



ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ/ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

Πτυχιακή Εργασία

Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ
ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ Δ.Α.Π ΚΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ
ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΣΕ ΜΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΠΟΛΙΤΗ ΙΩΑΝΝΑ

Μεσολόγγι 2/9/2014



ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

Πτυχιακή Εργασία

Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ
ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ Δ.Α.Π ΚΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ
ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΣΕ ΜΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΠΟΛΙΤΗ ΙΩΑΝΝΑ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια

Αλεξοπούλου Μαρία

Μεσολόγγι 2/9/2014

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων/Μεσολογγίου του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολυσύνθετων ζητημάτων ,δεδομένου ότι η οικονομική αστάθεια και οι ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, όπως έχει μετονομαστεί, δίνει έμφαση στην ανάπτυξη και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη ομαδικής εργασίας και ομαδικού πνεύματος ,στην ίση μεταχείριση των εργαζομένων , στην υποκίνηση και στη δημιουργία ασφαλούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας.

Στη συνέχεια θα αναφερθώ στον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για τη διοίκηση μιας επιχείρησης ,ο οποίος είναι σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις στον αποτελεσματικό ανταγωνισμό. Σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων , πέρα από τις αρμοδιότητες και το περιεχόμενο της , αποτελούν, η πρόσληψη εξειδικευμένων ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα, η διατήρηση των ικανών ατόμων, η δυνατότητα ανάπτυξης στους εργαζομένους, και η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους.

Συμμετέχοντας λοιπόν στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής , ο ρόλος του τμήματος των ανθρώπινων πόρων διαμορφώνεται στο να προβλέπει τις ανάγκες και όχι να τις ακολουθεί. Με τη διαδικασία της υποκίνησης, εννοούμε το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης κ αλληλεξάρτησης μεταξύ των αναγκών , κινήτρων και στόχων της. Η υποκίνηση των εργαζομένων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησης τους αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέφτονται και δρουν. Έπειτα, θα αναφερθούμε στα κίνητρα υποκίνησης των εργαζομένων, που αποτελούν και το καθοριστικό της, σημείο.

Οι σύγχρονοι ψυχολόγοι θεωρούν τις ανάγκες και τα κίνητρα σαν μια «καρδιά» της υποκίνησης που εξηγούν ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Από τα παραπάνω γίνεται φανερό η πολυπλοκότητα της υποκίνησης . Ο άνθρωπος χαρακτηρίζεται από ένα μεγάλο αριθμό αναγκών-

κινήτρων που προσδιορίζονται όχι μόνο από τη φύση του αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και εξελίσσεται.

Όλες οι θεωρίες και τα υποδείγματα υποκίνησης που θα αναπτυχθούν στη συνέχεια στηρίζονται σε μια σειρά υποθέσεων που αφορούν την ύπαρξη , τη δημιουργία , την ιεράρχηση και τις σχέσεις των εν λόγω κινήτρων καθώς και τους τρόπους και τη διαδικασία ικανοποίησης τους.

Είναι κοινά παραδεκτό ότι τα συναισθήματα και οι διαθέσεις των ανθρώπων παίζουν σημαντικό ρόλο στον εργασιακό αλλά και κοινωνικό μας βίο. Σε αυτό το σημείο της πτυχιακής εργασίας μας θα αναφέρουμε τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιδείνωση του εργασιακού κλίματος, ώστε να μην αποδίδουν οι εργαζόμενοι. Όταν λοιπόν ο εργαζόμενος δυσκολεύεται να δικαιώσει τις προσδοκίες του προϊσταμένου του ή του εργοδότη διαισθάνεται τον κίνδυνο ότι διακυβεύεται η θέση του ή η υπόληψη του, με αποτέλεσμα την ενεργοποίηση του δυσάρεστου συναισθήματος.

Τέλος, θα παρουσιάσω τους λόγους σύγκρουσης μεταξύ εργαζόμενου – εργοδότη και εργαζομένων σε μια ομάδα ως φυσικό επακόλουθο καταστάσεων, οι οποίες επιβάλλουν την υποχρεωτική συνύπαρξη και συνεργασία ατόμων που χαρακτηρίζονται από διαφορετικές αξίες και εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες, στόχους, μέσα στα όρια ενός οργανωτικού χώρου. Σύμφωνα με την παραδοσιακή θεώρηση, οι συγκρούσεις συνιστούν οργανωτικό φαινόμενο, το οποίο πρέπει συστηματικά να αποφεύγεται, καθώς δημιουργούν δυσλειτουργίες και αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή, οι συγκρούσεις πηγάζουν από τα προβλήματα προσωπικότητας σε συνδυασμό με την αποτυχημένη ηγεσία επιλύονται με τη φυσική απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών ή με την παρέμβαση των ανωτέρων και σε κάθε περίπτωση πρέπει να αποφεύγονται. Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτο κομμάτι των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων. Οι

ηγέτες μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων, είτε διασφαλίζοντας οφέλη, είτε οδηγώντας στη διάλυση ομάδας. Ένα επιπλέον απαραίτητο στοιχείο στη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων είναι ο χειρισμός των συναισθημάτων.

Ο ρόλος της επικοινωνίας στην υπηρεσιακή, προσωπική, κοινωνική ζωή του εργαζομένου αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης και ανάπτυξης των επικοινωνιακών του ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται προκειμένου να συμβιώσει και να συνεργαστεί αρμονικά με τους προϊσταμένους και συναδέλφους του.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	vi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	viii
1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ-ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	1
1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Δ .Α .Π.)	1
1.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Δ. Α. Π.)	2
1.3 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	4
1.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	5
2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	9
2.1 ΘΕΩΡΙΑ TAYLOR (1912-1914)	9
2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΜΑΥΟ (1927)	10
2.3 ΘΕΩΡΙΑ ΜΑΣΛΩ (1943)	12
2.4 ΘΕΩΡΙΑ ΗΕRZBERG (1959)	14
2.5 ΘΕΩΡΙΑ Χ , Υ (1960)	15
2.6 ΘΕΩΡΙΑ VROOM (1964)	16
3. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	18
3.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	18
3.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	18
3.1.2 ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	19
3.1.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	20
3.2 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ-ΕΡΓΟΔΟΤΗ.....	22
3.2.1 ΛΟΓΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	22
3.3 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ.....	24
3.4 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	26
4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ	29
4.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	29
4.2 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	31
4.3 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΡΝΗΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ	32
5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	34

5.1 ΑΞΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	34
5.2 ΣΤΡΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	34
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	37
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	40
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	40

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως έμαθα από την μικροοικονομική θεωρία μία επιχείρηση για να λειτουργήσει χρησιμοποιεί κάποιους συντελεστές παραγωγής όπως το κεφάλαιο, η εργασία, η τεχνολογία κ.α. Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να χρησιμοποιήσει εκείνο το μείγμα εισροών που θα οδηγήσει στην μεγιστοποίηση των κερδών της. «Οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η μεγιστοποίηση των κερδών της είναι η τιμή του προϊόντος, η παραγωγικότητα εργασίας, η παραγωγικότητα κεφαλαίου, η τεχνολογία, η διάρθρωση της αγοράς προϊόντων, η διάρθρωση της αγοράς εργασίας, η αβεβαιότητα κ.α.»¹

Οι εργασιακές σχέσεις αναφέρονται καταρχήν στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται στην επιχείρηση και οι σχέσεις αυτές μπορεί να αφορούν τις σχέσεις απλών υπαλλήλων, τις σχέσεις στελεχών και υπαλλήλων, τα συνδικάτα, την διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού κ.α. Η σημασία των εργασιακών σχέσεων είναι δεδομένη διότι ένας εργαζόμενος δεν εκτελεί απλώς μηχανικά την εργασία που του έχει δοθεί αποκομμένος από το ευρύτερο περιβάλλον, αλλά συνεργάζεται με τους συναδέλφους του, υπακούει στους προϊσταμένους του, αναπτύσσει φιλικές σχέσεις συζητώντας με άλλους υπαλλήλους θέματα που αφορούν τα επιχειρησιακά αλλά και γενικότερα τα κοινωνικά δρώμενα. Σύμφωνα με τις διάφορες θεωρίες οι οποίες έχουν απασχολήσει τις τελευταίες δεκαετίες σε μεγάλο βαθμό τον κλάδο της διοικητικής επιστήμης, ο εργαζόμενος θα πρέπει να βρίσκεται σε άριστη ψυχολογική κατάσταση στον χώρο εργασίας προκειμένου να αποδώσει τα μέγιστα.

Σ' αυτό συντελεί σημαντικά το θέμα της υποκίνησης δηλαδή της παροχής κινήτρων στους εργαζομένους έτσι ώστε η εργασιακή τους απόδοση να είναι επαρκής και ποιοτική. Στα πλαίσια των θεωριών της διοικητικής επιστήμης η αναγνώριση της σημασίας του καλού εργασιακού κλίματος σε συνδυασμό με την

¹ Hal Varian «Μικροοικονομική – Μια σύγχρονη προσέγγιση», Μετάφραση Χρήστος Βαλλιάνος-Ανδριάννα Σακκά, Έτος έκδοσης 2006, Αθήνα, σελ.600.

κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων που υποκινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά, κατέχουν πρωτεύουσα σημασία.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αλλά και τα διευθυντικά στελέχη, ακόμη και εκείνοι με ιδιαίτερη εργασιακή πείρα, υποτιμούν την αξία των ανθρώπινων σχέσεων και την επιρροή που ασκούν στην προσπάθεια τους για επαγγελματική καταξίωση και ανάπτυξη. Άλλοι προσπερνούν το ζήτημα ισχυριζόμενοι ότι οι ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση είναι κατάσταση «αυτονόητη» και άλλοι το απορρίπτουν επειδή απλά δεν έχουν τη δυνατότητα να το αντιληφθούν.

Στην απλούστερη εκδοχή τους οι ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση θεωρούνται το status, το πλέγμα σχέσεων, με το οποίο αποφεύγονται οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις και κυρίως οι τριβές ανάμεσα στους εργαζομένους. Με άλλα λόγια σύμφωνα με αυτή την αντίληψη, οι ανθρώπινες σχέσεις ακολουθούν μια συγκεκριμένη «εργασιακή ετικέτα».

Οι θεώρηση αυτή είναι απλουστευτική. Δεν αρκεί μόνο η εφαρμογή κάποιων βασικών κανόνων συμπεριφοράς για να σταθεροποιηθεί, αν μπορεί ποτέ να σταθεροποιηθεί, το εργασιακό περιβάλλον. Στην περιρρέουσα ατμόσφαιρα του χώρου εργασίας, οι ανθρώπινες σχέσεις είναι μια περίπλοκη και δυναμική κατάσταση.

Η αρμονική συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων σε μια επιχείρηση αποφορτίζει από αυτούς κάποιο φόρτο εργασίας, ενισχύει το ηθικό τους αλλά και την διάθεση για περισσότερη εργασία. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα το περιβάλλον εργασίας να χαρακτηρίζεται ως ευχάριστο και φιλικό με αποτέλεσμα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων να είναι υψηλότερη.

1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ-ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Δ .Α .Π.)

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολυσύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, η οικονομική αστάθεια και οι ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας .

Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της. Η παλιά Διοίκηση Δυναμικού έχει πλέον εξελιχτεί και μετονομαστεί σε Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δίνοντας περισσότερη έμφαση στην ανάπτυξη και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη ομαδικής εργασίας και ομαδικού πνεύματος, στην ίση μεταχείριση των εργαζομένων, στην αμοιβή με βάση την απόδοση και όχι τόσο με βάση τη θέση εργασίας, στην αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων, στη δημιουργία κινήτρων για απόδοση, στην υποκίνηση και στη δημιουργία ασφαλούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβαδίζει με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, με τις ανάγκες και τις ελλείψεις της. Μετά τον προγραμματισμό ακολουθεί η προσέλκυση των υποψηφίων. Η λειτουργία αυτή αλλάζει και δεν περιορίζεται μόνο στη προσέλκυση ατόμων κατάλληλων για μια θέση αλλά επεκτείνεται και ασχολείται και με την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν δεξιότητες ικανές ώστε να εξελιχθούν σε πολύ χρήσιμα στελέχη.

Τα άτομα αυτά θεωρούνται από τους πιο σπάνιους πόρους στον 21^ο αιώνα και η προσέλκυση και ανάπτυξη τους αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις σύγχρονες

επιχειρήσεις. Ένας τρόπος προσέλκυσης είναι η δημιουργία ενός φιλικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Άμεσα συνδεδεμένη λειτουργία με αυτήν της προσέλκυσης είναι η επιλογή. Από τον αριθμό των υποψηφίων που έχουν συγκεντρωθεί θα πρέπει να επιλεγεί ο κατάλληλος για τη θέση. Προκειμένου να επιλεγεί ο κατάλληλος υποψήφιος ακολουθείται μια διαδικασία, η οποία μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Τα πιο συνηθισμένα στάδια αυτής της διαδικασίας είναι το βιογραφικό σημείωμα, η προκαταρκτική συνέντευξη, η αίτηση απασχόλησης, οι δοκιμασίες (τεστ), η συνέντευξη επιλογής η επιβεβαίωση των πληροφοριών που αφορούν το επαγγελματικό παρελθόν του υποψηφίου και η τελική απόφαση επιλογής.

1.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Δ. Α. Π.)

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για τη διοίκηση μιας επιχείρησης είναι σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις στον αποτελεσματικό ανταγωνισμό. Η σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης είναι πιθανό να αναγνωριστεί περισσότερο στο μέλλον. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνο όταν η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αποτελεσματική και αν βέβαια έχει ρόλο τόσο στο στρατηγικό προγραμματισμό , όσο και στην υλοποίηση των προγραμμάτων. Σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, πέρα από τις αρμοδιότητες και το περιεχόμενο της, αποτελούν

- Η πρόσληψη εξειδικευμένων ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα
- Η διατήρηση των ικανών ατόμων
- Η παροχή ικανοποιητικών αμοιβών
- Η δυνατότητα ανάπτυξης στους εργαζομένους
- Η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους

- Η παρακολούθηση της προόδου των ατόμων και της επίτευξης των στόχων

Έτσι το τμήμα ανθρώπινων πόρων :

A) Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική. Ο ρόλος του τμήματος αυτού αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται πλέον στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα να μετέχει στον προσδιορισμό των αναγκών της επιχείρησης και να σχεδιάζει πολιτικές διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης . Το συγκεκριμένο τμήμα λειτουργεί σε τρία επίπεδα:

✓ **Λειτουργικό επίπεδο (Βραχυπρόθεσμα)** . Καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων , οργανώνει , συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία, διεξάγει εκπαιδευτικά προγράμματα και δίνει λύσεις στα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων.

✓ **Διοικητικό επίπεδο (Μεσοπρόθεσμα)** . Αναπτύσσει σχέδια επιλογής και αξιολογεί τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια επαγγελματικής εξέλιξης και διαδοχής των στελεχών και δημιουργεί κέντρα αξιολόγησης.

✓ **Στρατηγικό επίπεδο (Μακροπρόθεσμα)** . Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης και την επιχειρησιακή στρατηγική.

Συμμετέχοντας λοιπόν στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο ρόλος του τμήματος των ανθρώπινων πόρων διαμορφώνεται στο να προβλέπει τις ανάγκες και όχι να τις ακολουθεί.

Β) Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζομένους . Δημιουργεί το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να πετύχουν τους ατομικούς τους στόχους αλλά και τους στόχους της επιχείρησης . Έτσι για το σκοπό αυτό:

✓ **Θεωρεί τους εργαζομένους “πελάτες”** , στους οποίους πρέπει να προσφέρει λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν

✓ **Μελετά τους ανταγωνιστές και τον τρόπο αξιοποίησης του προσωπικού τους**, με στόχο να προσαρμόσει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης που εφαρμόζει

Γ) Καινοτομεί . Παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές εφαρμόζει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων, έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.3 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η διαδικασία της υποκίνησης «είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων. Η αρχή της εν λόγω διαδικασίας είναι η συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και δράσης – πράξεων για την υλοποίηση τους .»²

Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης στόχων και ικανοποίησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και αναπτύσσονται. Συχνά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου, που μεταφέρονται σε επίπεδο

² Pinter 1984, στο Κουτούζης Μ. 1999, σελ. 172

κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς. Υποκίνηση είναι η αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρεται.

Η υποκίνηση των εργαζομένων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησης τους αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέφτονται και δρουν. Οι θεωρίες υποκίνησης αποπειρώνται να αναλύσουν τις μεθόδους αντιμετώπισης των εργαζομένων ώστε αυτοί να είναι ποιοτικά και ποσοτικά παραγωγικοί δίνοντας σημασία στην υλική και μη υλική αμοιβή τους, στην αποφυγή βιολογικών και ψυχικών επιβαρύνσεων στους χώρους εργασίας .

1.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Από τον ορισμό της έννοιας της υποκίνησης, τα κίνητρα αποτελούν το πιο καθοριστικό της στοιχείο. Πρώτοι οι James και McDugall προσπάθησαν να αποδείξουν ότι ένα μεγάλο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς δεν εξηγείται από κάποιο « συνειδητό ορθολογισμό », αλλά από ένα αριθμό ενστίκτων που υπάρχουν έμφυτα όπως και στα ζώα.

Στη συνέχεια ο S. FREUD τόνισε τη σπουδαιότητα των υποσυνείδητων κινήτρων, που στην ουσία δεν διαφέρουν πολύ από τα ένστικτα. Σύμφωνα με το FREUD, ο άνθρωπος δεν μπορεί να συνειδητοποιήσει παρά ένα μικρό μέρος από το σύνολο των επιθυμιών του. Οι μετέπειτα ψυχολόγοι απέρριψαν τόσο τις θεωρίες των ενστίκτων όσο και ένα μεγάλο μέρος της φροϋντιανής θεωρίας. Υποστήριξαν με επιτυχία ότι τα ένστικτα έχουν αξία μόνο για την εξήγηση της συμπεριφοράς των ζώων που είναι «άλογα» όντα.

Ο C. HULL υπήρξε ο πρώτος που έθεσε τη βάση για την ανάπτυξη των θεωριών της υποκίνησης, υποστηρίζοντας ότι αυτή είναι συνάρτηση των κινήτρων και των συνηθειών. Οι σύγχρονοι ψυχολόγοι θεωρούν τις ανάγκες και τα κίνητρα σαν μια «καρδιά» της υποκίνησης που εξηγούν ένα σημαντικό μέρος της

ανθρώπινης συμπεριφοράς. «Αν και δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των θεωρητικών για την ταξινόμηση των κινήτρων, έχουν επικρατήσει τρεις βασικές κατηγορίες .

α) Τα πρωτογενή κίνητρα. Περιλαμβάνουν όλα τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Αποκαλούνται και στοιχειώδη κίνητρα και υπάρχουν στον άνθρωπο από τη φύση του. Τα σπουδαιότερα είναι η πείνα, η δίψα, ο ύπνος, το οξυγόνο, το σεξ.

β) Τα γενικά κίνητρα. Είναι μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται με τη φύση του ανθρώπου, είναι δηλαδή περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι:

- **Κίνητρο της ικανότητας.** Είναι αποτέλεσμα της ανάγκης που έχει ο άνθρωπος να αντιδρά και να ελέγχει τις σχέσεις του με το φυσικό περιβάλλον.
- **Κίνητρο της περιέργειας.** Έχει την ανάγκη να γνωρίζει ότι υπάρχει γύρω του, τις σχέσεις μεταξύ των διάφορων μερών του κόσμου και τις διαδικασίες λειτουργίας και εξέλιξης του.
- **Κίνητρο της δραστηριότητας.** Πρόκειται για την επιθυμία της δημιουργίας που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο.
- **Κίνητρο της στοργής ή αγάπης.** Πολυσύνθετο κίνητρο. Είναι συνδεδεμένο τόσο με το σεξ όσο και με την ανάγκη ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων. Είναι έμφυτο αλλά και σε ένα βαθμό επίκτητο κίνητρο

γ) Τα δευτερογενή κίνητρα. Τα κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος ζώντας μέσα στο περιβάλλον του και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του. Αποτελούν τα πιο σημαντικά κίνητρα σε ότι αφορά την εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Κυριότερα δευτερογενή κίνητρα είναι :

- **Κίνητρο της κοινωνικής ένταξης.** Αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα κίνητρα. Δηλώνει την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες και να αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις.
- **Κίνητρο της ασφάλειας.** Η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την εξέλιξη του κόσμου κάνουν τον άνθρωπο να αισθάνεται έντονα την ανάγκη της σιγουριάς για την μελλοντική του ύπαρξη.
- **Κίνητρο της επιτυχίας.** Είναι η επιθυμία που δημιουργείται στον άνθρωπο να αποδίδει σε σχέση με ορισμένα πρότυπα που θέτει η κοινωνία ή να διακρίνονται σαν «νικητής» στα πλαίσια του ανταγωνισμού.
- **Κίνητρο του κύρους.** Η σημερινή κοινωνία χαρακτηρίζεται από την ιεράρχηση και τη διάκριση. Κατατάσσει τους ανθρώπους σε διάφορα επίπεδα της άτυπης ή τυπικής κοινωνικής ιεραρχίας.
- **Κίνητρο της δύναμης ή εξουσίας.** Εκφράζει την επιθυμία του εργαζόμενου να μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων προς την κατεύθυνση που αυτό θέλει .»³

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό η πολυπλοκότητα της υποκίνησης. Ο άνθρωπος χαρακτηρίζεται από ένα μεγάλο αριθμό αναγκών-κινήτρων που προσδιορίζονται όχι μόνο από τη φύση του αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και εξελίσσεται. Η κατανόηση της υποκίνησης απαιτεί όχι μόνο τη γνώση των παραπάνω αναγκών-κινήτρων αλλά και της έντασης του καθενός από αυτά, τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους καθώς και τους τρόπους ικανοποίησης τους.

Όπως είδαμε, όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, συνήθως μειώνεται η ένταση του κινήτρου. Οι σχέσεις μεταξύ των κινήτρων μπορεί να είναι συμβιβαστικές ή αντιθετικές. Συμβιβαστικές είναι οι σχέσεις μεταξύ δύο κινήτρων όταν η

³ Μπουραντάς Δημήτρης Μάνατζμεντ , Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου 2000

ικανοποίηση της ανάγκης και η μείωση κατά συνέπεια της έντασης της έχει ως ικανοποίηση μιας ανάγκης αυξάνει την ένταση μιας άλλης .

«Όταν δύο κίνητρα είναι συμβιβαστικά, η κατεύθυνση προς την οποία ωθούν τη συμπεριφορά του ανθρώπου είναι λίγο ή πολύ η ίδια. Ενώ όταν είναι αντιθετική ωθούν τη συμπεριφορά προς διαφορετικές κατευθύνσεις και ασφαλώς δημιουργούν «εσωτερική δυσαρμονία». Όλες οι θεωρίες και τα υποδείγματα υποκίνησης που θα αναπτυχθούν στη συνέχεια στηρίζονται σε μια σειρά υποθέσεων που αφορούν την ύπαρξη, τη δημιουργία, την ιεράρχηση και τις σχέσεις των εν λόγω κινήτρων καθώς και τους τρόπους και τη διαδικασία ικανοποίησης τους.»⁴

⁴ Μπουραντάς Δημήτρης Μάνατζμεντ , Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου 2000

2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.1 ΘΕΩΡΙΑ TAYLOR (1912-1914)

Ο Taylor θεωρείται από τους πρωτεργάτες της διοικητικής επιστήμης και θεωρούσε ότι πρωταρχικός στόχος των εργαζομένων θα πρέπει να είναι η αύξηση της παραγωγικότητας τους. Το μεγάλο μειονέκτημα αυτής της θεωρίας είναι ότι δίνει υπερβολική έμφαση στην παραγωγικότητα και αγνοεί άλλους ποιοτικούς παράγοντες που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί στον εργασιακό χώρο. Η εν λόγω θεωρία εφαρμόστηκε σε μια περίοδο όπου συντελέστηκε μεγάλη τεχνολογική πρόοδος και υπήρχε η ανάγκη για μαζική παραγωγή.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο από την αμοιβή που λαμβάνουν. Βασικός στόχος της παραγωγικής διαδικασίας θα πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων οι οποίοι δεν αντλούν ευχαρίστηση από την εργασία τους και για τον λόγο αυτό απαιτείται στενή επίβλεψη από τους προϊσταμένους τους. Η θεωρία του Taylor εφαρμόστηκε σε μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες άντλησαν οφέλη από την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και την σημαντική μείωση του μοναδικού κόστους. Οι εργασίες που ανατίθενται στους εργαζόμενους χαρακτηρίζονται ως μονότονες και για τον λόγο αυτό, οι εργαζόμενοι αναζητούν και άλλα κίνητρα πέρα του μισθού έτσι ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους.

Η θεωρία του Taylor τέλος θεωρεί ότι το management σε μια εταιρεία πρέπει να είναι αυταρχικό, όπου οι εργοδότες λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις αφήνοντας στους εργαζόμενους πολύ περιορισμένο πεδίο δράσης στον εργασιακό χώρο.

2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΜΑΥΟ (1927)

Ο Elton Mayo ήταν ένας Αυστραλός κοινωνιολόγος στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβανία, τον οποίο κάλεσε ως σύμβουλο μια κλωστοϋφαντουργία της Φιλαδέλφειας. Η διοίκηση αυτής της εταιρίας είχε προσλάβει προηγουμένως ένα μηχανικό οργάνωσης, στον οποίο ανέθεσε να διεξαγάγει μερικές επιστημονικές μελέτες μάνατζμεντ σύμφωνα με τις αρχές του Frederick W. Taylor και των συνεργατών του. Μετά τις μελέτες εφαρμόστηκαν νέες μέθοδοι εργασίας, χωρίς όμως αποτέλεσμα. Όχι μόνο δεν υπήρξε βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας, αλλά και η εναλλαγή εργαζομένων προς το σύνολο του προσωπικού σε ένα μόνο τμήμα, το κλωστήριο, ήταν μμεγαλύτερη από 250 τοις εκατό το χρόνο. Η δυσαρέσκεια των εργαζομένων ήταν μεγάλη και όλες οι προσπάθειες εφαρμογής του επιστημονικού μάνατζμεντ απέτυχαν. Ο Mayo συνομίλησε με τους εργαζομένους αυτού του προβληματικού τμήματος της εταιρίας και παρατήρησε δύο προβλήματα, το ένα προφανές και το άλλο όχι και τόσο προφανές. Οι εργαζόμενοι παραπονούνταν για πόνους στα πόδια εξαιτίας του χαρακτήρα και του ρυθμού της εργασίας. Αυτό ήταν ένα εύκολα αντιληπτό πρόβλημα κούρασης, για την αντιμετώπιση του οποίου ο Mayo συνέστησε στη διοίκηση να αυξήσει τα διαλλείματα για ξεκούραση και να διαθέσει ένα χώρο γ αυτόν τον σκοπό με πρόχειρα κρεβάτια για τους εργαζομένους. Η διοίκηση δέχτηκε και υλοποίησε αυτές τις υποδείξεις, με αποτέλεσμα μια αύξηση της παραγωγικότητας και μια μείωση του ρυθμού εναλλαγής προσωπικού. Κατά τις συζητήσεις του όμως με τους εργάτες, ο Mayo άκουσε και κάπως πιο αόριστα παράπονα. Οι εργαζόμενοι εξέφραζαν την αποκαρδίωση τους λόγω του ότι δεν θεωρούσαν την εργασία τους πολύ σπουδαία, γεγονός το οποίο επηρέαζε αρνητικά την αυτοεκτίμησή τους. Βλέποντας τις συνθήκες εργασίας τους, ο Mayo χαρακτήρισε τους εργαζόμενους «ερημίτες» επειδή είχαν ελάχιστη προσωπική επαφή με άλλους, δεν είχαν την αίσθηση ότι ανήκουν σε μια ομάδα και δε μπορούσαν να βασίζονται σε άλλους. Κατάλαβε ότι η απουσία του αισθήματος συμμετοχής σε ομάδα είχε υπονομεύσει εντελώς τις προσπάθειες

του επιστήμονα του μάνατζμεντ. Αργότερα, άρχισε να αναρωτιέται μήπως οι βελτιώσεις που πραγματοποιήθηκαν μετά τις δικές του συμβουλές δεν ήταν αποτέλεσμα της αύξησης των διαλειμμάτων και της παροχής κρεβατιών, αλλά των αλλαγής των αισθημάτων των εργατών, αφού οι συνεντεύξεις του και το ενδιαφέρον του έδειχναν 40 ότι τους είχαν ενώσει σε ομάδα. Έπειτα από αυτή την εργασία στο κλωστοϋφαντουργείο, ο Mayo έγινε μέλος του διδακτικού προσωπικού στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Harvard. Τον Απρίλιο του 1927, ξεκίνησε με συνεργάτες του τις Μελέτες Hawthorne, το γνωστότερο ερευνητικό έργο για τις ανθρώπινες σχέσεις στο μάνατζμεντ. Αυτές οι μελέτες έγιναν στις εγκαταστάσεις Hawthorne της Western Electric Company, στα προάστια του Σικάγο, με αρχικό αντικείμενο έρευνας τις εργάτριες του τμήματος ηλεκτρονόμων. Αυτές οι εργάτριες μεταφέρθηκαν σε μια απομονωμένη περιοχή του εργοστασίου και υποβλήθηκαν σε διαφορετικές εντάσεις φωτισμού για να διαπιστωθούν οι καλύτερες δυνατές συνθήκες φωτισμού για τη διευκόλυνση της παραγωγικότητας. Δημιουργήθηκαν δύο ομάδες εργατριών: η μια, η «ομάδα ελέγχου», εργαζόταν σε σταθερές συνθήκες φωτισμού, ενώ η άλλη σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Τα αποτελέσματα των πειραμάτων εξέπληξαν σε μεγάλο βαθμό τους ερευνητές. Ανεξάρτητα από τη μεταβολή της έντασης του φωτισμού, η παραγωγή αυξανόταν. Φαινόταν ότι δεν υπήρχε καμία στενή σχέση μεταξύ του φωτισμού και της παραγωγικότητας. Οι ερευνητές όμως αποφασισμένοι να βρουν τις αιτίες για την αύξηση της παραγωγικότητας, αποφάσισαν να πάρουν συνεντεύξεις από όλες τις εργάτριες. Διαπίστωσαν τότε ότι η παραγωγικότητα αυξήθηκε επειδή:

- Ο χώρος των πειραμάτων ήταν ευχάριστος για εργασία.
- Η σχέση μεταξύ των εργατριών και του επόπτη ήταν πιο χαλαρή για την ομάδα των εργατριών κατά τη διάρκεια των πειραμάτων.
- Οι εργάτριες ανταποκρίθηκαν στο γεγονός ότι συμμετείχαν σε ένα σημαντικό πείραμα.

- Η εμπειρία της συμμετοχής στο πείραμα φάνηκε ότι δημιούργησε αυξημένο αίσθημα ταυτότητας και συμμετοχής στην ομάδα.

Η συγκεκριμένη θεωρία δίνει μια άλλη διάσταση στην ποσοτική θεωρία του Taylor και υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να ενδιαφέρονται μόνο για τον μισθό που λαμβάνουν, αλλά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι κοινωνικές τους ανάγκες. Σε έναν εργασιακό χώρο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων δηλ. οι σχέσεις που συνάπτουν μεταξύ τους. Τα διοικητικά στελέχη σε μια εταιρεία θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και τις διάφορες πτυχές της προσωπικότητας των εργαζομένων και να τους μεταχειρίζονται με ανάλογο τρόπο.

Σύμφωνα με τον Mayo οι εργαζόμενοι θα αποδίδουν καλύτερα όταν υφίσταται ικανοποιητική επικοινωνία μεταξύ των managers και των υπαλλήλων, όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται ανά ομάδες και όταν οι managers αναπτύσσουν κάποια μορφή οικειότητας με τους απλούς υπαλλήλους.⁵

2.3 ΘΕΩΡΙΑ MASLOW (1943)

Ο Maslow προσπάθησε να προσδιορίσει αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου οι οποίες είναι ιεραρχικά δομημένες παίρνοντας μια πυραμιδοειδή μορφή και αρχίζοντας από τη βάση της πυραμίδας είναι οι εξής :

❖ **Φυσιολογικές Ανάγκες** οι οποίες συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Το οξυγόνο, το νερό, η τροφή, είναι οι πιο βασικές ανάγκες.

⁵ <http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf> Ημερομηνία για το πότε ειπώθηκε η θεωρία., 1943

❖ **Ανάγκες Ασφάλειας ή Σιγουριάς** που αφορούν την ανάγκη του εργαζόμενου να αισθάνεται σιγουριά και ασφάλεια για το μέλλον της επαγγελματικής του πορείας.

❖ **Κοινωνικές Ανάγκες** όπου οι εργαζόμενοι θέλουν να αισθάνονται ότι ανήκουν σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνονται αποδεκτοί από αυτές.

❖ **Ανάγκες Εκτίμησης ή Αναγνώρισης** αναφέρονται στην ανάγκη του εργαζόμενου για αναγνώριση από τους άλλους, για να αποκτήσει φήμη, κύρος, ανάγκη για επιτυχία και ικανότητα στον εργασιακό χώρο.

❖ **Ανάγκες Ολοκλήρωσης** που αναφέρονται στις ανάγκες καταξίωσης του ανθρώπου ώστε να φτάσει στο αποκορύφωμα των προσωπικών του προσδοκιών. Μέσα από αυτήν την ανάγκη του δίνεται η δυνατότητα να ξεχωρίσει μέσα στον εργασιακό του χώρο και να εκπληρώσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα τον κάνουν να αισθάνεται δημιουργικός.

Ενώ η θεωρία του Maslow συνείσφερε σημαντικά στις θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων δέχτηκε και αρκετή κριτική αφού πολλοί υποστήριξαν ότι έννοιες όπως αυτή της αυτοπραγμάτωσης είναι ασαφής. Παρόλα αυτά η συγκεκριμένη θεωρία αναγνωρίζει την σημασία του καλού εργασιακού κλίματος σε έναν χώρο εργασίας αφού το καλό κλίμα καλύπτει κάποιες βασικές ανάγκες του εργαζόμενου που σχετίζονται με την προσωπικότητά του.

Σημαντική συμβολή της θεωρίας του Maslow είναι η απόρριψη της κλασικής αντίληψης που υποστήριζε ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μόνο υλικές-οικονομικές αμοιβές και επομένως μόνο με αυτές μπορούν να υποκινηθούν. Ο Maslow προτείνει στα διοικητικά στελέχη να συνειδητοποιήσουν ότι οι άνθρωποι έχουν και προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες πέρα από τις χρηματικές αμοιβές

και μάλιστα περιμένουν διαφορετικά κίνητρα κάθε φορά σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του καθενός.⁶

2.4 ΘΕΩΡΙΑ HERZBERG (1959)

Ο Herzberg με την θεωρία των δύο παραγόντων προσπάθησε να περιγράψει τους παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας. Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία αυτή η ικανοποίηση και η απογοήτευση οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες. Ο Herzberg οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν την ανάγκη να αυξήσουν την απόδοσή τους, εφόσον εργάζονται σε ένα υγιές, ασφαλές και σίγουρο εργασιακό περιβάλλον, ενώ αντίθετα όταν δεν υποκινούν τους εργαζόμενους για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους, τότε υπάρχει δυσαρέσκεια και επομένως δεν αποδίδουν τα μέγιστα.

Οι παράγοντες που επιδρούν στην αύξηση της παραγωγικότητας είναι οι εξής :

- Το αντικείμενο εργασίας το οποίο θα έχει θετική ή αρνητική επίδραση στον υπάλληλο ανάλογα με το βαθμό δυσκολίας του, αν δηλ. είναι ενδιαφέρον ή απαιτητικό
- Ο βαθμός υπευθυνότητας αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας του
- Η ικανοποίηση που αντλεί ο εργαζόμενος από την ολοκλήρωση της εργασίας του
- Η δυνατότητα εξέλιξης του εργαζόμενου στην εταιρεία
- Το πόσο αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλει από τους προϊσταμένους του
- Το κατά πόσο επαρκής ή όχι είναι η διοίκηση αναφορικά με την κάλυψη των απαιτήσεων του εργαζομένου

⁶ <http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf> Ημερομηνία για το πότε ειπώθηκε η θεωρία.,1959

- Η προθυμία που επιδεικνύουν οι προϊστάμενοι για την επιμόρφωση των εργαζόμενων
- Το κατά πόσο ευχάριστος ή όχι είναι ο εργασιακός χώρος
- Το ύψος της αμοιβής του εργαζόμενου
- Οι σχέσεις του εργαζόμενου τόσο με τους προϊσταμένους του όσο και με τους απλούς υπαλλήλους. Ο παράγοντας αυτός είναι ιδιαίτερης σημασίας αφού είναι ουσιαστικά αυτός που αναλύουμε στην παρουσίαση μας

Διαπιστώνουμε από τα παραπάνω ότι η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρεται σε μια σειρά από παράγοντες που ενεργοποιούν τα κίνητρα των εργαζομένων να αυξήσουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα τους, ενώ οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται άμεσα με τη γενικότερη διοικητική λειτουργία.⁷

2.5 ΘΕΩΡΙΑ Χ, Υ (1960)

Σύμφωνα με τον Mc Gregor υπάρχουν δύο θεωρίες Χ και Υ που καθορίζουν τη στάση του εργαζομένου στο χώρο εργασίας.

Η θεωρία Χ υποστηρίζει τα εξής:

- ✓ Οι περισσότεροι εργαζόμενοι από τη φύση τους έχουν τη τάση να αποφεύγουν την εργασία
- ✓ Τα περισσότερα άτομα δεν έχουν φιλοδοξίες, έχουν ελάχιστη επιθυμία για ευθύνες και προτιμούν να καθοδηγούνται
- ✓ Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν μικρή ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης

⁷ <http://apythanos.blogspot.gr/2012/11/herzberg.html> Θεωρία Herzberg

- ✓ Η υποκίνηση έχει εφαρμογή μόνο στις βασικές ανάγκες
- ✓ Οι περισσότεροι εργαζόμενοι πρέπει να ελέγχονται στενά και να εξαναγκάζονται συχνά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης

Η θεωρία Y υποστηρίζει τα εξής:

- ✓ Ο αυτοέλεγχος είναι συχνά απαραίτητος για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης
- ✓ Τα άτομα μπορούν να αυτοκαθοδηγούνται και να είναι δημιουργικά στην εργασία τους αν υποκινούνται σωστά
- ✓ Η ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης είναι πολύ διαδεδομένη στα άτομα

2.6 ΘΕΩΡΙΑ VROOM (1964)

Η θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε από τον Vroom, ο οποίος υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος υποκινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης του, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία γι' αυτόν. Η υποκίνηση κατά συνέπεια, είναι συνάρτηση της προσδοκίας ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης, της προσδοκίας ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών και της αξίας των προσδοκώμενων ανταμοιβών ή της έντασης της επιθυμίας του εργαζόμενου για την ενδεχόμενη αύξηση των ανταμοιβών.

Κάθε εργαζόμενος έχει ορισμένους ατομικούς στόχους που προσπαθεί να υλοποιήσει μέσα στην επιχείρηση. Αυτοί εκφράζονται με την επιθυμία για ορισμένες ανταμοιβές από την επιχείρηση. Η ένταση της επιθυμίας είναι

διαφορετική για κάθε ανταμοιβή. Για παράδειγμα, η αύξηση του μισθού αποτελεί μια θετική επιθυμία για τον εργαζόμενο, ενώ αντίθετα η μείωση του, είναι αρνητική επιθυμία. Ο Vroom θεωρεί, στην πραγματικότητα, τη διαδικασία της υποκίνησης σαν μια «διαπραγμάτευση» μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης. Δηλαδή, η υποκίνηση του εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση και από αυτά που πιστεύει ότι η επιχείρηση θα του προσφέρει.

Προκειμένου να είναι αποδοτικός ένας εργαζόμενος θα πρέπει επίσης να έχει την πεποίθηση ότι η περαίωση της εργασίας του είναι εφικτή. Αν ο εργαζόμενος αναλάβει μια δύσκολη εργασία της οποίας η ολοκλήρωση προσκρούει σε πολλά εμπόδια, τότε δεν αποκλείεται να απογοητευτεί και να μην επιδείξει την απαιτούμενη απόδοση.⁸

⁸ <http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf> Ημερομηνία για το πότε ειπώθηκε η θεωρία.

3. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

3.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

3.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, όρος πολύπλευρος με πλούσια ιστορία, είναι μια έννοια συνυφασμένη με κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα, καθώς θεωρείται «ο μηχανισμός μέσω του οποίου υπάρχουν και αναπτύσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις..»⁹.

Πρόκειται για μια έννοια η οποία εμπλουτίζεται και μεταλλάσσεται συνεχώς για να καλύψει, όπως χαρακτηριστικά έλεγε ο Cooley «..... όλα τα σύμβολα του νου,

μαζί με τα μέσα μεταβίβασης τους στο χώρο και διατήρησης τους στο χρόνο».

Ο ρόλος της επικοινωνίας στην υπηρεσιακή, προσωπική, κοινωνική ζωή του εργαζομένου αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης και ανάπτυξης των επικοινωνιακών του ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται προκειμένου να συμβιώσει και συνεργαστεί αρμονικά με τους προϊσταμένους και συναδέλφους του για να αντεπεξέλθει με τον καλύτερο τρόπο στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί.

Η λήψη αποφάσεων, η δημιουργία παρακίνησης, η εφαρμογή σωστού ελέγχου και η ύπαρξη σωστού ηθικού είναι αποτέλεσμα ενός σωστά εγκατεστημένου συστήματος επικοινωνίας μέσα σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον¹⁰.

Όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν συνειδητοποιήσει την σημασία της επικοινωνίας καθώς και το μέσο που θα χρησιμοποιήσουν για να μεταφέρουν μηνύματα τότε η επικοινωνία θα είναι ανεπαρκής.

⁹ Charles Horton Cooley, *Social Organization*, C. Scribner's sons. 1909, σελ. 200

¹⁰ Χυτήρης Λεωνίδας, Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα 2006, σελ. 110

Τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται είναι οι τηλεδιασκέψεις, οι ομαδικές συναντήσεις, τα εταιρικά έντυπα, τα ηλεκτρονικά μέσα όπως το διαδίκτυο, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι εγείρουν τις απαιτήσεις τους, οι συσκέψεις, η εκπαίδευση των εργαζομένων κ.α.

3.1.2 ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι στόχοι της επικοινωνίας είναι οι εξής :

- Βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων
- Βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων
- Αφομοίωση της εταιρικής κουλτούρας από τους εργαζομένους
- Σαφής προσδιορισμός των εκάστοτε ρόλων των εργαζομένων στην επιχείρηση
- Διευθέτηση των συγκρούσεων των εργαζομένων
- Προώθηση των οργανωτικών αλλαγών με στόχο την αναβάθμιση της επιχειρησιακής δομής

- Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αποσκοπεί στην προσαρμογή τους στη φιλοσοφία της επιχείρησης, στην επίτευξη του γενικότερου στόχου της επιχείρησης, στην διευκόλυνση της ροής των πληροφοριών, στην εδραίωση ενός κλίματος συνεργασίας, και στον συντονισμό της στάσης τους απέναντι στη διοίκηση.

3 . 1. 3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

«Η εταιρική επικοινωνία είναι ένα εργαλείο του μάνατζμεντ, μέσω του οποίου εναρμονίζεται η εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία αποτελεσματικά και αποδοτικά, έτσι ώστε να δημιουργούνται οι βάσεις για αποτελεσματικές σχέσεις με τις σημαντικές ομάδες κοινού, από τις οποίες εξαρτάται η επιχείρηση.»¹¹

Οι καλές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων στο χώρο εργασίας, έχουν καθοριστική σημασία. Ο ρόλος τους δεν περιορίζεται μόνο στο επαγγελματικό περιβάλλον.

Η καλλιέργεια των καλών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων στο επαγγελματικό περιβάλλον, πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα των εργοδοτών, αλλά και όλων όσοι εμπλέκονται. Η σωματική και ψυχική υγεία, η οικογενειακή γαλήνη, η απόδοση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες, αναπόφευκτα επηρεάζονται από τις σχέσεις, που υπάρχουν μεταξύ τους.

Οι αρμονικές σχέσεις δημιουργούν τις προϋποθέσεις, για συνεχείς επιτυχίες στο επαγγελματικό περιβάλλον με αύξηση της αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας. Για τους λόγους αυτούς η διαπαιδαγώγηση για τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων έχει πρωταρχική σημασία.

Μια επιχείρηση συνιστάται από άτομα που είναι ικανά να επικοινωνούν μεταξύ τους, είναι πρόθυμα να δράσουν και θέλουν από κοινού να εκπληρώσουν τους οργανωσιακούς σκοπούς ή στόχους. Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις και μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό εργαλείο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να είναι, όμως, αποδοτική, πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στη δομή της επιχείρησης ή του οργανισμού και την εταιρική στρατηγική.

¹¹ Cees Van Riel, Principles of Corporate Communication, 1995 σελ. 20

Ένας βασικός σκοπός της εταιρικής επικοινωνίας είναι να υπενθυμίζει στην Ανώτερη Διοίκηση τη στρατηγική σημασία της επικοινωνίας για την επιχείρηση. Η αληθινή αξία της εταιρικής επικοινωνίας έγκειται στην ικανότητά της να διαδίδει τους επικοινωνιακούς σκοπούς, καθιστώντας ικανούς τους εργαζόμενους να κάνουν πράξη τη στρατηγική. Ιδιαίτερα όπου υπάρχει ανάγκη για αλλαγή, η λειτουργία της εταιρικής επικοινωνίας πρέπει να βρίσκεται πολύ κοντά σε αυτούς που προσπαθούν να πραγματοποιήσουν την αλλαγή.

Η Εταιρική Επικοινωνιακή Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος των επικοινωνιακών δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των επικοινωνιακών πόρων της, μέσα σ' ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχείρησης και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων κοινού.

3.2 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ-ΕΡΓΟΔΟΤΗ

3.2.1 ΛΟΓΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου είναι πολύ κοινές σε μια επιχείρηση. Είναι φυσικό επακόλουθο καταστάσεων, οι οποίες επιβάλλουν την υποχρεωτική συνύπαρξη και συνεργασία ατόμων που χαρακτηρίζονται από διαφορετικές αξίες και εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες, στόχους, μέσα στα όρια ενός οργανωτικού χώρου.

Καθώς το περιβάλλον των οργανισμών χαρακτηρίζεται συχνά από πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα όσον αφορά στις δομές, τις διαδικασίες και τους κανόνες που το διατρέχουν, οι συγκρούσεις αναδύονται ως αποτέλεσμα της αδυναμίας επίλυσης ή διαχείρισης των διαφόρων οργανωτικών προβλημάτων.

Σύμφωνα με την παραδοσιακή θεώρηση, οι συγκρούσεις συνιστούν οργανωτικό φαινόμενο, το οποίο πρέπει συστηματικά να αποφεύγεται, καθώς δημιουργούν δυσλειτουργίες και αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή, οι συγκρούσεις πηγάζουν από τα προβλήματα προσωπικότητας σε συνδυασμό με την αποτυχημένη ηγεσία, δημιουργούν δυσλειτουργίες στον οργανισμό και έχουν γενικά αρνητικές συνέπειες, επιλύονται με τη φυσική απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών ή με την παρέμβαση των ανωτέρων και σε κάθε περίπτωση πρέπει να αποφεύγονται.

Για τον αποτελεσματικό χειρισμό του φαινομένου των συγκρούσεων απαιτείται η αναγνώριση και κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών, που τις δημιουργούν. Σύμφωνα με τον Μπουραντά, κύριες πηγές συγκρούσεων είναι¹² :

1) Οι συγκρουόμενοι στόχοι. Όταν η επίτευξη ενός στόχου συνεπάγεται τη μη επίτευξη ενός άλλου, τότε οι στόχοι είναι συγκρουόμενοι. Είναι συχνό το

¹² Μπουραντας Δημήτριος, Μάνατζμεντ, Μπένου Γ., Αθήνα, 2002 σελ. 460

φαινόμενο, άτομα στον ίδιο οργανισμό να μη κατανοούν ότι οι στόχοι τους αποτελούν μέρος των κοινών συνολικών στόχων του οργανισμού και επομένως δε μπορεί να είναι συγκρουόμενοι.

2) Οι περιορισμένοι πόροι. Επειδή οι πόροι δεν είναι απεριόριστοι, το κάθε μέρος επιδιώκει να εξασφαλίσει μεγαλύτερη συμμετοχή σε αυτούς σε βάρος των άλλων μερών.

3) Οι διαφορετικές αντιλήψεις / αξίες . Οι διαφορετικές αντιλήψεις και τα διαφορετικά αξιακά πρότυπα, που έχουν τα διάφορα μέρη όσον αφορά στους στόχους του οργανισμού και τους τρόπους υλοποίησης , τα μέσα , τους κανόνες κλπ είναι συχνά αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων.

4) Η οργάνωση . Η μη σαφής κατανόηση της ανάλυσης των συνολικών στόχων του οργανισμού στους επιμέρους στόχους των τμημάτων του, ο ασαφής καθορισμός καθηκόντων και ρόλων, η έλλειψη διαδικασιών αποτελούν οργανωτικές αδυναμίες που οδηγούν σε σημαντικές συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη.

5) Η κακή επικοινωνία . Η έλλειψη ή πλημμελής μετάδοση μηνυμάτων και πληροφοριών και γενικά η αναποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων μερών αποτελεί κύρια πηγή συγκρούσεων μέσα στον οργανισμό.

6) Την αλληλεξάρτηση καθηκόντων. Όταν παρατηρείται αλληλεξάρτηση διαδικασιών τότε και τα άτομα που εκτελούν αυτές τις διεργασίες βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση. Σύμφωνα με τον Morgan, η βάση για την κατανόηση του φαινομένου των συγκρούσεων βρίσκεται στο ανάλογο της μηχανής, που χαρακτηρίζεται από είσοδο – διεργασία – έξοδο¹³ . Έτσι μια ενδεχόμενη αποτυχία σε ένα τμήμα θα επηρεάσει την αποτελεσματικότητα σε ένα άλλο τμήμα. Η αλληλεξάρτηση καθηκόντων διακρίνεται σε σειριακή και αμοιβαία αλληλεξάρτηση.

7) Τους διαφορετικούς κεντρικούς στόχους. Οι ομάδες που βρίσκονται μαζί για μεγάλο χρονικό διάστημα μπορούν να αναπτύξουν διαφοροποιημένους

¹³Gareth Morgan, Images of Organization, Academy of management, 1987, σελ. 100

τρόπους λειτουργίας και τελικά είναι πιθανό να παρουσιάσουν ομαδοποιημένη σκέψη¹⁴.

8) Τις δομές ανταμοιβής . Όταν μια δομή καθορίζει αυξημένη ανταμοιβή για κάποια άτομα προκειμένου για την παροχή ίδιας ποσότητας και ποιότητας έργου, δημιουργείται δυσαρέσκεια στα υπόλοιπα άτομα, τα οποία αρχίζουν να διακατέχονται από αίσθημα έλλειψης δικαιοσύνης.

3.3 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ

Η αλληλεξάρτηση καθηκόντων είναι μια από τις πρωτεύουσες αιτίες εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων, ανεξάρτητα από το αν αυτές σχετίζονται με προσωπικό βρισκόμενο στην ίδια βαθμίδα της ιεραρχίας ή σε διαφορετική. Η αιτία αυτή αναφέρεται στο βαθμό σύμφωνα με τον οποίο δύο ομάδες ή άτομα βασίζονται η μία πάνω στην άλλη για εξυπηρέτηση, πληροφόρηση και παροχή μέσων ώστε να καταφέρουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Παρόλο που κάτι τέτοιο υπονοεί μια συνεργατική κατάσταση, οι ομάδες σε μια επιχείρηση μπορούν να φθάσουν σε εντονότερες συγκρούσεις.

Μία αύξηση των απαιτήσεων είναι δυνατό να οδηγήσει στο μεγάλωμα της πίεσης στη μια ή και στις δύο ομάδες, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις αναγκαίες πρόσθετες υπηρεσίες. Η πίεση αυτή είναι δυνατό να αυξήσει την ένταση και τις απογοητεύσεις και να οδηγήσει σε συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων.

Ένας ακόμα παράγοντας ο οποίος συμβάλλει στη δημιουργία συγκρούσεων , είναι και οι ασάφειες και οι ελλείψεις προγραμματισμού που επικρατούν μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων, σχετικά με τα καθήκοντα τους και το πώς αυτά θα πρέπει να εκτελούνται.

¹⁴ Irving Lester Janis, Victims of Groupthink: A Psychological study of Foreign – Policy Decisions and Fiascoes , Houghton Mifflin Company 1972, σελ. 98

Η δεύτερη αιτία αναφέρεται σε καταστάσεις στις οποίες μια ομάδα πρέπει να βασίζεται σε κάποια άλλη ομάδα για εξυπηρέτηση, πληροφόρηση ή παροχή μέσων. Η ανεξάρτητη ομάδα έχει μικρό κίνητρο να συνεργασθεί, σε σχέση με τη εξαρτημένη ομάδα.

Έτσι, έχουμε τη δημιουργία πίεσης από την εξαρτημένη ομάδα προς την ανεξάρτητη, με σκοπό την απόκτηση της απαιτούμενης βοήθειας. Καταστάσεις αυτού του τύπου οδηγούν συχνά στη δημιουργία αρνητικού κλίματος και αντιπαράθεσων μεταξύ ομάδων.

Οι συγκρούσεις, που έχουν σαν βάση την τρίτη αιτία, σχετίζονται με την αξιολόγηση και την ανταμοιβή των αλληλεξαρτώμενων ομάδων. Όσο μεγαλύτερη είναι η αλληλεξάρτηση των ομάδων και η έμφαση που δίνει η Διοίκηση της επιχείρησης, στη διακεκριμένη παρά στην από κοινού λειτουργία των ομάδων, τόσο περισσότερο μεγαλώνει η ένταση της σύγκρουσης που αργά ή γρήγορα θα αναπτυχθεί μεταξύ τους. Αποτέλεσμα αυτών των διαφορών είναι, ότι οι ομάδες είναι δυνατό να διαφέρουν όσον αφορά τους στόχους, το χρόνο επίτευξης τους και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

3.4 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτο κομμάτι των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων¹⁵. Οι ηγέτες μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων, είτε διασφαλίζοντας οφέλη, π.χ. αύξηση παραγωγικότητας, ενδυνάμωση προσωπικών σχέσεων, βελτίωση ομαδικής συνοχής, είτε οδηγώντας στη διάλυση ομάδας.

Σύμφωνα με τον **D.Johnson**, όταν εμπλεκόμαστε σε μια σύγκρουση, μπορούμε να επιλέξουμε κάποιο από τα πέντε στυλ που προτείνει, κάπως έτσι:

- Όταν ο στόχος είναι σημαντικός όχι όμως και η σχέση τότε το ενδεδειγμένο στυλ αντιμετώπισης είναι αυτού του «καρχαρία».

Ο καρχαρίας ενδιαφερόμενος για το στόχο του, επιβάλλει στους αντιπάλους του τη δική του λύση αδιαφορώντας για τη σχέση τους σ' ένα παιχνίδι που έτσι κι αλλιώς ένας μόνο κερδίζει. (Όταν βλέπεις ότι ο απέναντι σκοπεύει από πρόθεση να σε .. αδειάσει το στυλ του καρχαρία μπορεί να σε σώσει – στήριξε τον εαυτό σου και το στόχο σου, υπονοεί το στυλ αυτό του Johnson).

- Όταν η σχέση είναι μεγαλύτερης σημασίας από το στόχο τότε το στυλ της «μικρής αρκούδας» είναι το κατάλληλο.

Τα αρκουδάκια κατά τον Johnson, πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις πάντα πληγώνουν και εξ' αιτίας της μεγάλης τους ανάγκης για αποδοχή θυσιάζουν τους στόχους τους προκειμένου να αποφύγουν μια σύγκρουση.

- Όταν ο στόχος δεν έχει σημασία αλλά ούτε και η σχέση , τότε το να κάνεις τη «χελώνα» είναι μάλλον έξυπνο. Η χελώνα στα.. σκούρα τραβιέται στο καβούκι της ξεχνώντας και το στόχο και τη σχέση με τον απέναντι. (Πολλές φορές το να κάνεις πως δεν βλέπεις είναι .. σοφό, λέει ο Johnson).

¹⁵ Ιωάννης Χατζηκιάν, Καινοτομία και γνώση στην Ελλάδα της κρίσης-ολιστική προσέγγιση, Γαβριηλίδης, Αθήνα, 2010, σελ. 39

- Όταν ο στόχος και η σχέση είναι σημαντικά, τότε το στυλ της «κουκουβάγιας» είναι μονόδρομος.

Η κουκουβάγια κατά τον Johnson, ικανοποιείται όταν επιτύχει πλήρως το στόχο της μαζί και το στόχο του άλλου, επιδιώκοντας να ισχυροποιεί τη σχέση τους. («Είμαστε ομάδα, σκεφτόμαστε σαν ομάδα, ενεργούμε σαν ομάδα»).

- Όταν ο στόχος και η σχέση είναι μεν σημαντικά όχι όμως τόσο, όσο του προηγούμενου επιπέδου –ας πούμε μέτρια σημαντικοί, τότε πρέπει να κάνει κανείς την «αλεπού».

Κερδίζουν και οι δύο πλευρές από κάτι συμβιβαζόμενες με το να μειώσουν κατά τι τις διεκδικήσεις τους. (Η αλεπού είναι διατεθειμένη να αφήσει ένα μέρος του στόχου της αν κι ο απέναντι κάνει κάτι αντίστοιχο, προτιμώντας ένα συμβιβασμό, λέει ο Johnson).

Σύμφωνα με τους Bodin et al, για να βελτιωθούν οι επικοινωνιακές δεξιότητες απαιτείται : (α) ενεργητική προσοχή για την κατανόηση των αντιλήψεων και των συναισθημάτων της άλλης πλευράς, καθώς και του πλαισίου εντός του οποίου λαμβάνει χώρα η επικοινωνία, (β) κατάλληλος τρόπος ομιλίας με στόχο την κατανόηση και όχι στον εντυπωσιασμό, (γ) αναφορά μόνο σε ότι είναι σκόπιμο και δυνητικά παραγωγικό να ακούσει και να κατανοήσει η άλλη πλευρά και (δ) η προσαρμογή στις διαφορές προσωπικότητας και κουλτούρας.

Ένα επιπλέον απαραίτητο στοιχείο στη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων είναι ο χειρισμός των συναισθημάτων. Σύμφωνα με τον Fisher et al , η αναγνώριση των συναισθημάτων είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία στη διαδικασία επίλυσης διαφορών. Υπάρχουν διάφορα στάδια χειρισμού των συναισθημάτων , μεταξύ των οποίων η αναγνώριση και κατανόηση των ίδιων συναισθημάτων και των συναισθημάτων της άλλης πλευράς, η μη αντίδραση στις συναισθηματικές ακρότητες της άλλης πλευράς να εξωτερικεύσει την ένταση και την πίεση, που έχει σωρεύσει¹⁶.

¹⁶Fisher et al, The Marketing, Wiley, 1999, σελ. 78

Τέλος, σημαντικό στοιχείο στην επίλυση των συγκρούσεων αποτελεί η χρήση της λεγόμενης “πλάγιας σκέψης” (“lateral thinking”) , δηλαδή η δυνατότητα της σκέψης να διευρύνει την ύπαρξη εναλλακτικών επιλογών ως λύσεων σε μια σύγκρουση. Σύμφωνα με τον De Bono, η στρατηγική του “καταιγισμού των ιδεών” (“ brainstorming”) επιτρέπει την αναζήτηση και την επινόηση πολλών διαφορετικών ιδεών, προκειμένου για την επίλυση της σύγκρουσης .

Για την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής απαιτείται να αποφεύγεται η κριτική των λεγόμενων – ιδεών των ατόμων, να συγκεντρώνονται κατά το δυνατό περισσότερες ιδέες με σκοπό τη λήψη της καταλληλότερης απόφασης, να ενθαρρύνεται ο συνδυασμός των ιδεών και να προάγεται η ενεργής συμμετοχή όλων των μερών στη διαδικασία παραγωγής και επιλογής των ιδεών επίλυσης της σύγκρουσης¹⁷.

¹⁷ Μύρων Μ. Ζαβλανός, Μάνατζμεντ, Σταμούλη Α.Ε, Αθήνα, 2002, σελ. 285

4.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

4.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

«Ηγεσία είναι η επιρροή, η ικανότητα ,η τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, ώστε να εργαστούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας, η εμπιστοσύνη πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κανείς σημαίνει να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται.

Άλλοι βλέπουν την ηγεσία, τουλάχιστον όπως εφαρμόζεται στις τυπικές οργανώσεις, ως ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες του οργανισμού.

Ένας ηγέτης θα πρέπει να έχει δύναμη, εξουσία, επιρροή, δύναμη ανταμοιβής, δύναμη γνώσης, νόμιμη δύναμη πληροφοριών¹⁸. Με την απλή δύναμη εννοούμε τη δυνατότητα του να επιβάλλει τη γνώμη του και να επηρεάζει την ομάδα την οποία ηγείται. Με την εξουσία εννοούμε το γεγονός ότι είναι νομικά κατοχυρωμένος στο να ηγείται την ομάδα του. Με την επιρροή εννοούμε τη δυνατότητα να μεταβάλλει και να κατευθύνει τις απόψεις των υπαλλήλων.

Η δύναμη ανταμοιβής αναφέρεται στη δυνατότητα να ικανοποιήσει τις προσωπικές ανάγκες κάθε ατόμου μέλους της ομάδας. Με τη δύναμη γνώσης αναφερόμαστε στην κατάρτιση, γνώση που έχει ένα ζήτημα με την οποία αναγνωρίζεται ως ο πλέον ειδικός για το εν λόγω ζήτημα. Με τη δύναμη πληροφοριών εννοούμε τη δυνατότητα πρόσβασης που έχει διάφορες πηγές πληροφοριών και μέσω των οποίων μπορεί να βελτιώσει τη γνώση του.»¹⁹

Παρατηρούμε λοιπόν ότι ο ηγέτης διαφέρει σημαντικά από έναν απλό manager. Η σημαντικότερη διαφορά τους έγκειται στον τρόπο με τον οποίο

¹⁹ Δημήτριος Μπουραντάς «Ηγεσία», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, Έτος 2005, σελ. 120

παρακινούν τους εργαζομένους. Ενώ ο manager ενδιαφέρεται κυρίως για την απλή τέλεση των καθηκόντων του και το προσωπικό του συμφέρον και έχει μια μάλλον απρόσωπη σχέση με τους εργαζομένους, ο ηγέτης έχει ένα όραμα για την εταιρεία και αντικειμενικός του στόχος είναι να εμφυσήσει αυτό το όραμα στους εργαζομένους έτσι ώστε οι τελευταίοι να αισθανθούν ένα ζωντανό κομμάτι της επιχείρησης και όχι ως απλά εκτελεστικά όργανα. Θεμελιώδης καθήκον του ηγέτη αποτελεί η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για τη δουλειά, καθώς και η καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Ο ηγέτης λοιπόν, επικεντρώνει τη προσοχή του στο ανθρώπινο δυναμικό και προσπαθεί να επιλύσει οποιεσδήποτε συγκρούσεις προκύπτουν με τρόπο ήπιο και διπλωματικό επιδιώκοντας πάντα το συμφέρον της επιχείρησης. Επιπρόσθετα προσπαθεί να διατηρήσει τις εύθραυστες ισορροπίες σε ένα εργασιακό περιβάλλον λαμβάνοντας πάντα υπόψη τα εκάστοτε χαρακτηριστικά του εργαζόμενου τα οποία δεν αναφέρονται μόνο στις δεξιότητες του αλλά στην συνολική προσωπικότητά του.

Συνοψίζοντας μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η θέση ενός ηγέτη είναι ιδιαίτερα απαιτητική αφού ο ρόλος του δεν περιορίζεται μόνο σε αυτόν του manager. Τα βασικά χαρίσματα που θα πρέπει να τον διακρίνουν είναι τα εξής:

- Ο ηγέτης θα πρέπει να προβάλλει τον εγωισμό του προκειμένου να κερδίσει τον σεβασμό των υπαλλήλων αλλά θα πρέπει να είναι ταπεινός
- Ο ηγέτης θα πρέπει να σέβεται τους συναδέλφους του αλλά και να αναγνωρίζει τη προσπάθεια που καταβάλλουν
- Ένας ηγέτης θα πρέπει να έχει ξεκάθαρο όραμα για την εταιρεία π.χ. ότι στο άμεσο μέλλον στόχος είναι να συμπεριληφθεί στις κορυφαίες εταιρείες του κλάδου ή ότι η εταιρεία με τις κατάλληλες ενέργειες θα δημιουργήσει ένα αρμονικό εργασιακό περιβάλλον
- Ο ηγέτης θα πρέπει να αποφεύγει τους διαπληκτισμούς χωρίς βέβαια να σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι και υποχωρητικός

- Ο ηγέτης δεν θα πρέπει να κάνει επίδειξη ισχύος αλλά να ακούσει τις γνώμες όλων και να θεωρεί τους συναδέλφους του ίσους προς αυτόν
- Ένας πετυχημένος ηγέτης θα πρέπει να δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα στον εργασιακό χώρο και όχι συνθήκες πίεσης και ανταγωνισμού

4.2 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Είναι κοινά παραδεκτό ότι τα συναισθήματα και οι διαθέσεις των ανθρώπων παίζουν σημαντικό ρόλο στον εργασιακό αλλά και κοινωνικό μας βίο. Συνεπώς η δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων όπως έλλειψη αναγνώρισης, άγχος, θυμός, αδιαφορία είναι παράγοντες επιδείνωσης του εργασιακού κλίματος και συμβάλλουν στο να υπό αποδίδουν οι εργαζόμενοι. Το πιο έντονο αρνητικό συναίσθημα στον χώρο εργασίας είναι αυτό του άγχους.

Συχνά έχει να κάνει με το φόβο ενός επερχόμενου γεγονότος όπως για παράδειγμα να μην μπορείς να ανταποκριθείς στο ύψος των περιστάσεων, να μην μπορείς να ικανοποιήσεις τις απαιτήσεις του εργοδότη. Η εμπειρία του άγχους είναι μια φυσιολογική αντίδραση στο στρες ή τον κίνδυνο και μπορεί να κυμαίνεται από μια ήπια ανησυχία έως και έντονο πανικό. Δεν είναι λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν κάποια δόση άγχους προκειμένου να διατηρούνται σε εγρήγορση και να εργάζονται με μεγαλύτερο ζήλο.

Γενικότερα μια λογική ποσότητα άγχους είναι σαφώς προτιμητέα από μια κατάσταση απάθειας αφού οι εργαζόμενοι ενεργοποιούνται προς την επίτευξη των στόχων που τους έχουν ανατεθεί. Στους παράγοντες που σχετίζονται με το άγχος, περιλαμβάνονται ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, ο έλεγχος που έχουν οι εργαζόμενοι στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους. Όταν λοιπόν ο εργαζόμενος δυσκολεύεται να δικαιώσει τις προσδοκίες του προϊσταμένου του ή του εργοδότη

διαισθάνεται τον κίνδυνο ότι διακυβεύεται η θέση του ή η υπόληψη του, με αποτέλεσμα την ενεργοποίηση του δυσάρεστου συναισθήματος του άγχους.»²⁰

Το πρόβλημα δημιουργείται όταν το άγχος είναι ανεξέλεγκτο γεγονός που μπορεί να έχει καταστροφικές επιπτώσεις στην απόδοση του εργαζομένου. Το υπερβολικό άγχος δυσχεραίνει τη λειτουργικότητα του ατόμου στον χώρο εργασίας αφού το επηρεάζει τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά. Το πιο σημαντικό, άλλωστε στοιχείο στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης είναι το “ανθρώπινο κεφάλαιο” της. Γιατί προϋπόθεση να σκέφτονται ορθολογικά και δημιουργικά οι εργαζόμενοι είναι η διατήρηση και ανάπτυξη της ψυχικής τους υγείας.

Η αδιαφορία, η έλλειψη αναγνώρισης, ο θυμός είναι επίσης συναισθήματα που επιδρούν αρνητικά στην ψυχολογία του ατόμου. Όταν το άτομο βιώνει αρνητικά συναισθήματα τότε και οι σχέσεις του με τους εργαζόμενους είναι κακές σε βαθμό που να ενεργοποιούνται συναισθήματα όπως ο θυμός, η θλίψη, όταν δεν αναγνωρίζεται η επιπλέον προσπάθεια που καταβάλλει ή όταν το αντικείμενο εργασίας του είναι μονότονο τότε το άτομο θα λαμβάνει αρνητικά ερεθίσματα από τον εργασιακό χώρο και δεν θα αποδίδει αναμενόμενα.

4.3 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΡΝΗΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

Όπως αναφέραμε προηγουμένως το άγχος είναι μια βλαβερή σωματική και συναισθηματική αντίδραση που παρατηρείται όταν οι εργασιακές απαιτήσεις δεν ταιριάζουν με τις ικανότητες ή τις ανάγκες του εργαζομένου. Το άγχος προέρχεται από τον υπερβολικό φόρτο εργασίας, τη σύγχυση των ρόλων, την ανασφάλεια, την έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης.

Σε κάθε περίπτωση επιδρούν αρνητικά στην απόδοση και στη δημιουργικότητα καθώς υπάρχει κίνδυνος απόλυσης. Η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα επιφέρουν ένα αίσθημα ασφάλειας στους εργαζομένους.

²⁰ <http://cretaadulthoodeduc.gr/blog/?p=627> Αρνητικά συναισθήματα στο χώρο εργασίας.

«Καθοριστικοί είναι σε αυτό το σημείο και η παρέμβαση των managers. Θα πρέπει να καλλιεργήσουν ένα τέτοιο κλίμα ανταγωνισμού προκειμένου να ενεργοποιηθούν τα κατάλληλα κίνητρα για υψηλή απόδοση. Ο υπερβολικός όμως ανταγωνισμός ο οποίος μπορεί να ανέλθει σε επίπεδο του να υποθάλλει ο ένας εργαζόμενος τον άλλον θα φέρει αντίθετα αποτελέσματα διαταράσσοντας το ομαλό εργασιακό κλίμα.

Ένας άλλος τρόπος να βελτιωθεί το εργασιακό κλίμα και να αμβλυνθούν τα αρνητικά συναισθήματα που επικρατούν στον χώρο εργασίας είναι το να διεξάγει η επιχείρηση εκδηλώσεις που θα συμβάλλουν στη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.»²¹

Επιπρόσθετα η επιχείρηση μπορεί να διεξάγει σεμινάρια σε τακτά χρονικά διαστήματα που θα επιμορφώνουν τους εργαζομένους και θα συμβάλλουν στην ενεργοποίηση του ενδιαφέροντος τους για την επιχείρηση. Συνεπώς πρέπει να υπάρχει καθοδήγηση. Κατάλληλη διευθέτηση των συγκρούσεων, είναι συχνά δυνατό να ελαχιστοποιήσει τα αρνητικά αποτελέσματα τους και να μεγιστοποιήσει τα θετικά. Με αυτόν τον τρόπο το άγχος θα μειωθεί και οι εργαζόμενοι θα αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως κάτι πιο ευχάριστο.

²¹ Δημήτριος Μπουραντάς «Μάνατζμεντ – Θεωρητικο υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές», Έτος έκδοσης 2002, Αθήνα, σελ. 520

5.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

5.1 ΑΞΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Πολλές θεωρίες λοιπόν αποδεικνύουν πως οι ανθρώπινοι πόροι δίνουν αξία αλλά και κέρδος σε μια επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια βλέπουμε πως οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικές ειδικότητες άρα απαιτούνται και διαφορετικές ικανότητες. Ο καθένας από εμάς έχει διαφορετικές δεξιότητες και αρετές γι' αυτό και η προσφορά – ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζεται ως ανομοιογενής.

Διάφορα μοντέλα έχουν μετρήσει αυτή την αξία αυτή και υπάρχει ομοφωνία ότι ανώτερης ποιότητας πόροι έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερη οικονομική αξία για τις επιχειρήσεις.

5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

«Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Strategic Human Resources Management) είναι το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που δημιουργούν τις επαγγελματικές δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Η ανάγκη για Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε μία επιχείρηση προκύπτει από το άκρως ανταγωνιστικό της περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, δημογραφικό και τεχνολογικό). Η υπεροχή Ανθρώπινου Δυναμικού (HRA –Human Resource Advantage) συντελείται από δύο συνιστώσες : Την υπεροχή σε ανθρώπινο Κεφάλαιο, όταν μία εταιρία διαθέτει ανθρώπους με υψηλότερα επίπεδα ικανοτήτων από τους ανταγωνιστές της και την υπεροχή σε ανθρώπινη Διαδικασία, όταν οι σχέσεις των υπαλλήλων και η ομαδικότητα κατά την επίλυση προβλημάτων

καθιστούν την επιχείρηση ικανή να εκτελεί τις λειτουργίες της ταχύτερα, αποτελεσματικά και αποδοτικά.»²²

Ποιος είναι όμως ο ρόλος της Στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων; Ποιοι είναι οι στόχοι της; Ερωτήματα που κάθε επιχείρηση υποβάλλει σε περίπτωση που θα ακολουθήσει αυτή τη στρατηγική.

Ο ρόλος της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι εκτελεστικός, διαμορφωτικός και όπως προανέφερα στο πρώτο κεφάλαιο διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζομένους και καινοτομεί. Ας δούμε αυτές τις έννοιες πιο αναλυτικά. «Εκτελεστικός γιατί οι στρατηγικές, οι πολιτικές και οι δραστηριότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να συμβαδίζουν και να υποστηρίζουν τη γενικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης. Διαμορφωτικός γιατί τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού να συμπεριλαμβάνεται μεταξύ των ανωτάτων στελεχών για τη διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης. Παγκοσμιοποίηση σημαίνει περισσότερος ανταγωνισμός, που σημαίνει ανάγκη για περισσότερη απόδοση και οι περισσότερες εταιρίες πλέον πετυχαίνουν (ολικώς ή μερικώς) αυτή τη βελτιωμένη απόδοση αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα και την αφοσίωση των υπαλλήλων τους. Και τέλος αξιολογείται μέσα από αυτή τη διαδικασία το εργατικό δυναμικό σε κάθε χρονική περίοδο. Προσωπικό που να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και να επιδιώκει με όλες του τις δυνάμεις την επίτευξη των στόχων.»²³

Οι στόχοι της Στρατηγικής αυτής είναι πολλοί. Αρχικά «ο καθορισμός επιθυμητής συνεισφοράς, δηλ. συμπεριφοράς που θα ικανοποιήσει τους στόχους απόδοσης. Κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να ζητούν από τους υπαλλήλους τους απλώς να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, ενώ άλλες να επιζητούν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ευελιξία σε μικρότερο ή μεγαλύτερο

²² Patrick M. Wright, Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century, Human Resource Management Review, Volume 8, Number 3, Cornell University 1998, σελ. 95

²³ Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα (1991), σελ.220

βαθμό. Επίσης ο καθορισμός σύνθεσης, δηλ. αριθμό υπαλλήλων και στελεχών 35 και μείγμα δεξιοτήτων. Και τέλος η αναζήτηση ή ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων όπου διαφέρουν οι προθέσεις των επιχειρήσεων αλλά και η αφοσίωση. Τι σημαίνει όμως η αφοσίωση για τις επιχειρήσεις; Κάποιες εταιρίες απλώς επιζητούν προσωρινό δέσιμο, άλλες προσπαθούν να φθάσουν μέχρι και την ταυτοποίηση με τους γενικούς επιχειρησιακούς στόχους.»²⁴

Είναι όμως αποτελεσματική αυτή η στρατηγική; Για να δούμε κάποια πλεονεκτήματα της. «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει σχέση πρόδρασης (proactive) δηλαδή ο ρόλος της είναι περισσότερο διαμορφωτικός, όπως εξηγήσαμε πιο πάνω, παρά σχέση αντίδρασης (reactive), δηλαδή εκτελεστικό ρόλο. Ακόμη κοινοποιούνται οι επιχειρησιακοί στόχοι και ενισχύεται η επικοινωνία. Στη συνέχεια καλλιεργείται η κριτική σκέψη και η ευελιξία στις μεταβολές του περιβάλλοντος, ορίζεται η κατάσταση – στόχος που θέλει να φθάσει η επιχείρηση και αξιολογείται η παρούσα της κατάσταση. Και να τονίσω πως η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ενισχύεται και από τη γνώμη των στελεχών γραμμής.»²⁵

Πέρα όμως από την θετική όψη της Στρατηγικής, υπάρχουν και κάποια εμπόδια. Αυτά συνήθως είναι «α) αδιαφορία των Υπευθύνων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για την οικονομική και την προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα πλευρά της επιχειρηματικότητας, β) έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων για να χειριστούν ποσοτικές μεθόδους, οικονομικές έννοιες και τεχνολογικά ζητήματα, γ) δυσκολία κατανόησης του οράματος του Γενικού Διευθυντή, δ) αδυναμία ενασχόλησης όλων των στελεχών γραμμής στο σχεδιασμό του στρατηγικού πλάνου, ε) προβλήματα χρονοπρογραμματισμού, αφού ο σχεδιασμός του στρατηγικού πλάνου πρέπει να γίνεται συστηματικά, στ) ανεπαρκής επικοινωνία, αφού είναι αρκετά δύσκολο να ενημερώνονται όλοι για το τι σχεδιάζεται, πραγματοποιείται, τα προβλήματα και τις διορθώσεις.»²⁶

²⁴ Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος (1991), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα

²⁵ Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 343

²⁶ William R. Tracey, Leadership Skills, Standout Performance for Human Resource Managers, AMACOM, 1990, σελ. 100

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο κλάδος της διοικητικής επιστήμης ασχολείται με τη λειτουργία μιας επιχείρησης και τον τρόπο διοίκησης της το οποίο συνιστά ένα ιδιαίτερα σύνθετο ζήτημα στον βαθμό που μια επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός.

Το ζήτημα των εργασιακών σχέσεων έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους ερευνητές από τη στιγμή που οι επιχειρήσεις την σημερινή εποχή έχουν πλέον γιγαντωθεί αλλά και λόγω του ότι οι άνθρωποι παρουσιάζουν συμπτώματα κακής ψυχολογίας με αποτέλεσμα να επηρεάζεται και η λειτουργία μιας επιχείρησης. Η κακή ψυχολογία οφείλεται στους έντονους ρυθμούς ζωής αλλά και στη σαφή αύξηση του πήχη που θέτουν πλέον οι άνθρωποι σε σχέση με το βιοτικό τους επίπεδο.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην ανταποκρίνονται στις εξωπραγματικές πολλές φορές προσδοκίες που θέτουν τόσο οι ίδιοι για τον εαυτό τους όσο και η επιχείρηση στην οποία εργάζονται από αυτούς. Άρα πολλές φορές κυριαρχεί το αίσθημα της απογοήτευσης που συμβάλλει στη διάδοση διάφορων ψυχικών νόσων όπως κατάθλιψη, άγχος, διαταραχές πανικού κ.α.

Για τους λόγους αυτούς η διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων είναι καθοριστική αφού με αυτό τον τρόπο, αμβλύνονται τα αρνητικά συναισθήματα που αναπόφευκτα δημιουργούνται.

Μέσα από αυτή την εργασία λοιπόν , ξετυλίγεται σιγά σιγά ένα πολύ σημαντικό κομμάτι, το πώς κάθε επιχείρηση έχει μια δική της στρατηγική προκειμένου το προσωπικό της να είναι άξιο των προσδοκιών της. Ο ανταγωνισμός στην εποχή μας είναι πολύ μεγάλος και η πίεση αυξάνεται όλο και πιο πολύ στους επιχειρηματίες και γι' αυτό στηρίζονται στο προσωπικό τους, καθώς όσο πιο καλό κλίμα επικρατεί τόσο η παραγωγικότητα θα αυξάνεται άρα και το κέρδος.

Σ' αυτό το σημείο θα ήθελα να τονίσω τη σημασία της λέξεως «υποκίνηση». Όπως ανέφερα στο πρώτο κεφάλαιο ο όρος υποκίνηση δεν δηλώνει καταπάτηση του εργαζομένου αλλά προσπαθεί η επιχείρηση να κατανοήσει τις ανάγκες και τον

τρόπο σκέψης του εργαζομένου της. Την επιχείρηση πέρα από την ποσότητα την ενδιαφέρει και η ποιότητα, αν όμως οι υπάλληλοι δεν έχουν καλή ψυχολογία τότε η ποιότητα δε θα είναι η αναμενόμενη. Πολλές λοιπόν είναι οι θεωρίες που προσπαθούν να αναλύσουν αυτόν τον ορισμό και γι' αυτό δόθηκαν παραπάνω με ακριβή χρονολογική σειρά και βλέπουμε πως άλλαζαν με το πέρασ των χρόνων.

Ένα άλλο μέρος που θα ήθελα να σταθώ γιατί μου προξένησε το ενδιαφέρον είναι αυτό των προσόντων. Όσο περνάν τα χρόνια τόσο αυξάνονται και οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων σε σχέση με τα προσόντα των μελλοντικών και μη υπαλλήλων. Όλο και πιο πολλές εταιρείες λοιπόν προσπαθούν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους μέσα από διάφορα προγράμματα προκειμένου να φέρουν εις πέρας τους στόχους τους.

Δεν νοείται πλέον μια επιχείρηση να βασίζει την αποδοτική λειτουργία της στα τυπικά προσόντα των εργαζομένων και στις δεξιότητες τους. Η επιμόρφωση των τελευταίων μέσω σεμιναρίων θα πρέπει να περιλαμβάνει πέρα από την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και βασικά ζητήματα. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι θα αντιληφθούν ότι διατηρώντας μια θετική ψυχολογία θα αποδίδουν καλύτερα και ενδεχομένως με λιγότερη προσπάθεια.

Φτάνοντας στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας μου, κατά τη διάρκεια έρευνας σχετικά με την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων συνάντησα και τον όρο εταιρική κουλτούρα. Οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων. Κάτι το ευχάριστο, κάτι που όλοι από εμάς θέλουμε να έχουμε καθώς εργαζόμαστε. Μια καλή συνεργασία, σύμπνοια και το αποτέλεσμα σίγουρα θα δικαιώσει την προσπάθεια μας αλλά και την επιχείρηση. Εξάλλου κοινός στόχος όλων είναι η κορυφή.

Βέβαια υπάρχει και η αρνητική πλευρά. Τι γίνεται σε περίπτωση που οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες; Πολλά παραδείγματα μέσα από την καθημερινότητα μας, πολλές οι περιπτώσεις μικροεντάσεων στο χώρο εργασίας. Φυσικά φαινόμενα σύγκρουσης συμβαίνουν ανάμεσα σε εργοδότες και εργαζομένους αλλά και εργαζομένων μεταξύ εργαζομένων. Είναι πολλές φορές που οι εργαζόμενοι απαιτούν τα δικαιώματά τους με όχι και τόσο ήρεμο τρόπο καθώς

έχουν εξαντλήσει κάθε περιθώριο και κάπου εκεί παραμονεύει η κούραση , το άγχος, τα νεύρα και δημιουργούνται αντιπαλότητες, Κάτι το οποίο βλάπτει την επιχείρηση πέρα από τις τυχόν σχέσεις που είχαν δημιουργηθεί.

Κλείνοντας λοιπόν , παρατηρώ πως η διοίκηση ανθρωπινών πόρων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για μια επιχείρηση. Μέσα από διάφορες στρατηγικές μπορεί να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα για όλους. Έτσι και ο εργοδότης θα μείνει ευχαριστημένος αλλά και ο εργαζόμενος θα νιώσει το αίσθημα της ικανοποίησης και σίγουρα μέσα στο χώρο εργασίας του θα νιώθει ασφαλής ανάμεσα στους άλλους συναδέλφους του.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μάριος Μακρυγιωργάκης “ Η ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ” , οι ανθρώπινες σχέσεις ως μέσο για αποτελεσματικότητα σε κάθε <από κοινού> επιδίωξη στόχων (ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας) , Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2001
2. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος (1991), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
3. Δημήτρης Μπουραντάς “Ηγεσία”, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2005
4. Δημήτρης Μπουραντάς “Μάνατζμεντ”, Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2000
5. Ροϊ Παναγιωτοπούλου “Η επικοινωνία στις οργανώσεις”, Εκδόσεις Κριτική Αθήνα , 1997
6. Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
7. Ιωάννης Χατζηκιάν, Καινοτομία και γνώση στην Ελλάδα της κρίσης-ολιστική προσέγγιση, Γαβριηλίδης, Αθήνα, 2010
8. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων , Interbooks , 2006
9. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης “Οργανωτική συμπεριφορά ” , η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις , Εκδόσεις Interbooks , Αθήνα 1996

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Cees Van Riel, Principles of Corporate Communication, Paperback, 1995
2. Fisher et al, The Marketing, 1999
3. Gareth Morgan, Images of Organization, Academy of management, 1987

4. Irving Lester Janis, Victims of Groupthink: A Psychological study of Foreign – Policy Decisions and Fiascoes , Houghton Mifflin Company 1972
5. Patrick M. Wright, Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century, Human Resource Management Review, Volume 8, Number 3, 1998
6. Pinter 1984, στο Κουτούζης Μ. 1999
7. William R. Tracey, Leadership Skills, Standout Performance for Human Resource Managers, AMACOM, 1990

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- 1) www.innerresources.gr/gr-services
- 2) www.elinyae.gr/el/lib-file-upload/FyladioYpoErg/115445379140
- 3) www.epapanis.blogspot.gr/2011/08/blog-post_24
- 4) www.kepea.gr/aarticle.php?id=286
- 5) www.reviews.in.gr/finance/forologia/article/?aid=12412907
- 6) www.books.eudoxus.gr/publishers/ID_0273/EG-0079
- 7) www.apythanos.blogspot.gr/2012/11/herzberg-ABS
- 8) www.aueb.gr/users/ladopoulos/download/down_B_etos/theory%20x%20y.
- 9) <http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf>
- 10) <http://apythanos.blogspot.gr/2012/11/herzberg.html>
- 11) <http://cretaadulthoodeduc.gr/blog/?p=627>

Πνευματικά Δικαιώματα

Copyright © ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

ΠΟΛΙΤΗ ΙΩΑΝΝΑ (2/7/2014)