβή. Όσο και αν φαίνεται περίεργο κάτι τέτοιο υπάρχουν έρευνες που το αποδεικνύουν.

Οι **Georgoroulos, Mahoney, Jones**, υποστηρίζουν ότι σύμφωνα με έρευνες που έκαναν σε κάποια επιχείρηση στην οποία οι εργαζόμενοι αμείβονταν ανάλογα με την επίδοση, μόνο το 1/3 από αυτούς είχε αντιληφθεί ότι η υψηλή επίδοση οδηγεί σε υψηλότερη αμοιβή. Τα υπόλοιπα 2/3 δεν είχαν αντιληφθεί καλά το σύστημα αυτό, φοβούνταν ότι ο μισθός τους θα μειωθεί, δυσπιστούσαν προς τη διοίκηση και οτιδήποτε άλλο θα μπορούσε να φανταστεί κανείς. Αντίθετα οι εργαζόμενοι που είχαν αντιληφθεί πλήρως το σύστημα, είχαν πολύ καλύτερες επιδόσεις από αυτούς που δεν το είχαν αντιληφθεί.

Ακόμη και όταν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η υψηλή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτέλεσμα, τα αποτελέσματα αυτά πρέπει να είναι ελκυστικά και επιθυμητά από τον εργαζόμενο, γιατί μόνο τότε θα προσπαθήσει να τα πετύχει.

Η υποκίνηση λοιπόν όπως είδαμε αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Έργο της διοίκησης είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζομένους της, ώστε να θελήσουν να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις για την επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων. Θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα.

#### 5.4 Ενδογενώς και εξωγενώς υποκινούμενη συμπεριφορά.

Σχεδόν κάθε μορφή ανταπόκρισης είναι δυνατόν να γίνει αντικείμενο εκμάθησης και εφαρμογής με βάση ορισμένες αμοιβές, όπως π.χ. η τροφή, η αγάπη, η αποδοχή. Όμως οι αμοιβές της κατηγορίας αυτής είναι εξωγενείς ως προς τα αποτελέσματα, με την έννοια ότι προέρχονται από έναν τρίτον. Στις περιπτώσεις αυτές τα άτομα εκτελούν ορισμένες εργασίες με σκοπό να λάβουν κάποια επιδιωκόμενη αμοιβή. Σ' αυτό το πλαίσιο, τα άτομα που αγωνίζονται για την οικονομική τους επιβίωση, μπορούν να εκτελούν ορισμένες εργασίες κάτω από εξαιρετικά δυσμενείς συνθήκες. Όπως π.χ. στα ανθρακωρυχεία, με σκοπό να λάβουν αυτή την εξωγενώς προερχόμενη οικονομική αμοιβή.

Τα εξωγενώς καθιερωμένα κίνητρα και συνεπώς η εργασία που προσφέρεται με βάση τα κίνητρα αυτά, δεν μπορεί να προκαλέσουν την απαραίτητη αφοσίωση και την ιεραποστολική κατά κάποιον τρόπο ενασχόληση του ανθρώπου με την εργασία.

Η ολοκληρωτική αφοσίωση στην εργασία μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την λειτουργία των ενδογενών κινήτρων, τα οποία είναι σύμφυτα με τον ίδιο τον άνθρωπο και κατευθύνουν τη συμπεριφορά του πέρα από κάθε εξωτερική επίδραση. Την αφοσίωση αυτή μπορεί να τη διακρίνει κανείς στο έργο ενός επιστήμονα ερευνητού ή στην ένθερμη ενασχόληση ορισμένων σπουδαστών. Προκειμένου να κατανοήσουμε την συμπεριφορά των προσώπων αυτών, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε το πλαίσιο της εσωτερικής τους υποκίνησης.

Οι κλασικές θεωρίες της υποκινήσεως, βασίζονταν στην παραδοχή ότι ο άνθρωπος αναπτύσσει τα εσωτερικά κίνητρα διότι επιδιώκει να περιορίσει την πίεση από εξωτερικούς παράγοντες, ενώ οι νεότερες έρευνες απέδειξαν ότι πολλά θέματα εξωτερικών ερεθισμών π.χ. το κίνητρο της περιέργειας που αναπτύσσεται σε ένα παιδί και τα κίνητρα της δραστηριοποίησης και του χειρισμού ενός αναπτυσσόμενου νηπιού, απεικονίζουν την ιδέα της εσωτερικής προέλευσης κινήτρων.

Όπως η χρησιμοποίηση εκ μέρους ενός ανθρώπου του μυϊκού του συστήματος θεωρείται ευχάριστη, το ίδιο ευχάριστη είναι και η χρησιμοποίηση

του διανοητικού συστήματος του ανθρώπου. Τα γνωστικά κίνητρα είναι εκείνα τα οποία απαιτούν σκέψη και επίλυση προβλημάτων. Αν η εργασία περικλείει μια ενδιάθετη αμοιβή ή αν σχεδιάζεται για το σκοπό αυτό, τότε οι μελλοντικοί διευθυντές προσωπικού και οι λοιποί managers θα πρέπει να ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τις αμοιβές, ανεξάρτητα από το αν αυτές ανταποκρίνονται σε εσωτερικά ή εξωτερικά κίνητρα.

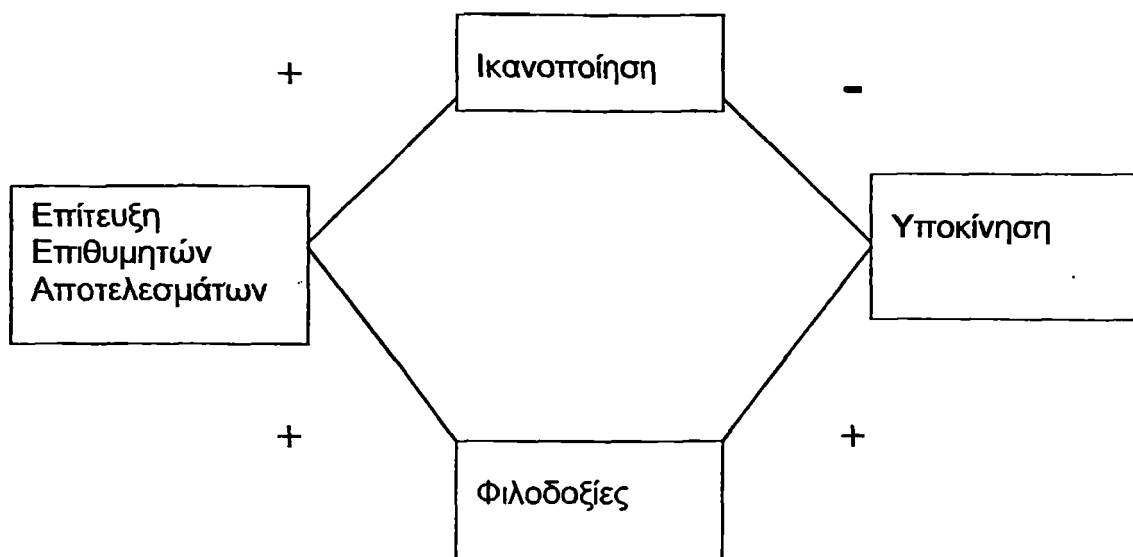


## 5.5 Η διατήρηση της υποκίνησης.

Εξετάσαμε ήδη τη διαδικασία της υποκίνησης, καθώς και τους απαραίτητους όρους οι οποίοι θα οδηγήσουν στην επιθυμητή συμπεριφορά. Ας υποθέσουμε ότι η οργάνωση κατορθώνει πραγματικά να πετύχει από τα μέλη την επιθυμητή συμπεριφορά και στην περίπτωση μας την αποδοτική συμπεριφορά. Στη συνέχεια προκύπτει το ερώτημα: πώς θα καταφέρει να διατηρήσει τη συμπεριφορά αυτή;

Όπως ήδη παραδεχθήκαμε, όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανόν να παύσει να υποκινείται. Ως ένα σημείο αυτό είναι σωστό. Διότι το άτομο ικανοποιείται βέβαια από τα αποτελέσματα που πέτυχε, συγχρόνως όμως επηρεάζεται και το επίπεδο των φιλοδοξιών του. Σκέπτεται ότι εφόσον κατέκτησε ένα στόχο, γιατί να μην κατακτήσει και έναν ανώτερο. Άλλωστε σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του Maslow κατά την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά, οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους. Προσπαθώντας να φτάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτοεκπλήρωση, η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως. Με άλλα λόγια τα άτομα μετατοπίζουν όλο και ψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών τους και έτσι εξηγείται γιατί ορισμένα άτομα παραμένουν «υποκινούμενα» καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

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



Σχήμα 5.5.1

Σχέση ικανοποίησης και φιλοδοξίας με υποκίνηση.

Σε περίπτωση που το άτομο φθάνει σε ένα επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας και εξαντλεί εκεί τις φιλοδοξίες του δηλαδή αισθάνεται ικανοποιημένο, γιατί εκπλήρωσε τους στόχους του και δεν ενδιαφέρεται για παραπάνω εξέλιξη, θεωρείται ότι ο εργαζόμενος αυτός παύει να υποκινείται και να αποδίδει;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι μάλλον αρνητική. Ο εργαζόμενος δεν παύει να υποκινείται και να αποδίδει, γιατί μπορεί βέβαια να μην έχει άλλες φιλοδοξίες, αλλά για να παραμείνει στο επίπεδο όπου έφτασε, πρέπει να το «συντηρήσει», να εξακολουθήσει με άλλα λόγια να συμπεριφέρεται το ίδιο αποδοτικά όπως και πριν, όταν επιδίωκε να κατακτήσει το επίπεδο αυτό.

## 5.6 Πρακτικές συμβουλές για παρακίνηση.

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές καθώς και πρακτικά βήματα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος βαθμός παρακίνησης στους υπαλλήλους ώστε να έχουμε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Μεταξύ των άλλων υπάρχουν αρκετά τα οποία μπορείτε να κάνετε και από μόνοι σας σαν μάνατζερ προσωπικά, συνεργαζόμενοι φυσικά και με άλλους μάνατζερ και τους υπαλλήλους σας. Έτσι π.χ. 1) βρείτε τις εργασίες από τις οποίες η έλλειψη ικανοποίησης είναι γεγονός και μελετήστε τα χαρακτηριστικά τους. 2) βάλτε στη σειρά την κάθε εργασία και εφαρμόστε στην κάθε μία από αυτές τις παρακάτω ερωτήσεις για να διαπιστώσετε αν οι εργασίες αυτές μπορούν να τροποποιηθούν, συμπληρωθούν ή και να καταργηθούν.

- Μπορούν τα όρια του ανθρώπου που κρατάει την εργασία να επεκταθούν προσθέτοντας και άλλα καθήκοντα σχετικά με αυτή;
- Μπορούν οι άνθρωποι – και είναι ταυτόχρονα αυτό δυνατόν – να δεχτούν αυξημένη βοήθεια για αυτό που κάνουν;
- Μπορούν οι άνθρωποι να υπόκεινται σε λιγότερη εποπτεία;
- Μπορεί να αλλάξει τόσο πολύ η εργασία ώστε να γίνει πραγματικά προκλητικότερη και συναρπαστικότερη;

Πολλοί managers θα απαντήσουν σε αυτά τα ερωτήματα χωρίς να έχουν εμβαθύνει στο θέμα. Θα πρέπει βέβαια να παραδεχθείτε πως δεν είναι πάντα εύκολο ή οικονομικό να αλλάξετε μια εργασία ώστε να προσδίδει μεγαλύτερη ικανοποίηση. Αν όμως εξετάσετε το θέμα βαθύτερα θα δείτε ότι κάθε εργασία μπορεί να θεωρηθεί πως αποτελείται από τρία ξεχωριστά στάδια:

- 1) Σχεδιασμός και οργάνωση: χρήση ανθρώπων και μηχανολογικού εξοπλισμού, πρότυπα ποιότητας, σχεδιασμός εργασίας.
- 2) Εκτέλεση: αναμονή στα τραπέζια, σερβίρισμα ποτών, καθάρισμα, μαγείρεμα.
- 3) Έλεγχος: αξιολόγηση του τι γίνεται, διόρθωση, επιθεώρηση, ρύθμιση, μέτρηση.

Οι πιο πολλές εργασίες στο χώρο που εξετάζουμε έχουν σχέση μονάχα με το στάδιο της εκτέλεσης. Για να βοηθήσετε ώστε να γίνουν πιο ικανοποιητικές οι εργασίες, πρέπει να σκεφτείτε πολύ για το πώς και πόσο μπορείτε να αλλάξετε αυτή τη θέση, ώστε αυτός που την καλύπτει να καταφέρει να πλησιάσει τα άλλα δύο στάδια. Αν θέλετε πραγματικά να βοηθήσετε το προσωπικό να πετύχει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία του θα δείτε πως μερικές ή όλες από τις παρακάτω υποδείξεις θα έχουν καλά αποτελέσματα:

- 1) Παρουσιάστε νέα και ελκυστικά καθήκοντα, τα οποία όμως δεν αναφέρονται σ' ένα μονάχα άτομο.
- 2) Δώστε πρότυπα που πάνω τους θα μετρηθούν τα αποτελέσματα.
- 3) Αφήστε όσο περισσότερο γίνεται αυτονομία.
- 4) Δώστε ευκαιρίες για μάθηση και για αυξανόμενα πεδία ικανότητας.
- 5) Δείξτε εμπιστοσύνη στο προσωπικό, απομακρύνοντας ορισμένους ελέγχους.
- 6) Δώστε στο προσωπικό να γνωρίζει ποια είναι η προσφορά του στο όλο θέμα.
- 7) Δώστε τους ευκαιρία να ψάξουν και να αναπτύξουν ένα νέο εαυτό.
- 8) Δώστε τους ατομικές εργασίες που να μπορούν να τις βελτιώσουν.

Μια άλλη σειρά από πρακτικές ιδέες είναι αρκετά χρήσιμη στην παρακίνηση των υπαλλήλων.

#### **Μερικές από αυτές είναι:**

- 1) Αναγνωρίστε το προσωπικό και τη δουλειά του, γιατί κάθε εργαζόμενος νιώθει δυσάρεστα όταν αποτυγχάνει να κερδίσει κάποια αναγνώριση την οποία δικαιούται. Ο έπαινος - όχι η κολακεία - όταν δίνεται κατάλληλα, είναι ο καλύτερος και αποτελεσματικότερος τρόπος παρακίνησης. Επίσης, πρέπει να κάνουμε έκκληση στο ενδιαφέρον τους.
- 2) Κάντε το προσωπικό να αισθάνεται σημαντικό. Όλοι οι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται σημαντικά σαν άτομα. Όλοι έχουν μια δυνατή επιθυμία για κύρος και γόητρο. Το προσωπικό εν γένει, θέλει να θεωρείται «κάποιο». Για όλες τις περιπτώσεις δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη φόρμουλα, αλλά θα μπορούσατε να πετύχετε πολλά με το να δείχνετε προσωπικό ενδιαφέρον για την εργασία του και να τα

αφήνετε να μάθει ότι η μέτρηση της επιτυχίας του είναι ταυτόχρονα και μέτρηση της επιτυχίας της μέτρησής σας. Ένας πρακτικός τρόπος επίσης για την επιτυχία του σκοπού αυτού, είναι η απονομή «τίτλων εργασίας» για τους οποίους πολλοί εργαζόμενοι νιώθουν περήφανοι και όταν τους ζητηθεί υπερβάλλουν, γιατί αισθάνονται πραγματικά πως είναι σημαντικά πρόσωπα.

- 3) Ακούστε το προσωπικό. Πρέπει να βρίσκετε χρόνο να ακούτε τους υφισταμένους σας όταν έρχονται για να σας εκθέσουν προβλήματα ή παράπονα ή όταν απλώς θέλουν να απαλλαγούν από κάτι που τους «βασανίζει». Μια από τις σημαντικότερες ιδιότητες ενός manager προσωπικού είναι να ακούει και να συμμαρξίζεται αυτά τα προβλήματα. Βέβαια είναι λιγάκι δύσκολο ν' ακούς τους άλλους, χωρίς να τους διακόπτεις, αλλά αν ακούς όχι μόνο μαθαίνεις τι σκέπτονται οι άλλοι, αλλά δίνεις και στο άτομο την ευκαιρία να ηρεμήσει αν τύχει και είναι ταραγμένο.
- 4) Η τέχνη της εποικοδομητικής κριτικής. Ακόμα κι αν εφαρμόσατε όσα μέχρι τώρα έχουν υποδειχτεί, υπάρχουν και στιγμές που πρέπει να επιπλήξετε τους υπαλλήλους σας. Αυτό σημαίνει πως από την πλευρά σας πρέπει: α) να κρίνετε τι έγινε και τι δεν έγινε και β) να δώσετε οδηγίες για το τι θα 'πρεπε να γίνει. Αν αυτά γίνουν «όπως πρέπει», έχετε δύο εργαλεία, να επηρεάσετε το προσωπικό σας να βελτιώσει την εργασία του και να του δυναμώσετε τη θέλησή του. Λέμε όπως πρέπει, γιατί το μυστικό της επιτυχίας είναι να κριτικάρετε εποικοδομητικά, ώστε να διδάσκετε κι όχι ν' απαλλάσσετε από συναισθήματα που σας στενοχωρούν, καταφεύγοντας στις επιπλήξεις, γιατί τότε δεν θα κάνετε τίποτε άλλο παρά να χάσετε κάθε σεβασμό για τον εαυτό σας και μόνο. Κάνετε κάποια κομπλιμέντα, πριν υποδείξετε τις ελλείψεις και πως θα ξεπεραστούν. Να είστε ειλικρινείς όταν μιλάτε σε κάποιον για την καλή σας θέληση κι όταν τον κρίνετε, δείξτε του πως θα βελτιωθεί κι ενισχύστε του την προσπάθεια. Σημαντικό δεν είναι το να δίνεις διαταγές ή οδηγίες, αλλά ο τρόπος που τις δίνεις. Σε κανέναν δεν αρέσει να παίρνει διαταγές. Όλοι εργάζονται καλύτερα όταν πιστέψουν πως ενεργούν κάτω από τη δική τους θέληση. Οι άξιοι managers προχωρούν τόσο, όσο να κάνουν το ίδιο το προσωπικό να

υποδεικνύει λύσεις. Αν οι λύσεις αυτές φαίνονται στο να καταλήγουν σε αυτό που εκείνοι απαιτούν, τότε το προσωπικό δε βρίσκεται και τόσο κάτω από διαταγές, αλλά είναι αυτοκατευθυνόμενο, μια πολύ πιο ευχάριστη κατάσταση γιατί δεν το υποχρεώνει να υπακούει και συμμορφώνεται στις αυστηρές διαταγές κάποιου άλλου.

- 5) Χαιρετάτε όλο το προσωπικό σας με ευχάριστα «καλημέρα» ακόμα και αν δεν αισθάνεστε καλά ή αν δεν νιώθετε ευχάριστα απέναντί του.
- 6) Να θυμάστε όλων τα ονοματεπώνυμα και να τους φωνάζετε με το όνομά τους.
- 7) Κουβεντιάζετε άτυπα με το προσωπικό σας.
- 8) Να είστε εγκωμιαστικοί ακόμα και αν δεν υπάρχει συγκεκριμένη ανάγκη.
- 9) Προσπαθήστε να μη βρίσκετε λάθη και ψάξτε για θετικά σημεία. Πολλοί managers δεν μπαίνουν στον κόπο να βρουν τι είναι ή τι έχει το προσωπικό τους αλλά το ξεγράφουν, εκτιμώντας μόνο τις αποτυχίες του και όχι τις επιτυχίες του.

## 5.7 Εφαρμογή για παρακίνηση των εργαζομένων

Πράγματι, είναι χρήσιμο για κάθε διοικητικό στέλεχος να είναι γνώστης των διαφόρων θεωριών που έχουν σχέση με τη διοίκηση επιχειρήσεων (το μάνατζμεντ). Η γνώση, όμως, της θεωρίας αυτής καθ' αυτής δεν είναι αρκετή για ένα διοικητικό στέλεχος, θα πρέπει να προχωρεί στην εφαρμογή της συνδυάζοντας και τη δική του διορατικότητα και ικανότητα για μια σωστή διοίκηση. Η διοίκηση των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο επιστήμη, αλλά και τέχνη. Έτσι, στην περίπτωση της παρακίνησης των εργαζομένων, εκείνο που μετρά για ένα διοικητικό στέλεχος είναι όχι εκείνο που κάνει αυτός, αλλά τι κάνουν οι υφιστάμενοί του. Εάν, δηλαδή, τους ενεργοποιεί να κινηθούν με θέληση για να υλοποιήσουν τον κοινό στόχο που τους έχει ανατεθεί.

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

Οι ανάγκες από άτομο σε άτομο διαφέρουν. Τα άτομα παραμένουν τα ίδια και σαν εργαζόμενοι. Καμία θεωρία κινήτρων δεν μπορεί να αναλύσει τις ανάγκες των υφισταμένων όσο το ίδιο το διοικητικό στέλεχος. Αυτό γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες του κάθε συνεργάτη – υφισταμένου του. Εάν δεν τις γνωρίζει, θα πρέπει να τις μάθει για να εφαρμόσει τη δική του πολιτική παρακίνησης.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας ενδεικτικός πίνακας παρακίνησης προς τους υφιστάμενους, με την ονομασία «Παράγοντες που με υποκινούν για εργασία» (βλέπε πίνακα 1). Το διοικητικό στέλεχος ζητά από τους υφιστάμενους του μέσα σε πέντε περίπου λεπτά να του επιλέξουν έξι παράγοντες από ένα σύνολο είκοσι παραγόντων. Τους παράγοντες εκείνους που θα επιλέξουν, θα τους αξιολογήσει καταλλήλως το διοικητικό στέλεχος. Δηλαδή, θα εντοπίσει τις ανάγκες των υφισταμένων συνεργατών του. Τις

ανάγκες αυτές θα προσπαθήσει στη συνέχεια να τις ικανοποιήσει, προκειμένου να κερδίσει την ενεργό συμμετοχή των υφισταμένων του στην υλοποίηση του στόχου που τους έχει ανατεθεί.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 1<sup>2</sup>

#### **ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΜΕ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΝ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Παρακαλώ σε πέντε λεπτά διαλέξτε έξι (6) από τους παρακάτω παράγοντες, βάζοντας την ένδειξη «X» δίπλα από κάθε παράγοντα που θα διαλέξετε.

1. \_\_\_\_ Σταθερή εργασία.
2. \_\_\_\_ Να με σέβονται σαν άτομο.
3. \_\_\_\_ Αρκετά διαλείμματα για καφέ.
4. \_\_\_\_ Καλή συμβουλή.
5. \_\_\_\_ Καλές συνθήκες εργασίας.
6. \_\_\_\_ Ευκαιρία για εργασία ποιότητας.
7. \_\_\_\_ Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.
8. \_\_\_\_ Ευκαιρία για προαγωγή.
9. \_\_\_\_ Η εργασία που μου αναθέτουν να είναι ενδιαφέρουσα.
10. \_\_\_\_ Εξασφάλιση σύνταξης και άλλα ασφαλιστικά οφέλη.
11. \_\_\_\_ Να μην εργάζομαι σκληρά.
12. \_\_\_\_ Να γνωρίζω τι γίνεται στην επιχείρηση.
13. \_\_\_\_ Το αίσθημα πως η δουλειά που κάνω είναι σπουδαία.
14. \_\_\_\_ Να παίρνω γραπτές εντολές για ό,τι μου αναθέτουν.
15. \_\_\_\_ Να με επαινούν για κάθε επιτυχία μου.
16. \_\_\_\_ Να συμμετέχω σε επιτροπές.
17. \_\_\_\_ Συμφωνία με τους στόχους της επιχείρησης.
18. \_\_\_\_ Ευκαιρία για ανάπτυξη και πρόοδο του εαυτού μου.
19. \_\_\_\_ Να εργάζομαι κάτω από στενή καθοδήγηση.
20. \_\_\_\_ Μεγάλη ελευθερία στη δουλειά που μου έχει ανατεθεί.

<sup>2</sup> «ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. – ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α., (1992), Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα, σελ.232».



## Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

Κλείνοντας αυτή την πτυχιακή εργασία, θα ήθελα να πω ότι αντικείμενο έρευνας για τη συγγραφή της, ήταν η υποκίνηση των εργαζομένων. Ποιες μέθοδοι και τεχνικές είναι κατάλληλες για τη δημιουργία και ανάπτυξη της υποκίνησης.

Ιδιαίτερη σημασία για την ύπαρξη της υποκίνησης σε μια επιχείρηση – οργανισμό, είναι η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής οργάνωσης. Η οργάνωση είναι εκείνη που θα καθορίσει τους σκοπούς της επιχείρησης – οργανισμού, τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν και την οργανωτική δομή, το οργανόγραμμα, το οποίο είναι απαραίτητο για τη μεταβίβαση εξουσίας και την ιεράρχηση που υπάρχει σε κάθε επιχείρηση. Η οργάνωση των επιχειρήσεων – οργανισμών, είναι εκείνη που εξασφαλίζει την εφαρμογή της αρχής « ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση ».

Το τμήμα μάρκετινγκ και στο σύνολό της η επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών για την επίτευξη των στόχων τους. Παράλληλα μ' αυτό όμως πρέπει να καλυφθούν και οι ανάγκες όλων όσων εργάζονται στην επιχείρηση, για να μπορεί να λειτουργήσει σωστά. Οι ανάγκες αυτές (βασικές φυσιολογικές και ψυχολογικές ανάγκες), είναι εκείνες που κατευθύνουν την υποκίνηση. Ο **Maslow** κατέταξε τις ανθρώπινες ανάγκες σε μια ιεραρχία με βάση το βαθμό σπουδαιότητάς του για το άτομο. Οι ανάγκες αυτές είναι οι φυσιολογικές, οι ανάγκες ασφαλείας, οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αναγνώρισης και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (ή αυτοολοκλήρωσης). Τα άτομα θα πρέπει να ικανοποιήσουν πρώτα τις κατώτερες ανάγκες τους, πριν αρχίσει η ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών. Το διοικητικό στέλεχος για να

υποκινήσει καλύτερα τους υφιστάμενούς του, πρέπει να προσπαθεί να καλύπτει κάθε μια από τις ανάγκες τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Εξίσου σημαντικός είναι και ο ρόλος των κινήτρων στη διαδικασία της υποκίνησης. Το κίνητρο είναι εκείνο που οδηγεί το άτομο στην εκδήλωση μιας ορισμένης συμπεριφοράς. Από τις ταξινομήσεις των κινήτρων, εκείνες που έχουν μεγαλύτερη σχέση με την υποκίνηση προς εργασία είναι τα συναισθηματικά κίνητρα και τα κοινωνικά. Τα συναισθηματικά κίνητρα επειδή οι εργαζόμενοι συνήθως εργάζονται σκληρότερα για εκείνους που αγαπούν, παρά για εκείνους οι οποίοι τους είναι αδιάφοροι. Τα κοινωνικά κίνητρα επηρεάζουν την υποκίνηση επειδή όλοι οι εργαζόμενοι θέλουν να είναι αποδεκτοί στην ομάδα την οποία ανήκουν.

Υπάρχουν ορισμένες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από τα κίνητρα των ανθρώπων. Κατά τον **Herzberg** υπάρχουν δύο ομάδες παραγόντων στον εργασιακό χώρο: οι παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας και οι παράγοντες υποκίνησης. Οι παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας περιλαμβάνουν παράγοντες όπως πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης, συνθήκες εργασίας, διαπροσωπικές σχέσεις, μισθός, ηγεσία και εξασφάλιση της απασχόλησης. Η βελτίωση των παραγόντων αυτών προλαμβάνει τη δυσαρέσκεια. Οι υποκινητικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το επίτευγμα, την αναγνώριση των υπηρεσιών, την εργασία, την υπευθυνότητα και την πρόοδο. Η βελτίωση των παραγόντων αυτών, βελτιώνει και την υποκίνηση των εργαζομένων. Κατά τον **McClelland** οι ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο είναι τρεις: η ανάγκη για δύναμη, η ανάγκη για συνεργασία και επαφή και η ανάγκη για επίτευγμα.

Ο ρόλος λοιπόν των αναγκών και η δημιουργία κινήτρων των εργαζομένων, αποτελούν αναμφισβήτητα τη βάση της υποκίνησης στο

χώρο εργασίας. Οι επιχειρήσεις, για να έχουν τη δυνατότητα επιβίωσης στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη σημασία στο ρόλο της υποκίνησης.

Το διοικητικό στέλεχος έχει μεγάλες δυνατότητες δημιουργίας θετικού υποκινητικού κλίματος, με την προϋπόθεση ότι κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις, τις δεξιότητες και ιδιαίτερα τη θέληση για την εφαρμογή τους στην πράξη. Η υποκίνηση τέλος είναι εκείνη η οποία έχει τον πρωταρχικό ρόλο στην εξέλιξη της πορείας, όχι μόνο των επιχειρήσεων – οργανισμών, αλλά και των ίδιων των εργαζομένων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Δημητρίου Αθ. Κωνσταντίνου, Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη, Εκδόσεις ΓΑΛΛΙΟΣ, Αθήνα, 1991.
2. Ζευγαρίδης Σ. / Σταματιάδης, Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1997.
3. Ζευγαρίδης Σ. / Παππάς Ν./ Ξηροτύρη – Κουφίδη Σ., Πρακτικές Εφαρμογές από την Κλασική Διοίκηση στην Αυτοδιοίκηση, (σειρά Οργάνωση και Διοίκηση), Εκδόσεις Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1985.
4. Ζευγαρίδης Σ. Οργάνωση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1986.
5. Ζευγαρίδης Σ. , Θεωρία Οργανώσεων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1973.
6. Μπουραντάς Δ. & Ν. Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 1998.
7. Πετρινώτη Ξ., Κράτος και Εργασιακές Σχέσεις, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1985.
8. Ράπτης Α., Δημοκρατική Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Πολύτυπο, Αθήνα, 1984.
9. Τζωρτζάκη Κ. & Α., Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα 1992.
10. Φαναριώτης Π., Αρχές Διοικήσεως Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 1995.
11. Φαναριώτης Π., Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1996.
12. Χολέβας Ι., Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1995.
13. Χατζηγηγορίου Μ., Η επιτελική οργάνωση των επιχειρήσεων, Αθήνα, 1976.
14. Χατζηγηγορίου Μ., Σύγχρονη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Αθήνα, 1976.