

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ,
ΘΕΩΡΙΕΣ.
(ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ, ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΡΑΠΕΖΩΝ)**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ
Δαφνομήλη Αναστασία, Κοντοπόδη Αργυρώ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Μακρυγιωργάκης Μάριος**

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2010

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ:

	ΣΕΛΙΔΑ
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6

A. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ-Η Σημασία του

1.1.Η Σημασία του Εργασιακού Περιβάλλοντος	10
1.2.Οι εργασιακές ομάδες και οι Δυναμικές τους.....	11
1.3.Μάνατζμεντ - Ορισμοί	12
1.3.1.Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ.....	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Υποκίνηση, Βασικός Προσδιοριστικός Παράγων των Επιχειρηματικών Αποτελεσμάτων

2.1.Υποκίνηση Προσωπικού	16
2.2.Ορισμοί	16
2.3.Οι Κυριότερες Θεωρίες Υποκίνησης.....	20
2.4.Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow. (Θεωρία Ανθρώπινων Αναγκών).....	21
2.5.Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του F. Herzberg.....	25
2.5.1.Σχέση μεταξύ θεωρίας Maslow και Herzberg.....	28
2.5.2.Νέες Μορφές Σχεδιασμού Εργασίας από τον Herzberg.....	30
2.6.Η Θεωρία της Κάλυψης Επίκτητων Αναγκών του Mc Clelland.....	31
2.7. Η Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom.....	35
2.8. Χειρισμός του Ανθρώπινου Παράγοντα. Θεωρία X και Ψ. (D.Mc Gregor)...	39
2.8.1.Συσχετισμός της Θεωρίας X & Ψ.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Παρακίνηση: Εργαλείο Ανάπτυξης και Κερδοφορίας

3.1.Ατομική Παρακίνηση των Εργαζομένων.....	44
3.1.1.Τι Παρακινεί τους Εργαζομένους.....	46
3.2.Παρακίνηση κατά Ομάδες Εργαζομένων.....	47
3.3.Ατομικές Προϋποθέσεις για Αποτελεσματική Παρακίνηση.....	52
3.3.1.Διαθεσιμότητα και Ειλικρίνεια ενός Μάνατζερ.....	53
3.4.Ομαδικές Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Παρακίνησης.....	55
3.5.Συστήματα Κινήτρων.....	57
3.5.1.Προγράμματα Υποκίνησης των Εργαζομένων.....	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Τράπεζες: Σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας

4.1. Το Περιεχόμενο της Έννοιας <<Ανθρώπινοι Πόροι>>.....	62
4.2. Η Σημασία του Ανθρώπινου Παράγοντα στις Τράπεζες.....	63

B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Εμπειρική Έρευνα: Υποκίνηση Υπαλλήλων Τραπεζών

5.1. Ερευνητικά Ζητήματα	66
5.2. Ευρήματα.....	69
5.2.1. Ευρήματα-Παρουσίαση.....	69
5.2.2. Ευρήματα-Σχολιασμός.....	76
5.3. Συμπεράσματα -Προτάσεις.....	77

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι να παρουσιάσει τις κατάλληλες ενέργειες και τα απαραίτητα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ώστε να παρακινήσει αποτελεσματικά το προσωπικό της. Με τον τρόπο αυτό ανακαλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων και δημιουργούνται τα κατάλληλα κίνητρα που θα τους οδηγήσουν σε αλλαγή της συμπεριφοράς τους και αύξηση των προσπαθειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων της εργασίας τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών τους και συνεπώς την σωστή εφαρμογή της παρακίνησης μέσα στην επιχείρηση.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν ο αναγνώστης μπορεί να πληροφορηθεί σχετικά με τους κανόνες της παρακίνησης, τις βασικότερες θεωρίες παρακίνησης, τους τρόπους και τις προϋποθέσεις της αποτελεσματικής παρακίνησης. Στο δεύτερο μέρος της πτυχιακής εργασίας παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία από την έρευνα που έγινε στην ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων αναλύονται και παρουσιάζονται με περιγραφική στατιστική.

Προβληματιστήκαμε ιδιαίτερα με το θέμα της πτυχιακής εργασίας μας αλλά παράλληλα μας προξένησε μεγάλο ενδιαφέρον γιατί θεωρήσαμε ιδιαίτερα σημαντική την παρακίνηση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Το πρόβλημα που αντιμετωπίσαμε ήταν στην δημιουργία και ανάλυση των ερωτηματολογίων. Όμως, πιστεύουμε ότι το αποτέλεσμα της πτυχιακής εργασίας μας είναι αντάξιο των προσπαθειών που κατεβλήθησαν και ότι αποτελεί μια χρήσιμη πηγή πληροφοριών για περαιτέρω μελέτη.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους όσους μας βοήθησαν να ολοκληρώσουμε την πτυχιακή εργασία μας και ιδιαιτέρως τον επιβλέποντα καθηγητή μας Κύριο Μακρυγιωργάκη Μάριο. Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε το προσωπικό της Εμπορικής Τράπεζας για την πολύτιμη βοήθεια και συνεργασία του.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Καθώς η οικονομία αναπτύσσεται και η αγορά εργασίας διευρύνεται, η αναγνώριση της προσφοράς του κάθε υπαλλήλου σε μια επιχείρησή, εκτός από το θετικό κλίμα που, αδιαμφισβήτητα, δημιουργεί στον εργασιακό χώρο, συμβάλλει παράλληλα τα μέγιστα στην καλλιέργεια ενός πιο πιστού, ευαισθητοποιημένου και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού.

Η παρούσα εργασία εξετάζει τον παράγοντα της υποκίνησης που αποτελεί τη διαδικασία της παρότρυνσης ενός ατόμου ή ομάδας να προβεί σε ενέργειες για την επίτευξη ενός επιθυμητού στόχου, καθώς η κινητοποίηση των εργαζομένων ένα θέμα που απασχολεί σε μεγάλο βαθμό τους manager αλλά και τους θεωρητικούς του χώρου της διοίκησης..

Για το λόγο αυτό παραθέτονται βασικοί πυλώνες της Διοίκησης Ανθρώπινων και Εργασιακών Σχέσεων, οι κλασσικές προσεγγίσεις της διοίκησης όπως, τις θεωρίες του Maslow, του Herzberg, του Mc Clelland, του Vroom κ.α..

Επίσης γίνεται αναφορά στα κίνητρα και συστήματα στα οποία χρησιμοποιούνται ώστε να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι είτε μεμονωμένα είτε ομαδικά, και ο ρόλος της ενεργής συμμετοχής των Manager ως πρόσδο.

Για να διατυπωθεί κατά πόσο υφίσταται έδαφος για κίνητρα στην πράξη για μια επιτυχημένη υποκίνηση, διεξήχθη αντίστοιχη έρευνα στην Εμπορική Τράπεζα της οποίας τα ευρήματα είναι αρκετά διαφωτιστικά.

Λέξεις-Κλειδιά: Κίνητρα, Εργαζόμενοι, Ανθρώπινες Ανάγκες, Μάνατζμεντ, Αποδοτικότητα, Υποκίνηση

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα σ' ένα περιβάλλον γρήγορων αλλαγών, απαιτήσεων και προσδοκιών που συνεχώς αυξάνονται, ο κυριότερος στόχος των επιχειρήσεων είναι η επικράτηση τους απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις. Η προσπάθεια για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εξαιρετικά σημαντική ώστε οι επιχειρήσεις όχι μόνο να καταφέρουν να επιβιώσουν αλλά και να αναπτυχθούν.

Όπως είναι λογικό μέσα σε μια επιχείρηση συνυπάρχουν πολλοί άνθρωποι με διαφορετικό χαρακτήρα, ενδιαφέροντα, συνήθειες που καμιά φορά είναι δύσκολο να συνεργαστούν, με συνέπεια την ανάγκη για δημιουργία ομάδων. Έτσι οι εργασιακές ομάδες αναδεικνύονται βασικός πυλώνας για την επιβίωση και για την πραγματοποίηση των στόχων της. Αυτό δεν επιτυγχάνεται μόνο με την σωστή διαχείριση των ανθρώπινων και υλικών πόρων αλλά και με την αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων.

<<Με τον όρο παρακίνηση εννοούμε τη διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού>>.

(Κουτούζης Μ., 1999, Σελ.172)

Επομένως, για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης πρέπει η διοίκηση της να γνωρίζει ποιες είναι οι ανάγκες που θέλουν να ικανοποιήσουν οι εργαζόμενοι. Να καταλάβει τι είναι αυτό που θέλει κάθε εργαζόμενος και δεν το έχει αποκτήσει ακόμα. Επιστήμονες όπως π.χ. (Maslow, F.Herzberg,Mc Gregor,Mc Clelland κ.α.), ανέπτυξαν διάφορες θεωρίες περί κινήτρων με σκοπό να διερευνήσουν την ανθρώπινη παρακίνηση. Όλες οι θεωρίες παρουσιάζουν προβλήματα στο θεωρητικό τους μέρος και στην εφαρμογή τους, υπάρχουν όμως σε αυτές έννοιες και εξηγήσεις για την παρακίνηση των ατόμων στην εργασία, οι οποίες δίνουν ικανοποιητικές απαντήσεις στους διοικούντες που αναζητούν τρόπους για να κάνουν μια επιχείρηση περισσότερο αποτελεσματική.

Η φύση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί τον κυριότερο οδηγό της έρευνας στον τομέα της εργασιακής συμπεριφοράς. Μία άποψη, με βάση την ψυχολογία, υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τους αποτελεί λειτουργία τεσσάρων, τουλάχιστον, μεταβλητών, οι οποίες είναι οι εξής: Ικανότητα, Κίνητρα, Αντίληψη του ρόλου και συνθήκες κατά περίπτωση.

Η καθημερινή επικοινωνία με τους εργαζόμενους και η παρατήρηση τους κατά την διάρκεια της εργασίας τους μπορεί να βοηθήσει ώστε να γίνει κατανοητό ποιες είναι οι συγκεκριμένες ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν από την διοίκηση της επιχείρησης. Έπειτα, η διοίκηση πρέπει να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να εκπληρωθούν οι συγκεκριμένες ανάγκες των εργαζομένων. Με τον όρο κίνητρο εννοούμε οτιδήποτε μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά ή να δραστηριοποιήσει τον άνθρωπο. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται αποτελεσματική παρακίνηση και αυξάνεται η αποδοτικότητα τους. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει μια σειρά από ενέργειες ώστε να επιτευχθεί η παρακίνηση. Οι ενέργειες αυτές καθορίζονται από την ίδια την επιχείρηση σύμφωνα με τους στόχους και τις ανάγκες των εργαζομένων της.

Επιπλέον, εξαιρετικά σημαντικό είναι το γεγονός ότι η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να εξασφαλίσει ένα ευχάριστο περιβάλλον και να αποκτήσει σωστούς προϊσταμένους πριν ακόμα ξεκινήσει όλες εκείνες τις διαδικασίες που απαιτούνται για την αποτελεσματική παρακίνηση. Η έλλειψη μιας εκ των δύο προϋποθέσεων παρακίνησης μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα στην λειτουργία της επιχείρησης.

Όλα τα προηγούμενα έχουν ως αποτέλεσμα από κοινού με τους υπόλοιπους προσδιοριστικούς παράγοντες την επιτυχημένη ολοκλήρωση όλων των στόχων της επιχείρησης ώστε να οδηγηθεί στην βελτίωση της λειτουργίας της και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις

Α.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.
ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ.



1.1.Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

<<Οργανισμός είναι μια ομάδα από 2 ή περισσότερους ανθρώπους που εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού σύμφωνα με κάποιες καθιερωμένες σχέσεις.>>(Μ.Κουτούζης,1999,σελ.13)

Κάθε οργανισμός προκειμένου να είναι υγιής δηλαδή να λειτουργεί με παραγωγικότητα και αποδοτικότητα ώστε να είναι σε θέση να χρησιμοποιεί σωστά όλους τους πόρους που διαθέτει υλικούς και άυλους. Αυτό συχνά είναι δύσκολο διότι επιχειρήσεις και οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον εσωτερικό είτε εξωτερικό όπου οι ρυθμοί αλλαγών είναι συχνοί και γρήγοροι. Ένα βασικό εργαλείο είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό του, εφόσον μπορούν να αναδειχθούν και να ανταπεξέλθουν, σε μεγάλο βαθμό και στις ανάγκες της αγοράς χρησιμοποιώντας το έξυπνα.

Ο τρόπος οργάνωσης μιας επιχείρησης πρέπει να ανταποκρίνεται στο μέγεθος της, στο παραγωγικό της αντικείμενο, στις ειδικές της ανάγκες και στην ιδιαιτερότητα του κλάδου στον οποίο λειτουργεί. Για να οργανωθεί συστηματικά η επιχείρηση είναι αναγκαίο αυτή να διακριθεί στις βασικές της λειτουργίες και αυτές να υποδιαιρεθούν στην συνέχεια , σε μερικότερες μέχρι την ανάλυση της συνολικής επιχειρησιακής λειτουργίας στις επιμέρους στοιχειώδεις.

Ως Καταστάλαγμα των παραπάνω επιτυχία κάθε οργανισμού όποιο και αν είναι το μέγεθος τους και σε όσες αλλαγές και αν προβεί βασίζεται κυρίως στον σωστό χειρισμό των ανθρώπων του. Η ποιότητα των εργαζομένων, η εκπαίδευσή τους , η εμπειρία εξειδίκευσή, τα κίνητρα που θα τους δοθούν και η ικανοποίηση από την εργασία τους είναι τα βασικά στοιχεία για την αύξηση της παραγωγικότητας άρα της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης.(Σαμανιώτης Χ.2005 σελ 10 & 28)

1.2.ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥΣ.

Όπως αναφέρθηκε ήδη, το ανθρώπινο δυναμικό είναι βασικό στοιχείο για τη σωστή λειτουργία και επιτυχία των επιχειρήσεων και ο κατάλληλος χειρισμός του έχει ως αποτέλεσμα μέσα από την κατανόηση και κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων αλλά και της επιχείρησης, να αξιοποιηθεί όσο το δυνατόν καλύτερα το σύνολο των πόρων της προς όφελος και των δύο πλευρών.

Όπως είναι λογικό μέσα σε μια επιχείρηση συνυπάρχουν πολλοί άνθρωποι με διαφορετικό χαρακτήρα, ενδιαφέροντα, συνήθειες που καμιά φορά είναι δύσκολο να συνεργαστούν, με συνέπεια την ανάγκη για δημιουργία ομάδων. Έτσι οι εργασιακές ομάδες αναδεικνύονται βασικός πυλώνας για την επιβίωση και για την πραγματοποίηση των στόχων της.

Στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς αναπτύσσονται οι **Τυπικές ομάδες** οι οποίες δημιουργούνται από την ίδια την οργάνωση για την επίτευξη συγκεκριμένου έργου καθώς, και οι **Άτυπες ομάδες** οι οποίες συνήθως δημιουργούνται βάσει των προτιμήσεων του κάθε εργαζόμενου με κύριο στοιχείο τους την αλληλεπίδραση και τους κοινούς στόχους και ενδιαφέροντα των συμμετεχόντων.

Οι ομάδες μέσα σε ένα οργανισμό ταξινομούνται σε:

- α) Λειτουργικές ομάδες οι οποίες παρουσιάζονται στο οργανόγραμμα,
- β) Ομάδες έργου οι οποίες συγκροτούνται για ένα συγκεκριμένο έργο ,
- γ) Ομάδες κοινών ενδιαφερόντων δημιουργούνται για ένα κοινό σκοπό και
- δ) Φιλικές ομάδες όπου δημιουργούνται βάση κοινών στοιχείων όπως ηλικία, μόρφωση κ.α. (*Montana & Charnov, 2002 σελ.373-374*)

Συνεπώς με ή χωρίς την συγκατάθεσή της διοίκησης δημιουργούνται ομάδες οι οποίες με τον τρόπο τους δρουν μέσα στον οργανισμό είτε αυτοβούλως είτε από την καθοδήγηση των προϊσταμένων τους, και η επιβίωση και η αποδοτικότητα όλης της επιχείρησης θα εξαρτηθεί από το αν μπορεί να προσαρμόζει και να διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό συμβατό με τις δικές της ανάγκες.

1.3.MANATZMENT – ΟΡΙΣΜΟΙ

Ο λόγος δημιουργίας και η προϋπόθεση ύπαρξης των κοινωνικών οργανώσεων □ επιχειρήσεων, νοσοκομείων, σχολείων, κομμάτων κ.λπ. είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων που αφορούν ανθρώπινες ανάγκες. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης (ή Μάνατζμεντ). Ένας οργανισμός για να λειτουργήσει λοιπόν αποτελεσματικά και να πετύχει τον στόχο του (κέρδος ,παροχή υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο κ.α.) θα πρέπει να οδηγείται από το σωστό Μάνατζμεντ.

Αρχικά πρέπει να κατανοήσουμε τι είναι το Μάνατζμεντ. Ας φανταστούμε μια κατάσταση στην οποία είναι διαθέσιμοι οι απαραίτητοι φυσικοί πόροι για διεκπεραιωθεί μια εργασία. Υπάρχουν δηλαδή χρήματα για να πληρωθούν οι λογαριασμοί , ένας χώρος για τους εργαζόμενους (εργοστάσιο) ,μηχανήματα και πρώτες ύλες και τέλος άνθρωποι με διάθεση να δουλέψουν (μηχανικοί ,οικονομολόγοι ,πωλητές ,εργάτες κ.ά.). Τίποτα όμως δεν πρόκειται να γίνει ,αν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα στελέχη (ή managers) που θα συντονίζουν τη σωστή χρήση των φυσικών, οικονομικών, τεχνολογικών και ανθρωπίνων πόρων.

Συγκεκριμένα τα στελέχη είναι οι άνθρωποι που :

- Θέτουν στόχους (πωλήσεων ,παραγωγής κ.ά.)
- Δημιουργούν προγράμματα για την επίτευξη αυτών των στόχων.
- Οργανώνουν τις δραστηριότητες σε ομάδες (τμήματα ,διευθύνσεις κ.ά.)
- Στελεχώνουν τις θέσεις έργου
- Ελέγχουν την επίτευξη ή όχι των τεθέντων στόχων κ.λ.π.

(Σαρμανιώτης Χ.,2005 , σελ.4)

Συναντώνται πολλοί ορισμοί για το Μάνατζμεντ σε Διεθνή Βιβλιογραφία ,οι οποίοι όμως δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Για Παράδειγμα το 1980 , ο Πρόεδρος της Αμερικανικής Ένωσης Μάνατζμεντ (American Management Association) διατύπωσε τον εξής ορισμό: «*Μάνατζμεντ σημαίνει να γίνονται ορισμένα πράγματα μέσω άλλων ανθρώπων.*» (Montana & Charnov ,2002, σελ.20)

Ένας πιο σύγχρονος ορισμός είναι ο ακόλουθος : «*Μάνατζμεντ είναι η εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και των μελών της*» (Montana & Charnov,2002,σελ.20)

Ανάμεσα στους δύο ορισμούς υπάρχουν τρεις βασικές διαφορές σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς.

Ο δεύτερος ορισμός:

- ⇒ Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον **άνθρωπο** μέσα στην επιχείρηση.
- ⇒ Εστιάζει την προσοχή στα **αποτελέσματα** που πρέπει να επιτευχθούν δηλαδή στους **στόχους** και όχι μόνο στα πράγματα ή τις δραστηριότητες.
- ⇒ Προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των **προσωπικών στόχων** των μελών θα πρέπει να ενσωματώνεται στους στόχους της επιχείρησης.

Ιστορικά το μάνατζμεντ (ή διοίκηση), ως επιστημονικός κλάδος της οικονομικής επιστήμης, σημειώνει την παρουσία του στο τέλος του περασμένου αιώνα και πιο έντονα στις αρχές του παρόντος και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού. Εμφανίζονται έτσι ειδικοί, όπως ο Max Weber, ο Frederick Taylor, ο Henry Fayol κ.ά., που ανήκουν στη <<κλασική σχολή>> (Σαρμανιώτης Χ., 2005, σελ. 1-2)

Σχετικά με το διεθνώς χρησιμοποιούμενο όρο «μάνατζμεντ» (management) δεν υπάρχει απόλυτη ομοφωνία μεταξύ των συγγραφέων και επιστημόνων ως προς την απόδοση του στα ελληνικά.

1.3.1.Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις ως προς τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ.

Σύμφωνα με την, επικρατέστερη άποψη την διοικητική διαδικασία αποτελούν οι λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, της επικοινωνίας και του ελέγχου.

Κατά μια άλλη άποψη επίσης, η διοίκηση απαρτίζεται από τις λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της υποκίνησης, του συντονισμού, της επικοινωνίας και του ελέγχου. Επικρατέστερη πάντως άποψη θεωρεί ότι αναλύεται το Μάνατζμεντ στις εξής λειτουργίες:

- ✓ Σχεδιασμός /Προγραμματισμός
- ✓ Οργάνωση
- ✓ Διεύθυνση/Καθοδήγηση

- ✓ Επικοινωνία
- ✓ Έλεγχος

Συγκεκριμένα, (<http://bizwriter.gr/2008/11/functions-of-management>):

- Ο **προγραμματισμός** περιλαμβάνει την επιλογή των στόχων και των ενεργειών που χρειάζεται να γίνουν ώστε αυτοί να επιτευχθούν. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός απαιτεί τη λήψη αποφάσεων, για δεδομένα και έργα της πορείας προς το μέλλον.
- Η **οργάνωση** είναι η λειτουργία που θέτει δομή στον τρόπο που εργάζονται οι άνθρωποι. Η οργάνωση σημαίνει την εξακρίβωση των εργασιών που πρέπει να γίνουν και το ποιος θα τις αναλάβει.
- Η **διεύθυνση** έχει να κάνει με τον επηρεασμό των ανθρώπων ώστε να προσφέρουν ότι καλύτερο μπορούν αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης. Η διεύθυνση έχει να κάνει κυρίως με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του μάνατζμεντ και των εργαζομένων.
- Η **επικοινωνία** είναι η διαδικασία κατά την οποία γίνεται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων μέσα από ένα κοινό συμβόλων, σημείων και συμπεριφοράς. Καθώς είναι διαδικασία, η επικοινωνία έχει σαν συνώνυμα την έκφραση συναισθημάτων, την συνδιάλεξη, την ομιλία, την ανταπόκριση, την γραφή, την ακοή και την ανταλλαγή.
- Ο **έλεγχος** έχει να κάνει με το αν τα πράγματα πηγαίνουν σύμφωνα με το σχέδιο. Με τον έλεγχο αξιολογείται η απόδοση όλης της επιχείρησης σύμφωνα με τα σχέδια και τους στόχους και, όπου υπάρχει πρόβλημα, γίνονται διορθωτικές ενέργειες.

Αυτές είναι συνοπτικώς οι πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ (functions of management). Πόσες από αυτές γίνονται με σωστό, συστηματικό τρόπο στις ελληνικές επιχειρήσεις; Αυτό είναι ένα θέμα. Άποψη μας είναι ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα της πλειονότητας των ελληνικών επιχειρήσεων δεν είναι ούτε η εύρεση οικονομικών πόρων, ούτε η εύρεση αξιόλογων ανθρώπων αλλά η έλλειψη του σωστού Μάνατζμεντ, και αυτό θα επιχειρηθεί να τεκμηριωθεί στις επόμενες σελίδες.

Α. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ, ΒΑΣΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.



2.1 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που συνδέεται από πολλές μεταβλητές, όπως: φιλοδοξίες, εργασιακή πείρα, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον και αριθμός και ένταση προσωπικών αναγκών. Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν τη συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. Δηλαδή, το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο, επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το υποκινούν να δράσει κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο <<Υποκίνηση είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.>> (Κουτούζης Μ. 1999, σελ.172)

Εκνευρισμός ,πλήξη ,έλλειψη ενδιαφέροντος για το αποτέλεσμα της εργασίας , μειωμένη διαίσθηση ,αίσθηση ότι δεν χρησιμοποιούν την δυναμικότητα τους , απουσίες από την εργασία, είναι κάποιες από τις πιο φυσιολογικές αντιδράσεις ενός δυσαρεστημένου προσωπικού , ενώ σίγουρα υπάρχουν και πιο ακραίες.

Η έλλειψη κινήτρων δημιουργεί στον εργαζόμενο την αίσθηση χαμηλής αποδοτικότητας διότι όπως είναι λογικό χωρίς κίνητρα δεν υπάρχει λόγος ο εργαζόμενος να αύξηση την απόδοσή του. Άρα η υποκίνηση είναι μια από τις πιο βασικές δεξιότητες που πρέπει να διέπει έναν αποτελεσματικό ηγέτη.

2.2 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ: ΟΡΙΣΜΟΙ

Πολλές προσπάθειες έχουν γίνει κατά καιρούς για τον προσδιορισμό της έννοιας της Υποκίνησης .Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω:

- <<**Η Υποκίνηση** ή αλλιώς **Παρακίνηση** έχει ορισθεί ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που να διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου>> (Berelson και Steiner , 1964 στο Κουτούζης Μ. 1999, σελ.172)
- <<**Υποκίνηση** είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του , και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία >> (Pinder, 1984 στο Κουτούζης Μ. 1999, σελ.172)

Μέσω της υποκίνησης οι εργαζόμενοι ενεργούν με την δική τους βούληση έτσι θα ικανοποιηθούν για ότι κάνουν, αλλά πρέπει να υπάρχουν κίνητρα και όπως υποστηρίζεται από τους παραπάνω συγγραφείς ,τα κίνητρα αυτά πρέπει να πηγάζουν από των εσωτερικό τους κόσμο.

Το άτομο στην καθημερινή του συμπεριφορά επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές ενδογενείς και εξωγενείς :φιλοδοξίες ,παιδεία, προσωπικά βιώματα ,κοινωνικό περιβάλλον, ένταση ατομικών αναγκών, ανθρώπινες σχέσεις κ.α.

Μπορούμε να πούμε ότι το άτομο αντιδρά η ανταποκρίνεται σε διάφορες δυνάμεις που το υποκινούν, ότι δηλαδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το ωθούν να κάνει κάποιες δράσεις .

Το θέμα της υποκίνησης έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις και τους ακαδημαϊκούς τόσο παλαιότερα αλλά ακόμη περισσότερο τα τελευταία χρόνια. Μπορεί σε μία επιχείρηση να επιδιώκεται να ασκηθούν τέλεια οι λειτουργίες του σχεδιασμού και της οργάνωσης, αλλά η επιδίωξη των managers θα μείνει ημιτελής, εάν αυτοί δεν έχουν την ικανότητα να υποκινούν τους υφισταμένους τους. Η ικανότητα υποκίνησης των υφισταμένων αποτελεί βασική ιδιότητα του σωστού και πετυχημένου manager. Η υποκίνηση είναι ένα από τα πιο απλά, αλλά και τα πιο σύνθετα αντικείμενα της διοίκησης. Υποκινώντας κάποιον είναι μάλλον εύκολο να βρεθεί τι επιθυμεί και να του προσφερθεί σαν ανταμοιβή ή σαν κίνητρο.

Όμως μια ανταμοιβή που θεωρεί ένα άτομο ενδιαφέρουσα, είναι πιθανόν να μην είναι αποδεκτή από κάποιο άλλο, και στο σημείο αυτό η υποκίνηση γίνεται σύνθετη. Και αν ακόμη προσφερθεί μια ανταμοιβή που είναι σπουδαία για κάποιον δεν υπάρχει εγγύηση ότι αυτή θα τον υποκινήσει. Ο λόγος είναι ότι η ανταμοιβή καθαυτή δεν θα τον υποκινήσει πάρα μόνο όταν υπάρχει άμεση σύνδεση προσπάθειας – ανταμοιβής και ταυτόχρονα η ζήτηση από την πλευρά του εργαζόμενου για αυτή.

Οι άνθρωποι διαφέρουν πάρα πολύ στον τρόπο που εκτιμούν τις ευκαιρίες αλλά παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η υποκίνηση δεν υπάρχει αμφιβολία ότι αποτελεί την σπονδυλική στήλη της Διοίκησης. Η υποκίνηση πραγματοποιείται όταν ένα κίνητρο ή μια ανταμοιβή μπορούν να ικανοποιήσουν μια δημιουργημένη ανάγκη. Αποτυχία μπορεί να προκύψει όταν παρεμβάλλεται ένα εμπόδιο μεταξύ του ατόμου και του κινήτρου ή της ανταμοιβής.

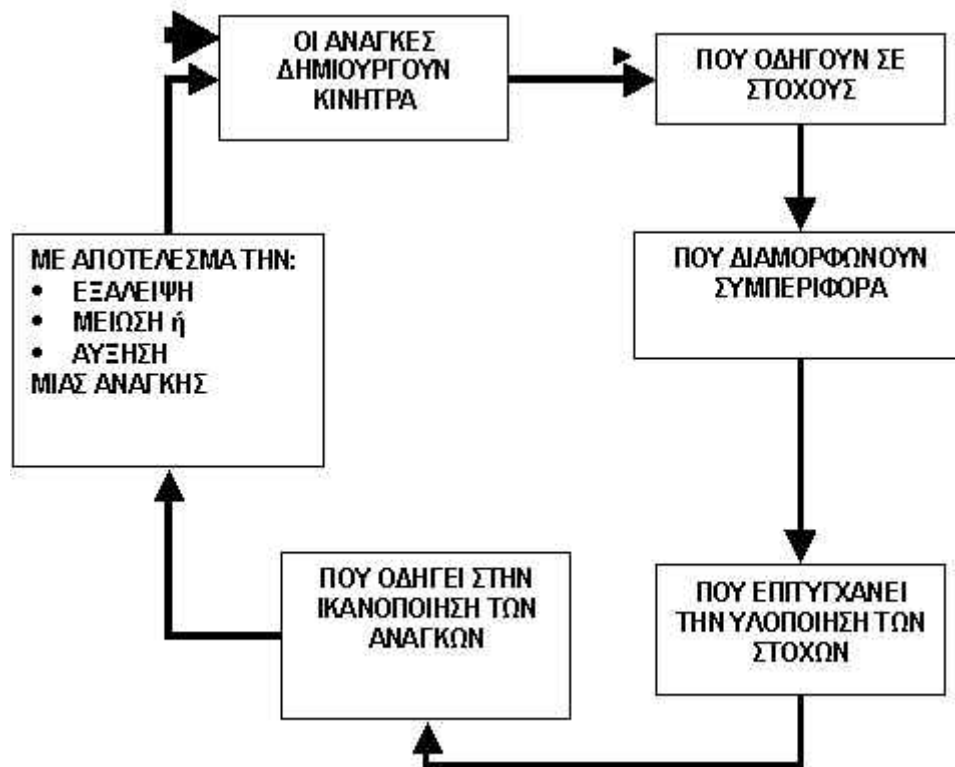
Η υποκίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων ,η οποία με την σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπιστούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας. Έργο της Διοίκησης είναι να υποκινεί συνεχώς τους συνεργάτες της προκειμένου να κατορθώσουν και να πεισθούν να προσφέρουν τις δυνάμεις και τις ικανότητες τους για την επίτευξη του κοινού αντικειμενικού στόχου. Συνεπώς εάν μια επιχείρηση επιθυμεί και επιδιώκει να εξασφαλίσει τη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς τα κατάλληλα ερεθίσματα δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα.

Επιστήμονες όπως π.χ. (Maslow, F.Herzberg ,Mc Gregor, Mc Clelland κ.α.) ανέπτυξαν διάφορες θεωρίες περί κινήτρων με σκοπό να διερευνήσουν την ανθρώπινη παρακίνηση. Όλες οι θεωρίες παρουσιάζουν προβλήματα στο θεωρητικό τους μέρος και στην εφαρμογή τους, υπάρχουν όμως σε αυτές έννοιες και εξηγήσεις για την παρακίνηση των ατόμων στην εργασία, οι οποίες δίνουν ικανοποιητικές απαντήσεις στους διοικούντες που αναζητούν τρόπους για να κάνουν μια επιχείρηση περισσότερο αποτελεσματική.

Οι διάφορες θεωρίες υποκίνησης που έχουν αναπτυχθεί βοηθούν τα στελέχη αφενός να αναλύσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και να επιλέξουν τα ανάλογα κίνητρα για να επηρεάσουν την συμπεριφορά τους (need theories) και αφετέρου να χρησιμοποιήσουν την κατάλληλη διαδικασία παροχής κινήτρων που θα υποκινήσει σε επιθυμητές συμπεριφορές (cognitive theories).

- Στην πρώτη ομάδα θεωριών κατατάσσονται οι κλασικές θεωρίες : ιεράρχησης αναγκών του Maslow ,παραγόντων υγιεινής του Herzberg ,η θεωρία του ERG Alderfer, η θεωρία του McClelland κ.α.
- Στην δεύτερη ομάδα κατατάσσονται : η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, το υπόδειγμα των Porter-Lawler ,η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams κ.α

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ



Σχήμα 1: Διαδικασία Υποκίνησης
Πηγή: (Μακρυγιωργάκης Μ., 2001, σελ.177)

2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Οι θεωρίες περί κινήτρων αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα σημεία της οργανωσιακής θεωρίας με ιδιαίτερη σημασία για την διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων, επειδή επικεντρώνονται στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που την μεγιστοποιούν. Η εργασία έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου, καταλαμβάνει μεγάλο μέρος της ζωής του, τον χαρακτηρίζει και τον κατατάσσει σε οικονομικά και κοινωνικά στρώματα.

Οι θεωρίες των κινήτρων εργασίας μπορούν να διαιρεθούν σε δυο κατηγορίες. Στις **οντολογικές**, δηλαδή αυτές οι οποίες επιχειρούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων (Maslow, Herzberg, McGregor, Alderfer κ.ά) και στις **μηχανιστικές** ή διαδικαστικές, οι οποίες εστιάζονται στις συμπεριφορές και τις συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση (Vroom, Locke, Porter/Lawler).

Σύμφωνα με την Παναγιωτοπούλου Ρ.(1997), «οι αλλαγές που επήλθαν στην απασχόληση, μετά τον 2ο παγκόσμιο πόλεμο, όπως η αυτοματοποίηση της παραγωγής και η αύξηση των τυποποιημένων εργασιών στις υπηρεσίες και στη δημόσια διοίκηση μετέβαλαν την δομή της απασχόλησης. Παράλληλα βελτιώθηκε το μορφωτικό επίπεδο και ο μέσος όρος των απολαβών με αποτέλεσμα να μεταβληθούν οι προσδοκίες των εργαζομένων, όσον αφορά την ποιότητα των εργασιακών τους σχέσεων»

Η λήψη αποφάσεων έγινε δημοκρατικότερη και επεκτάθηκε ώστε να συνυπολογίσει και τους εργαζομένους, των οποίων τα κίνητρα για εργασία έγιναν πιο συνθετότερα δυσχεραίνοντας την ερμηνευτική τους προσέγγιση από θεωρίες γενικού και διπολικού περιεχομένου. Η εργασία έπαψε να είναι αποκομμένη από το κοινωνικό σύνολο και οι αλληλεπιδράσεις της με το σύστημα στο οποίο ανήκει έγιναν αμφίδρομες.

Οι νέες αντιλήψεις για το περιεχόμενο της απασχόλησης αφήνουν να εννοηθεί ότι τα κίνητρα είναι πλέον καθοριστική μεταβλητή για την αύξηση των αποδόσεων των εργαζομένων.

2.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW(ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ)

Ο Maslow ήταν ο πρώτος που προσπάθησε να ιεραρχήσει τις ανθρώπινες ανάγκες. Σύμφωνα με τον <<πατέρα>> αυτής της θεωρίας, υπάρχουν πέντε γενικές κατηγορίες ανθρωπίνων αναγκών, δομημένες με μια ιεράρχηση. Η έννοια αυτής της ιεράρχησης είναι ότι ο άνθρωπος, ξεκινώντας από τις βασικές, προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του με κάποια συγκεκριμένη σειρά. Υποκινείται λοιπόν από την προσπάθεια να καλύψει αυτές τις ανάγκες, πάντα όμως με βάση το σύστημα της <<πυραμίδας>> που θα παρουσιάζεται παρακάτω. Στην βάση της υπάρχουν οι σημαντικότερες βιολογικές ανάγκες και στην κορυφή της οι ανώτερες, εκείνες δηλαδή που μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο όταν εκπληρωθούν οι χαμηλότερες, όπως φαίνετε και στο παρακάτω σχήμα :



Σχήμα 2: Η πυραμίδα των Αναγκών του Maslow

Πηγή: Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σ.64

Επεξήγηση Σχήματος :

Φυσιολογικές Ανάγκες: Είναι οι βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Περιλαμβάνει τις ανάγκες για τροφή, νερό, στέγη, ένδυση, σεξ.

Ανάγκες ασφάλειας: Οι ανάγκες για προστασία, σταθερότητα, ελευθερία από τον φόβο ή τις απειλές.

Κοινωνικές ανάγκες: Οι ανάγκες για φιλία , στοργή , αποδοχή , αλληλενέργεια με τους άλλους ανθρώπους.

Ανάγκες εκτίμησης: Η ανάγκη για προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης , η ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους.

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης , της ανάγκης για επιτυχία , να γίνει κάποιος το καλύτερο δυνατό που επιθυμεί ή έχει ονειρευτεί για τον εαυτό του.

Αναλυτικότερα:

Φυσιολογικές ανάγκες:

Είναι οι ανάγκες που συνδέονται αμέσως με την επιβίωση του ατόμου αν αναβληθεί η ικανοποίηση τους γίνεται προβληματική η επιβίωση του. Αυτές είναι η τροφή, η ένδυση, η στέγη ,κτλ. Όσο χρόνο μένουν οι φυσικές ανάγκες ανικανοποίητες, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

Ανάγκες ασφάλειας:

Συνδέονται με συναισθήματα φόβου για τους φυσικούς κινδύνους και την αδυναμία ικανοποίησεως των φυσικών αναγκών, πρόκειται δηλαδή για συναισθήματα αυτοσυντηρήσεως. Στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται η προστασία εναντίον του κινδύνου, του φόβου ,των στερήσεων και η επιθυμία για σιγουριά εργασίας.

Η επιθυμία αυτή μπορεί να είναι πολύ σπουδαίο κίνητρο συμπεριφοράς, επειδή κάθε εργαζόμενος εξαρτάται ,τουλάχιστον εν μέρει ,από την εργασία .Η ανάγκη για σιγουριά παίρνει τη μορφή της απαιτήσεως για οικονομική σιγουριά (μονιμότητα εργασίας, αποταμίευση) προτίμηση γνωστού περιβάλλοντος εργασίας, επιθυμία για τάξη στους συνεργάτες και στα υλικά. Η ανάγκη αυτή επηρεάζει τους ανθρώπους και στην επιλογή του επαγγέλματός τους.

Σχετικά με τις ανάγκες ασφάλειας και εξασφαλίσεων είναι η θέσπιση από την πλευρά των Κρατών και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και από την πλευρά των επιχειρήσεων η ίδρυση Ασφαλιστικών Εταιρειών, που σκοπεύουν στην κάλυψη διαφόρων κινδύνων, ώστε τα άτομα να αισθάνονται όσο είναι δυνατό εξασφαλισμένα.

Κοινωνικές Ανάγκες και η έννοια του <<ανήκειν>>:

Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους ,να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει την εκτίμησή του και να απολαμβάνει την εκτίμηση των άλλων, την κατανόησή τους, την αγάπη τους και να συμπεριφέρεται ανάλογα στους άλλους.

Ανάγκες αυτοεκτιμήσεως:

Όταν το άτομο ικανοποιήσει την ανάγκη εντάξεως σε μια κοινωνική ομάδα, αισθάνεται την ανάγκη εκτιμήσεως, τόσο εκ μέρους του ίδιου του εαυτού του, όσον και εκ μέρους των άλλων. Αυτό σημαίνει ανάγκη για αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη, ανάγκες τις οποίες είχε επισημάνει ο Alfred Alder και οι οπαδοί του, οι οποίες παραμελήθηκαν από τον Freud και τους ψυχαναλυτές. Αν ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές, τότε αποκτά το άτομο το αίσθημα ότι αξίζει ότι είναι ικανό, χρήσιμο και απαραίτητο στον κόσμο. Διαφορετικά είναι πιθανό να καταληφθεί από σύμπλεγμα κατωτερότητας και αδυναμίας.

Οι ανάγκες αυτές σπάνια ικανοποιούνται τελείως, αντίθετα από τις ανάγκες κατωτέρων επιπέδων. Όταν όμως αποκτήσουν σπουδαιότητα το άτομο προσπαθεί συνεχώς να τις ικανοποιήσει. Παρατηρείται ότι εργαζόμενοι κατώτερων κλιμακίων αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτής της κατηγορίας.

Ανάγκες αυτοεκπληρώσεως ή αυτοπραγμάτωσεως:

Ο Maslow υποστηρίζει στην θεωρία του ότι και αν ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες ανάγκες, το άτομο πιθανόν να είναι ανικανοποίητο ή δυσάρεστο, εκτός αν επιτύχει τους στόχους τους οποίους έθεσε, αν επιτύχει δηλαδή να ικανοποιήσει τα ιδεώδη του. "Ένα άτομο πρέπει να είναι ότι μπορεί να είναι" τονίζει χαρακτηριστικά ο Alf. Maslow. Αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος αυτό που ένα ικανό άτομο μπορεί να γίνει. Τα άτομα ικανοποιούν την ανάγκη αυτή με διαφορετικούς τρόπους. Ένα άτομο είναι πιθανό να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή με την επιθυμία να γίνει ιδεώδης γονέας, άλλο με την επιθυμία να διευθύνει σωστά μια επιχείρηση, άλλο με το να γίνει επιτυχημένος αθλητής, κτλ. Υποστηρίζεται από τον Maslow επίσης ότι ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται η αυτοπραγμάτωση είναι δυνατό να αλλάξει και το άτομο να αναζητήσει άλλους τομείς στους οποίους να μεγιστοποιήσει το δυναμικό, καθώς οι φυσικές του δυνάμεις αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου ή διευρύνονται οι ορίζοντες του.

Είναι ακόμα πιθανό να υπάρχουν άτομα, με διαφορετικές συνθήκες ζωής, τα οποία να μην αισθάνονται όλες τις κατηγορίες αναγκών, αλλά μόνο κάποιες από αυτές ή μόνο μία κατηγορία, όπως πχ. στις υποανάπτυκτες χώρες επικρατούν κυρίως οι φυσιολογικές ανάγκες συμφωνά με τα υπάρχοντα στοιχεία.

Βάση της θεωρίας του Maslow συμπεραίνουμε ότι ο άνθρωπος βαδίζει από τις κατώτερες ανάγκες(φυσιολογικές ,ασφάλειας)προς τις ανώτερες(κοινωνικές, αυτοεκτίμησης, αυτοπραγμάτωσης) ικανοποιώντας την μία μετά την άλλη. Οι ανάγκες επίσης αλληλοεξαρτώνται και αλληλεπικαλύπτονται. Επειδή η μία ανάγκη δεν εξαφανίζεται όταν παρουσιαστεί μία άλλη, όλες οι ανάγκες τείνουν να είναι κάθε φορά μόνο κατά ένα μέρος τους ικανοποιημένες.

Αυτές οι ανάγκες μπορούν να υποκινήσουν έναν άνθρωπο μόνον όταν η προσπάθεια κάλυψης τους ακολουθεί τη συγκεκριμένη σειρά. Δηλαδή δεν μπορεί η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση να λειτουργήσει σαν κίνητρο σε έναν εργαζόμενο χωρίς μόνιμη δουλειά ή χωρίς ασφάλιση. Τέλος, όταν έχει ικανοποιηθεί τουλάχιστον σε μεγάλο βαθμό μια κατηγορία αναγκών, σταματά να λειτουργεί ως κίνητρο, αφού η προσπάθεια πλέον εστιάζεται στην κάλυψη της επόμενης κατηγορίας.

Οι απόψεις του Maslow, αν τις δεχτούμε όπως τις περιγράψαμε παραπάνω, έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην προσπάθεια ενεργοποίησης των δυνατοτήτων των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Όσο παραμένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία, μια προσπάθεια κάλυψης των ανώτερων αναγκών τους (π.χ. τόνωση του αισθήματος αυτοεκτίμησης) δε θα συμβάλει θετικά στην υποκίνηση τους προκειμένου να εργαστούν πιο παραγωγικά. Όταν όμως οι βασικές ανάγκες έχουν ήδη καλυφθεί, είναι άωφο, σύμφωνα με τον Maslow, να συνεχίζει κάποιος (ο μάνατζερ στην προκειμένη περίπτωση) την προσπάθεια ικανοποίησης του.

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

Παρά την κριτική αυτή και το γεγονός ότι ο Maslow δε σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στον εργασιακό χώρο (αφού ο ίδιος δεν είχε προσδιορίσει συγκεκριμένες ανάγκες των εργαζομένων στο χώρο δουλειάς ή συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση για εργασία), η θεωρία αυτή είναι σίγουρο ότι έχει επηρεάσει κατά πολύ τους Μάνατζερ στην εφαρμογή συστημάτων υποκίνησης.

Μια τέτοια ιεράρχηση αναγκών έχει ισχύ, κατά τους Μάνατζερ διότι αν και οι φυσιολογικές ανάγκες μπορεί να θεωρηθεί ότι ικανοποιούνται σχετικά, στο σύγχρονο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον, των περισσότερων βιομηχανικών χωρών σε σύγκριση με το παρελθόν, οι ανάγκες ασφάλειας θεωρούνται ακόμη σαν παράγοντες υποκίνησης. Και τούτο με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν ακόμη να ικανοποιήσουν τέτοιες ανάγκες όπως π.χ. εξασφάλιση μόνιμης εργασίας, προστασία από αυθαίρετες απολύσεις ή αξιολογήσεις της Διοίκησης, εξασφάλιση ανταμοιβής, αυθαίρετες πολιτικές προσωπικού κ.τ.λ.

2.5.Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ F.HERZBERG

Καθώς οι άνθρωποι ωριμάζουν παρατηρούμε, ανάγκες όπως: την εκτίμηση και την αυτοπραγμάτωση να γίνονται περισσότερο σπουδαίες. Μια από τις πιο ενδιαφέρουσες μελέτες, που ασχολείται αποκλειστικά με αυτούς τους τομείς, έκανε ο Αμερικάνος Frederick Herzberg.

Απ' αυτή τη μελέτη προέκυψε μια θεωρία για την υποκίνηση στην εργασία, που έχει επιδράσει πολύ στη διοίκηση και στις προσπάθειες της για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Σε αντίθεση με την θεωρία του Maslow, η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg, είναι βασισμένη σε αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθησαν στους χώρους εργασίας, με αποκλειστικό στόχο την ανάλυση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζόμενους στην εργασία τους. Όμως, παρά τον αρχικό διαφορετικό προσανατολισμό, τα αποτελέσματα της έρευνας του Herzberg δεν διαφέρουν σημαντικά από αυτά του Maslow.

Ο Herzberg μέσα από μια σειρά από παρατηρήσεις οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι η απουσία ορισμένων συνθηκών αποτελούσε αιτία δυσαρέσκειας, η παρουσία τους όμως δεν σήμαινε και την υποκίνηση των εργαζομένων. Ορισμένοι παράγοντες που παραδοσιακά προσφέρονταν ως κίνητρα για τους εργαζομένους λειτουργούσαν απλώς ως παράγοντες εξάλειψης πιθανών αντικινήτρων, δεν υποκινούσαν δηλαδή ουσιαστικά τους εργαζόμενους. Αυτά τα πιθανά αντικίνητρα ο Herzberg τα ονόμασε παράγοντες υγιεινής (hygiene factors) ή παράγοντες συντήρησης (maintenance factors). Υπάρχουν όμως κι άλλοι παράγοντες οι οποίοι υποκινούν θετικά και έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτά σύμφωνα με τον Herzberg είναι τα κίνητρα (motivators) ή παράγοντες υποκίνησης (motivation factors).

Αυτό που παρατηρούμε από τη μελέτη κινήτρων και αντικινήτρων είναι ότι τα κίνητρα σχετίζονται με το αντικείμενο της, ενώ τα αντικίνητρα συνδέονται με το περιβάλλον εργασίας.

ΚΙΝΗΤΡΑ	ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ
Επίτευξη κάποιου στόχου	Η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού
Αναγνώριση της προσπάθειας	Η επίβλεψη
Εξέλιξη στην εργασία	Οι συνθήκες εργασίας
Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας.	Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό.
Υπευθυνότητα	Ο μισθός – Η αμοιβή
Δυνατότητα (προσωπικής Ανάπτυξης)	Το κύρος
	Η προσωπική ζωή
	Η ασφάλεια εργασίας

Πίνακας 1: Κίνητρα και Αντικίνητρα στη θεωρία του Herzberg

Πηγή:(Montana J. Patrick and Charnov H. Bruce: Μάνατζμεντ σ.303)

Έτσι οι μάνατζερ, οι οποίοι επικεντρώνουν την προσπάθεια υποκίνησης των εργαζομένων στους εξωτερικούς παράγοντες και στο περιβάλλον, θα έχουν ορισμένα αποτελέσματα. Οι απόψεις του Herzberg μας παραπέμπουν στον εμπλουτισμό της εργασίας. Ο εμπλουτισμός έχει τη δυνατότητα να υποκινήσει τους εργαζόμενους, επειδή μπορεί να παρέχει κίνητρα όπως μεγαλύτερη υπευθυνότητα και δυνατότητα αναγνώρισης. Αναλυτικότερα:

Παράγοντες Υγιεινής

Ο Herzberg συνδυάζοντας τη χρήση της λέξης «υγιεινή» με την προληπτική έθεσε σαν κυριότερους παράγοντες υγιεινής τους πιο κάτω:

- ✓ Τρόπος διοίκησης και πολιτική της επιχείρησης (σταθερή ή ασταθής γραμμή, ενότητα διεύθυνσης και εντολών).
- ✓ Συνθήκες εργασίας (ύπαρξη απαραίτητων εγκαταστάσεων και εργαλείων, φωτισμός, θερμοκρασία κ.λ.π.).
- ✓ Τρόπος εποπτείας (στενός, χαλαρός κ.λ.π.).

- ✓ Διαπροσωπικές σχέσεις (με προϊσταμένους, συναδέλφους, υφιστάμενους).
- ✓ Αμοιβή.
- ✓ Σταθερότητα-Μονιμότητα εργασίας.

Εάν οι παράγοντες αυτοί, της υγιεινής, ρυθμιστούν σωστά και ικανοποιούνται, τότε τείνουν να εξαφανίσουν ή να προλάβουν τη δυσαρέσκεια και τον περιορισμό της εργασίας. Αλλά λίγο συντελούν στην υποκίνηση του ατόμου για αυξημένη δυνατότητα. Αυτό σημαίνει ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν είναι αρκετοί για τον εργαζόμενο σε υψηλές επιδόσεις.

Ο Herzberg λέει, ότι αυτοί οι παράγοντες οδηγούν τον εργαζόμενο σ' ένα ουδέτερο σημείο ή καλύτερα σε μια μέση απόδοση. Π.χ. η χαμηλή αμοιβή προκαλεί δυσαρέσκεια, δε σημαίνει όμως, ότι η υψηλή αμοιβή θα υποκινήσει το άτομο-εργαζόμενο σε υψηλότερη επίδοση. Για να οδηγηθεί ο εργαζόμενος πάνω από το ουδέτερο σημείο, χρειάζονται οι υποκινητικοί παράγοντες.

Υποκινητικοί παράγοντες

Σαν παράγοντες υποκίνησης αναφέρονται εκείνοι, που ικανοποιούν και περικλείουν αισθήματα όπως:

- ✓ Οι αποδοχές από την εργασία
- ✓ Η αναγνώριση
- ✓ Η ίδια η φύση της εργασίας, ενδιαφέρουσα και μη
- ✓ Ο βαθμός υπευθυνότητας
- ✓ Ο προβιβασμός στην ιεραρχία

Οι παράγοντες υποκίνησης «παραλαμβάνουν» εργαζόμενο από το ουδέτερο σημείο, που το έχουν φέρει οι παράγοντες υγιεινής και τον ωθούν σε υψηλότερες επιδόσεις. Έτσι η ικανοποίηση των παραγόντων υποκίνησης, θα επιτρέψουν σ' ένα άτομο να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί.. Ο Herzberg, ενθαρρύνει τα στελέχη να δημιουργούν μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, ευκαιρίες για ικανοποίηση των παραγόντων υποκίνησης. Ο Herzberg χρησιμοποίησε τον όρο υποκίνηση γιατί οι παράγοντες που τον αποτελούν, φαίνονται ικανοί να επιδρούν θετικά στο βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου από την εργασία του, η οποία με την σειρά της θα δώσει ώθηση στην καλύτερη απόδοση και κατά συνέπεια στο παραγωγικό αποτέλεσμα.

2.5.1. Σχέση μεταξύ θεωρίας Maslow και θεωρίας Herzberg

Στις θεωρίες ιεράρχησης των αναγκών και δύο παραγόντων υπάρχουν σημαντικές διαφορές όσον αφορά τα αίτια και τον τρόπο που μπορούν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι. Καταρχήν, ο Maslow ενδιαφέρθηκε γενικά για τα αίτια παρακίνησης στην ζωή, ενώ ο Herzberg ασχολήθηκε με τα αίτια παρακίνησης στην εργασία.

Ο Herzberg υποστήριξε ότι οι ανάγκες που αντιστοιχούν στα επίπεδα αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης του Maslow αποτελούν κίνητρα για αποτελεσματική παρακίνηση. Πίστευε ότι η αναγνώριση των προσπαθειών, η αίσθηση χρησιμότητας του ατόμου στον εργασιακό χώρο και η ενασχόληση με δραστηριότητες που απαιτούν μεγάλη υπευθυνότητα οδηγούσαν στην ικανοποίηση των ανθρώπων από την εργασία.

Επίσης, θεώρησε ότι οι κοινωνικές ανάγκες μπορούσαν να βοηθήσουν στην παρακίνηση αλλά μέχρι ένα σημείο. Η ανάγκη των ατόμων να ανήκουν σε μια ομάδα μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.

Στα κατώτερα επίπεδα αναγκών, οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφαλείας, ο Herzberg έδωσε τον όρο αντικίνητρα. Πίστευε ότι ήταν προϋποθέσεις για παρακίνηση αλλά από μόνες τους δεν αποτελούσαν παράγοντες παρακίνησης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι κοινωνικές ανάγκες μπορούσαν να ανήκουν και στις δύο κατηγορίες.

Επιπλέον, ο Maslow πίστευε ότι μόλις ικανοποιηθούν τα κατώτερα επίπεδα αναγκών τότε οι άνθρωποι ασχολούνται με τα υψηλότερα επίπεδα αναγκών. Όμως, ο Herzberg πίστευε ότι δεν υπάρχει κανένας λόγος να υπάρχει αποτελεσματικότερη απόδοση στην εργασία αν ικανοποιηθούν οι κατώτερες ανάγκες. Οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν αυτονόητο ότι πρέπει να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες τους.

Ελάχιστοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι συγκεκριμένες ανάγκες μπορούν να τους παρακινήσουν αποτελεσματικά στην εργασία. Όμως, οι προϊστάμενοι και διευθυντές των επιχειρήσεων πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα αυτές τις ανάγκες.

Μπορεί να μην είναι κίνητρα παρακίνησης αλλά αν προκαλέσουν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους τότε θα δημιουργηθούν σοβαρά προβλήματα στις επιχειρήσεις.

Με άλλα λόγια, η παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από την επάρκεια των κινήτρων αλλά και από την ικανοποίηση των βασικών αναγκών. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα ευχάριστο κλίμα στην εργασία με σκοπό την δημιουργία κινήτρων παρακίνησης.

Θεωρία Maslow	Θεωρία Herzberg
Η πυραμίδα των αναγκών	Παράγοντες Υγιεινής (Συντήρησης)
Φυσιολογικές ανάγκες	
Ασφάλεια	
Κοινωνικές	
	Παράγοντες Κινήτρων(Υποκίνησης)
Εγώ (Prestige)	
Αυτοπραγμάτωση	

Πίνακας 2: Η Ιεράρχηση των Αναγκών Maslow και Herzberg
Πηγή: Παντά Καπετάνιου Μ.- Καραγιάννη Σ. Οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων, σελ. 124

2.5.2. Νέες μορφές σχεδιασμού εργασίας από τον Herzberg

Ο Herzberg, θέλοντας να δώσει ένα άλλο νόημα στην θεωρία του, υποστήριξε μια νέα αντίληψη για τον σχεδιασμό της εργασίας. Η εμπλουτισμένη εργασία έρχεται να αυξήσει τα καθήκοντα μιας θέσης εργασίας και να δώσει στοιχεία σχεδιασμού και ελέγχου.

Σύμφωνα με τον Herzberg, είναι αναγκαία η ύπαρξη κάθετων μεταβλητών στα αντικείμενα των εργασιών τους με σκοπό την ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων.

Τέτοιες μεταβλητές μπορεί να είναι η αύξηση αρμοδιοτήτων και υπευθυνότητας των εργαζομένων, η μείωση εποπτείας και διοικητικών ελέγχων, η επιλογή τρόπου εργασίας και η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών. Επίσης, η άμεση ενημέρωση για την πορεία του έργου και η αξιολόγηση της εργασίας τους δίνουν την αίσθηση ικανοποίησης και δυνατότητα λήψης αποφάσεων και δημιουργίας καινοτομιών από τους εργαζόμενους.

Η εμπλουτισμένη εργασία εμφανίζεται σε τρεις διοικητικές και οργανωτικές εφαρμογές : (Μάρκοβιτς Γ., 2002)

- 1) Η Εναλλαγή της εργασίας
- 2) Η διεύρυνση της εργασίας
- 3) Οι αυτόνομες ομάδες εργασίας

Στην εμπλουτισμένη εργασία, ο εργαζόμενος αναλαμβάνει μια σειρά από παρεμφερείς ή συνεχόμενες εργασίες μέσα στην αλυσίδα παραγωγής της επιχείρησης. Αυτές οι εργασίες θεωρούνται είτε μονότονες, λόγω των επαναλαμβανόμενων κινήσεων που απαιτούνται, είτε ανιαρές επειδή δεν απαιτούν υψηλό επίπεδο γνώσεων και εξειδίκευσης. Ο χρόνος που θα δαπανηθεί σε κάθε εργασία καθορίζεται από την διοίκηση και δεν ανατίθενται επιπλέον καθήκοντα.

Το βασικό πλεονέκτημα της εμπλουτισμένης εργασίας είναι ότι δεν είναι αναγκαίος ο επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας. Όμως, η συχνή αλλαγή θέσεων εργασίας, η συνεχής ανάθεση νέων καθηκόντων και η μη ανάληψη ευθύνης είναι τα κυριότερα μειονεκτήματα της.

Στην διεύρυνση της εργασίας, ο εργαζόμενος αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας ολόκληρο ή ένα μέρος του τελικού παραγόμενου προϊόντος. Με αυτό τον τρόπο έχει μεγαλύτερη ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας.

Αυτός ο τρόπος εργασίας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όταν η εργασία δεν ακολουθεί μια συγκεκριμένη γραμμή παραγωγής με μηχανήματα που απαιτούν εξειδικευμένους χρήστες.

Στις αυτόνομες ομάδες εργασίας, η εμπλουτισμένη εργασία εφαρμόζεται πιο ολοκληρωμένα. Οι συγκεκριμένες ομάδες έχουν πλήρη υπευθυνότητα για το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας τους, έχουν την δυνατότητα προγραμματισμού και σχεδίασης της εργασίας τους.

Όμως, σε όλες τις εφαρμογές της εμπλουτισμένης εργασίας πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο και στον αριθμό των αρμοδιοτήτων που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος. Ο εξαναγκασμός του εργαζόμενου να αναλάβει αρμοδιότητες και ο μεγάλος αριθμός των ευθυνών του δημιουργούν αρνητικά αποτελέσματα στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

2.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MC CLELLAND

Η θεωρία του **Mc Clelland** συνέβαλε στην κατανόηση των επίκτητων ανθρώπινων αναγκών για: 1) επίτευξη στόχων 2) δημιουργία δεσμών και 3) εξουσίας.

Σύμφωνα με τον **Mc Clelland** κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει και τις τρεις ανάγκες. Η διαφορά μεταξύ των εργαζομένων έγκειται στο βαθμό που η κάθε ανάγκη υποκινεί τον κάθε ένα από αυτούς και ο αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να διαγνώσει αυτές τις διαφορές.

1. Η <<ανάγκη για επίτευξη στόχων>> είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας ολοκλήρωσης σχετικά δύσκολων και <<προκλητικών>> στόχων. Οι εργαζόμενοι με έντονη ανάγκη επίτευξης στόχων ικανοποιούνται με την πετυχημένη ολοκλήρωση κάποιου καθήκοντος, ανεξαρτήτως από το αν κάποιος αναγνωρίζει την πετυχημένη προσπάθεια τους ή όχι. Η επιτυχία αυτής της ανάγκης είναι μια επιβράβευση, αρκεί να υπάρχει η κατά το δυνατό – άμεση επιβεβαίωση ότι η προσπάθεια ήταν πετυχημένη. Η επιθυμία να πετυχαίνουν τους κάνει να αναλαμβάνουν καθήκοντα και αρμοδιότητες, κατά κανόνα μόνο όταν οι ίδιοι εκτιμούν ότι έχουν πιθανότητες να πετύχουν. Για αυτό άλλωστε προτιμούν να μην αναλαμβάνουν πολύ δύσκολα καθήκοντα.

Πρόκειται λοιπόν για μια επίκτητη ανάγκη και ο βαθμός στον οποίο αναπτύσσεται σε κάθε άνθρωπο διαφέρει ανάλογα με τις παραστάσεις και τις εμπειρίες του.

Οι εργαζόμενοι που έχουν ανάγκη για επιτυχία εμφανίζουν τα παρακάτω εργασιακά χαρακτηριστικά :

- ✓ Προσαρμόζουν τους στόχους ώστε να μπορούν να τους πετύχουν.
Ένας εύκολος στόχος δεν θα τους επιφέρει την επιτυχία που θέλουν ούτε θα καταφέρουν να πετύχουν ένα δύσκολο στόχο.
- ✓ Προτιμούν να γίνεται άμεση και αξιόπιστη επαναπληροφόρηση για την

επίδοση τους. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να γνωρίζουν αν η επίδοση τους είναι η αναμενόμενη και πως μπορούν να βελτιωθούν.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην ικανοποίηση της ανάγκης για επιτυχία από τους υφιστάμενους τους πρέπει να :

- ✓ Βελτιώσουν την αυτοπεποίθηση των υφιστάμενων τους. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται όταν εργάζονται καθημερινά δίπλα τους.
- ✓ Παρουσιάζουν μοντέλα επιτυχίας και να συγχαίρουν τους εργαζόμενους που πέτυχαν τους στόχους τους. Αυτοί οι εργαζόμενοι πρέπει να γίνονται παράδειγμα προς μίμηση για τους υπόλοιπους.
- ✓ Διαμορφώνουν τα αντικείμενα εργασίας και να τους παρέχει επαρκείς πληροφορίες για αλλαγές σχετικά με την θέση εργασίας του καθενός εργαζόμενου
- ✓ Δημιουργήσουν ένα κλίμα ρεαλισμού σε όλα τα εργασιακά θέματα. Πρέπει να δίνονται ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους για ανάπτυξη, προαγωγή, αύξηση μισθού και μόνους παραγωγικότητας.

2. Η <<ανάγκη για την δημιουργία δεσμών>> είναι ουσιαστικά η ανάγκη για φιλικές και θερμές σχέσεις με τους ανθρώπους. Αυτή η ανάγκη ωθεί τους εργαζόμενους (όσους έχουν σε σχετικά υψηλό βαθμό αυτή την ανάγκη) να επιδιώκουν τη συνεργασία με άλλους, αλλά και την αποδοχή, τον σεβασμό και την αφοσίωση των υπόλοιπων μελών του οργανισμού ή και άλλων ανθρώπων. Αναζητούν την "έγκριση" αλλά και την επιβεβαίωση από την ομάδα και γι' αυτό είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι και επηρεάζονται από τα μηνύματα (θετικά ή αρνητικά) που λαμβάνουν από συνεργάτες, προϊσταμένους.

Οι εργαζόμενοι με τα παραπάνω χαρακτηριστικά αισθάνονται ικανοποίηση και αποδίδουν καλύτερα, είτε μαζί με άλλους εργαζόμενους είτε όταν είναι σε επαφή με τρίτους. Δεν είναι όμως αυτοί που θα παροτρύνουν μια ομάδα με σχετικά χαμηλή απόδοση να αποδώσει περισσότερο, να παραβεί τους <<άγραφους κανόνες>> της ομάδας και να ξεχωρίσει από αυτή, αποδίδοντας (εμφανώς) περισσότερο από τα υπόλοιπα μέλη. Το κίνητρο δεν είναι η απόδοση, αλλά η αποδοχή από την ομάδα. Η <<ανάγκη για την δημιουργία δεσμών>> είναι επίσης επίκτητη, σύμφωνα με τον **McClelland** και είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας κοινωνικοποίησης του ανθρώπου.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΝΑΓΚΗ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ
Υψηλή Ανάγκη για Επιτυχία	Προσωπική υπευθυνότητα ,Δύσκολοι , αλλά επιτεύξιμοι στόχοι. Επαναπληροφόρηση για την εργασιακή επίδοση.	Πωλητές με ποσοστά και ευκαιρίες να κερδίσουν ατομικά χρήματα οφέλη , ιδιώτες μικρο-επιχειρηματίες.
Υψηλή ανάγκη για σύνδεση	Διαπροσωπικές σχέσεις . Ευκαιρίες επικοινωνίας.	Προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών , μέλη ομάδων εργασίας που αμείβονται με ειδικά επιδόματα που σχετίζονται με την επίδοση.
Υψηλή ανάγκη για εξουσία	Επιρροή τρίτων. Προσοχή από συναθρώπους. Αναγνώριση από προϊσταμένους και υφισταμένους.	Τυπικοί προϊστάμενοι , διορισμένοι ή αιρετοί διευθυντές.

Πίνακας 3: Οι συσχετίσεις των αναγκών κατά τον Mc Clelland

Πηγή: Μάρκοβιτς Γ. , Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,2002,σελ.89

3. Η <<ανάγκη για την εξουσία ή δύναμη>> περιγράφει την επιθυμία για έλεγχο και επηρεασμό της συμπεριφοράς των άλλων μπορεί να λειτουργήσει θετικά ή αρνητικά για την αποτελεσματικότητα του μάνατζερ, επειδή η επίτευξη των στόχων έρχεται σε δεύτερη μοίρα, πίσω από την προσπάθεια για απόκτηση εξουσίας. Ο εργαζόμενος που έχει έντονη ανάγκη για εξουσία μπορεί να ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη με δυο τρόπους. Είτε αναζητώντας εξουσία, για να επικρατήσει σε προσωπικό επίπεδο, είτε για να τη χρησιμοποιήσει προκειμένου να προσφέρει στην ομάδα ή στον οργανισμό. Αυτές οι τρεις ανάγκες δεν είναι αμοιβαία ασύμβατες. Απλώς υπάρχουν διακυμάνσεις, ανάλογα με τον κάθε εργαζόμενο.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των στελεχών που χρησιμοποιούν την <<πρώτη>> εξουσία δλδ την κοινωνική είναι :

- 1) Τήρηση ενός εξουσιαστικού συστήματος. Τα στελέχη καθοδηγούν και επηρεάζουν άλλους αποτελεσματικά όταν συμβαίνει το ίδιο και σε αυτούς.
Η ύπαρξη μιας οργανωτικής δομής και η τήρηση ορισμένων κανόνων μέσα

στην επιχείρηση είναι απολύτως απαραίτητα.

- 2) Εργασία και Πειθαρχία. Ακολουθούν μια σειρά από κανόνες και έχουν υψηλά επίπεδα πειθαρχίας κατά την διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Η εργασία τους δεν τους προσφέρει μόνο ένα εισόδημα αλλά πολλά παραπάνω.
- 3) Επικράτηση ενός κλίματος αλτρουισμού. Πιστεύουν ότι οι ανάγκες της επιχείρησης είναι πιο σημαντικές από τις δικές τους ανάγκες.
Μια επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης θα οδηγήσει και εκείνους σε προσωπική και κοινωνική βελτίωση.
- 4) Δίκαιη και σωστή αντιμετώπιση. Πρέπει να μην γίνονται διακρίσεις σε κανένα εργαζόμενο και να τους δίνονται τόσα χρήματα όσα δικαιούνται από την απόδοσή τους.

Η <<δεύτερη>> εξουσία είναι η προσωπική εξουσία και χρησιμοποιείται για ιδιοτελείς σκοπούς. Η συγκεκριμένη αρνητική εξουσία δεν μπορεί να παρακινήσει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Αποσκοπεί στην εκπλήρωση στόχων που έχουν σκοπό το προσωπικό όφελος εκείνων που εξουσιάζουν. Επικρατεί ένα κλίμα κυριαρχίας και εφαρμόζεται μια πολιτική που υποστηρίζει το ακόλουθο ρητό : << Ο θάνατός σου η ζωή μου >>. Χρησιμοποιούνται κατά προτίμηση αθέμιτα μέσα και εκβιασμοί για την επίτευξη των στόχων των στελεχών.

Επίσης, είναι εμφανής η δυσαρέσκεια των εργαζόμενων απέναντι στην διοίκηση και σε εκείνους που χρησιμοποιούν την συγκεκριμένη εξουσία. Με αυτό τον τρόπο όχι μόνο δεν μπορούν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι αλλά δεν έχουν ούτε όρεξη να εργαστούν. Επιπλέον, η έλλειψη της δικαιοσύνης φέρνει αρνητικά αποτελέσματα στους εργαζόμενους. Η απόδοσή τους στην εργασία δεν είναι η καλύτερη αφού γνωρίζουν ότι η ανταμοιβή τους δεν θα είναι ανάλογη με εκείνα που προσφέρουν στην επιχείρηση.

Για τις ανάγκες επιτυχίας και εξουσίας, οι εργαζόμενοι πρέπει να τοποθετούνται σε ανάλογη επαγγελματική ή διευθυντική θέση εργασίας. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούν να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες τους αφού θα παρακινούνται από τις ίδιες τους τις εσωτερικές ανάγκες

2.7 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VROOM

Σύμφωνα με την θεωρία της προσδοκίας, ο Victor Vroom προσπάθησε να ερμηνεύσει την ανθρώπινη συμπεριφορά εξετάζοντας τους στόχους και προσδοκίες των ανθρώπων καθώς και με ποιο τρόπο μπορεί να τις πραγματοποιήσουν.

Οι ίδιοι οι άνθρωποι αποφασίζουν πόση προσπάθεια θα καταβάλλουν στην δουλειά τους για να έχουν τα αποτελέσματα που εκείνη εκτιμούν ότι θα έχουν. Η συμπεριφορά τους διαμορφώνεται από τις προσωπικές αντιλήψεις και προτιμήσεις που έχουν σε διάφορα θέματα μέσα στην εργασία τους. Η θεωρία τονίζει την αναγκαιότητα των επιχειρήσεων να συσχετίσουν τις ανταμοιβές με την προσπάθεια και απόδοση των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκτιμούν ότι όσο περισσότερο προσπαθούν τόσο υψηλότερη θα είναι η απόδοσή τους που θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ανταμοιβή. Οι μεταβλητές της συγκεκριμένης θεωρίας που οδηγούν στην ενεργοποίηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι :

- α) Δυναμικότητα ή Προσδοκία Ανταμοιβής
- β) Προσδοκία Απόδοσης
- γ) Ενεργοποίηση ή Προτίμηση Ανταμοιβής

Η Δυναμικότητα ή προσδοκία Ανταμοιβής μετράει την προτίμηση των εργαζομένων για μια συγκεκριμένη ανταμοιβή σύμφωνα με την προσπάθεια που έχουν κάνει για την επίτευξη των στόχων τους. Η διοίκηση και τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να συλλέξουν συγκεκριμένες πληροφορίες για τις προσωπικές προτιμήσεις του κάθε εργαζόμενου και να γνωρίζουν ποιες ανταμοιβές μπορούν να τους προσφέρουν σε σχέση με τις προτιμήσεις τους. Επίσης, πρέπει να συνεχίσουν να συλλέγουν πληροφορίες ώστε να είναι σε θέση να διαπιστώσουν τυχόν αλλαγές στις προτιμήσεις του προσωπικού.

Η δυναμικότητα διακρίνεται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες :στην θετική(+1), στην αρνητική (-1) και στην μηδενική (0). Στην θετική δυναμικότητα, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να πετύχουν τους στόχους τους ενώ στην αρνητική ισχύει το ακριβώς αντίθετο, αδιαφορούν για την επιτυχία των στόχων. Στην ουδέτερη δυναμικότητα δεν τους ενδιαφέρουν ούτε οι στόχοι αλλά ούτε και η επιτυχία τους. Η προσδοκία απόδοσης μετράει την εκτίμηση σε σχέση με τις πιθανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι να αυξήσουν την απόδοσή τους και να φέρουν τα αποτε-

λέσματα που επιθυμούν. Κάτι τέτοιο εξαρτάται από την καλή προετοιμασία, τις επαρκείς γνώσεις και την εμπιστοσύνη που έχουν στους εαυτούς τους. Όλα αυτά θα κάνουν τους εργαζόμενους να εμφανίζουν υψηλά επίπεδα προσδοκίας με σκοπό την αύξηση της εργασιακής απόδοσης τους.

Η ενεργοποίηση ή προτίμηση ανταμοιβής μετράει την εκτίμηση των εργαζομένων ότι θα τους δοθεί η ανταμοιβή που τους υποσχέθηκαν για την επιτυχημένη εκπλήρωση των στόχων τους. Οι ανταμοιβές των εργαζομένων μπορεί να είναι αύξηση αποδοχών, προαγωγή και δυνατότητα εκπαίδευσης.

Οι μεταβλητές της Θεωρίας της Προσδοκίας έχουν μεταξύ τους πολλαπλασιαστική σχέση.

Παρακίνηση	=	Δυναμικότητα ή Προσδοκία	X	Προσδοκία Απόδοσης	X	Ενεργοποίηση Προτίμηση Ανταμοιβής
------------	---	--------------------------------	---	-----------------------	---	--------------------------------------

Σχήμα 3: Η Θεωρία της Προσδοκίας.

Πηγή: Μάρκοβιτς Γ., 2002, σελ. 133

Αφού παρακινηθούν οι εργαζόμενοι, τότε δημιουργούνται πρωτεύοντα και δευτερεύοντα αποτελέσματα. Τα πρωτεύοντα αποτελέσματα δημιουργούνται από την συμπεριφορά και στάση των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση. Τέτοια αποτελέσματα μπορεί να είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.

Έπειτα, από τα πρωτεύοντα αποτελέσματα δημιουργούνται τα δευτερεύοντα που μπορεί να είναι η αύξηση των αποδοχών και η προαγωγή.

Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να γνωρίζει ποια είναι εκείνα τα δευτερεύοντα αποτελέσματα που είναι σημαντικά για κάθε εργαζόμενο. Η αύξηση των αποδοχών μπορεί να είναι ένα από τα σημαντικότερα δευτερεύοντα αποτελέσματα αλλά δεν είναι εξαιρετικά ελκυστικό για τους εργαζόμενους που επιζητούν κάτι περισσότερο από μια χρηματική αμοιβή.

Για να κατανοηθεί καλύτερα η θεωρία προσδοκίας, μπορεί να επισημανθεί ότι για να υπάρχει μεγάλη παρακίνηση πρέπει το άτομο να πιστεύει ότι η συμπεριφορά του μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα (δυναμικότητα ή Προσδοκία ανταμοιβής).

Επίσης, πιστεύει ότι αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να είναι χρήσιμα για εκείνον (Ενεργοποίηση ή Προτίμηση) ώστε να τον ικανοποιήσουν απόλυτα και όλα αυτά

προκαλούν την επιθυμία του να φτάσει σένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης (Προσδοκία απόδοσης ή επίδοσης).

Επομένως, θα επιλέξει την κατάλληλη μορφή συμπεριφορά ώστε να πετύχει και να έχει θετικά αποτελέσματα η εργασία του. Όλα αυτά οδηγούν στην δημιουργία ενός ολοκληρωμένου μοντέλου της θεωρίας προσδοκίας.

Στο μοντέλο της θεωρίας της προσδοκίας παρατηρείται ότι η παρακίνηση επιδρά σα δύναμη πάνω στον άνθρωπο και τον οδηγεί στην προσπάθεια. Έπειτα, η προσπάθεια σε συνδυασμό με την ικανότητα του δημιουργούν την επιθυμητή επίδοση του ανθρώπου. Οι ικανότητες που θεωρούνται απαραίτητες για τον άνθρωπο μπορεί να είναι γνώσεις, δεξιότητες, πληροφορίες και εκπαίδευση. Καταφέροντας να πετύχουν μια υψηλή απόδοση, οι εργαζόμενοι φθάνουν σένα επιθυμητό αποτέλεσμα και οδηγούνται στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Τα αποτελέσματα ή οι αμοιβές που οδηγούν σε ικανοποίηση των ανθρώπων διακρίνονται σε δύο κατηγορίες.

Στην πρώτη κατηγορία συναντάμε τις αμοιβές που προέρχονται από το περιβάλλον. Ο άνθρωπος πραγματοποιεί μια εργασία με σκοπό να δεχτεί θετικές αμοιβές (σχόλια, μισθός, επιβράβευση) από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους ή την διοίκηση της εταιρίας. Στην δεύτερη κατηγορία, οι αμοιβές προέρχονται από τον ίδιο τον άνθρωπο. Τέτοιες αμοιβές μπορεί να είναι η αναγνώριση των προσπαθειών, η προσωπική ανάπτυξη, το αίσθημα της επίτευξης και του σεβασμού. Όλες αυτές οι αμοιβές μπορούν να προκαλέσουν ικανοποίηση στον άνθρωπο και να δημιουργήσουν ένα αίσθημα ευχαρίστησης για την εργασία του.

2.8.ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ. DOUGLAS Mc GREGOR

Ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas McGregor (1960) διατύπωσε την διπολική θεωρία Χ και Υ. Σύμφωνα με την πρώτη οι άνθρωποι εκ φύσεως αποστρέφονται της εργασίας και επακόλουθος μόνο τιμωρητές μέθοδοι μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Τα άτομα που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία νιώθουν ασφαλή και ικανοποιημένα μόνο όταν αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες. Αντίθετα όσοι περιγράφονται από την θεωρία Υ χαρακτηρίζονται από έντονη αυτονομία και δημιουργικότητα. (Ποιο συγκεκριμένα τώρα παρατίθενται παρακάτω:

Θεωρία Χ:

- A) Οι εργαζόμενοι αισθάνονται απέχθεια προς την εργασία.
- B) Για την αποτελεσματική διεύθυνση χρειάζονται απειλές και χρήση μεθόδων εξαναγκασμού.
- Γ) Οι εργαζόμενοι προτιμούν την αποφυγή ευθυνών και έχουν ένα αίσθημα «βολέματος»

Θεωρία Ψ:

- A) Ο βαθμός αξιοποίησης των πνευματικών και σωματικών δυνάμεων του ατόμου για εργασία είναι ανάλογος προς την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια, που του προκαλεί η εργασία.
- B) Για την αποτελεσματική διοίκηση χρειάζεται η καθιέρωση συστημάτων υποκίνησης (Motivation) αντί συστημάτων πειθαναγκασμού.
- Γ) Για να αποδώσουν οι εργαζόμενοι χρειάζονται ανάπτυξη αισθήματος ευθύνης και φιλοδοξίας.

Ο Mc Gregor υπογράμμισε τη διαφορά, που υπάρχει μεταξύ των πορισμάτων των επιστημών της συμπεριφοράς και των υποθέσεων στις οποίες στηρίζεται η συμπεριφορά των μάνατζερ. Ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, ο Mc Gregor υπογράμμισε την ανάγκη για το συντονισμό των υποθέσεων αυτών προς τα νεότερα ερευνητικά πορίσματα.

Το κυρίως μήνυμα του είναι ότι τα στελέχη δεν αντιδρούν σ' ένα αντικειμενικό κόσμο, αλλά σ' ότι εκείνοι αντιλαμβάνονται, ότι είναι ή, ακόμα πιο απλά, στις θεωρίες τους για τον κόσμο.

Για τον Mc Gregor, καμία θεωρία δεν είναι η πραγματικότητα, παρά μόνο η ανθρώπινη αντίληψη της πραγματικότητας. Συμβαίνει, ότι και με το χάρτη κάποιας περιοχής, που έχει ερευνηθεί μόνο ένα μέρος και ίσως, ποτέ δεν πρόκειται η περιοχή να γίνει εντελώς γνωστή.

Ο Mc Gregor υπογραμμίζει το γεγονός ότι, οι περισσότερες προσπάθειες των μάνατζερ να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους στηρίζονται σε υποθέσεις που κάνουν αυτοί και που συχνά δεν έχουν βάση, αλλά ούτε και αναγνωρίζονται από τους μάνατζερ σαν «υποθέσεις», εκλαμβάνονται σαν «πραγματικότητα». Π.χ., η υπόθεση πολλών μάνατζερ ότι ο άνθρωπος απεχθάνεται την εργασία και ότι για να αποδώσει θα πρέπει να τον πιέσεις, να τον απειλήσεις, στην πράξη δε φέρνει το επιθυμητό αποτέλεσμα γιατί αυτή η συμπεριφορά των μάνατζερ προκαλεί, από μέρους των εργαζομένων, συμπεριφορά όμοια με αυτή που αναμένεται, δηλαδή καταλήγει σ' αυτό που ο Mc Gregor αποκαλεί «αυτοεπαληθευόμενη προφητεία». Αυτό βέβαια, συνεπάγεται σπατάλη ανθρώπινων ικανοτήτων, γιατί ο εργαζόμενος διαθέτει πολλές ικανότητες, που όμως δεν θα αναδείξει και δεν θα υλοποιήσει αν η ύπαρξη του δεν αναγνωριστεί από τους προϊσταμένους του.

2.8.1.Συσχετισμός της θεωρίας X και Ψ

Ο Mc Gregor ξεκινά από την αρχή ότι, βασικό στοιχείο για την επιτυχία του μάνατζμεντ είναι οι σχέσεις μεταξύ του προϊσταμένου και των υφισταμένων του. Ο τρόπος με τον οποίο ο προϊστάμενος συμπεριφέρεται προς τους υφισταμένους του εξαρτάται από τις υποθέσεις, που αυτός κάνει για την ανθρώπινη φύση, από τους τρόπους μεθόδευσης του ελέγχου του στους ανθρώπους, και από τον τρόπο καθορισμού του ρόλου, που πρέπει να διαδραματίσουν οι άνθρωποι μέσα στην επιχείρηση.

Τις υποθέσεις, που κάνουν οι μάνατζερ για τον ανθρώπινο παράγοντα, ο Mc Gregor τις κατέταξε σε δύο κατηγορίες, που τις ονόμασε «θεωρία X» και «θεωρία Ψ».

A) Οι υποθέσεις της θεωρίας X

Ο μέσος άνθρωπος διακατέχεται από έμφυτη απέχθεια για την εργασία και την αποφεύγει όσο είναι δυνατόν. Τους περισσότερους ανθρώπους, για να αποδώσουν ικανοποιητικά προς την κατεύθυνση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης, πρέπει

να τους πιέζεις, να τους απειλείς, να τους επιβλέπεις από κοντά, και να τους κατευθύνεις συνεχώς.

Ο μέσος άνθρωπος, προτιμάει να κατευθύνεται, αποφεύγει την ανάληψη ευθυνών, έχει περιορισμένες φιλοδοξίες και επιθυμεί, περισσότερο από κάθε τι άλλο, την ασφάλεια-σιγουριά. Με βάση αυτές τις υποθέσεις, ο άνθρωπος στον εργασιακό χώρο καταβάλλει την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια, έτσι ώστε να αποφεύγει τις πειθαρχικές συνέπειες.

Ο άνθρωπος παρακινείται από εξωτερικές δυνάμεις και παραμένει αδιάφορος ή παθητικός για τα πρότυπα απόδοσης, που του θέτει η επιχείρηση. Άρα για να πετύχει ο προϊστάμενος θετικά αποτελέσματα με τη συνεισφορά των υφισταμένων του, πρέπει να συμπληρώσει ο ίδιος τις ελλείψεις τους, επιβλέποντας τους συνέχεια και από κοντά, επιβάλλοντας τους πειθαρχία ή εξαγοράζοντας τους, ή τέλος δείχνοντας τους ανεκτικότητα σε τυχόν μικροπαραβάσεις τους. Και οι δύο τελευταίοι τρόποι-εξαναγκασμός και εξαγορά- στην πραγματικότητα δε διαφέρουν μεταξύ τους, γιατί διέπονται από τις ίδιες υποθέσεις: ότι ο άνθρωπος αποφεύγει την εργασία, ότι είναι στατικός, και ότι δεν επιδέχεται βελτίωση.

Κατά τον Mc Gregor, τα περισσότερα στελέχη σήμερα ανήκουν στην κατηγορία της θεωρίας X, τείνουν δε να είναι αυταρχικοί και αυτοί επηρεάζει άμεσα τον τρόπο χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις.

B) Οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ

Η κάθε μορφής εργασία αποτελεί για τον άνθρωπο ευχάριστη δραστηριότητα, όπως συμβαίνει με την εξάσκηση και την ανάπαυση. Οι εξωτερικές πιέσεις και η επιβολή πειθαρχικών ποινών δεν είναι τα μόνα μέσα για την επιτυχία καταβολής, από μέρους των ανθρώπων, προσπάθειας προς την κατεύθυνση των αντικειμενικών στόχων της οργάνωσης. Ο άνθρωπος αυτοκατευθύνεται και αυτοπειθαρχεί, προκειμένου να εκπληρώσει σκοπούς για τους οποίους από μόνος του έχει δεσμευτεί.

Ο άνθρωπος, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνον δεν αποφεύγει τις ευθύνες, αλλά και τις επιδιώκει μόνος του. Ο βαθμός αυτοδέσμευσης του ατόμου για την επιτυχία κάποιας προσπάθειας, αποτελεί συνάρτηση των ανταμοιβών που σχετίζονται με την επιτυχία των αποτελεσμάτων αυτών. Η ύπαρξη ικανοτήτων και δημιουργιών φαντασίας-εφευρετικότητας για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων, είναι πολύ διαδεδομένα μεταξύ των ανθρώπων και κάτω από τις σημερινές συνθήκες εργασίας μόνο μέρος των ικανοτήτων χρησιμοποιείται.

Άρα κατά την θεωρία Ψ, ο άνθρωπος κάτω από κατάλληλες συνθήκες, γίνεται περισσότερο παραγωγικός απ' ό,τι θα ήταν αν εξαγοράζονταν. Στην ουσία της, η θεωρία Ψ, αποτελεί πρόκληση για τους μάνατζερ ώστε αυτοί να αποπειραθούν αν εξερευνήσουν τις δυνατότητες των υφισταμένων τους, αντί να τις θεωρούν σαν «χαμένη υπόθεση», χωρίς δυνατότητα βελτίωσης.

Βάσει των υποθέσεων της θεωρίας Ψ, για να πετύχει ένα στέλεχος στο έργο του πρέπει να δημιουργήσει συνθήκες εργασίας, που να του παρέχουν ευκαιρίες για επιτεύγματα και ανάπτυξη των υφισταμένων του.

Συμπερασματικά, για τον Mc Gregor, εκείνο που περιορίζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν είναι οι περιορισμοί της ανθρώπινης φύσης, αλλά η ανικανότητα των μάνατζερ να ανακαλύπτουν τρόπους και μεθόδους χρησιμοποίησης των πραγματικών ικανοτήτων των υφισταμένων τους. Δεν πρέπει όμως να νομιστεί ότι ο Mc Gregor εννοεί ότι οι προϊστάμενοι αυτής της νοοτροπίας (θεωρία Ψ) είναι συγκαταβατικοί ή ότι παρασύρονται από τους υφισταμένους τους. Απεναντίας τα στελέχη της κατηγορίας αυτής γνωρίζουν πολύ καλά, ακριβώς τι ζητάνε και το επιδιώκουν, αλλά ταυτόχρονα και ευκαιρίες για επιτεύγματα και ανάπτυξη των υφισταμένων τους. (Ζαβλάνος, Μ. ,1998)

Α.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ:
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ



3.1.ΑΤΟΜΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι υπεύθυνοι για την παρακίνηση των υφιστάμενων τους. Πρέπει να χρησιμοποιήσουν διάφορες τεχνικές ώστε να τους ενεργοποιήσουν και με την παροχή των κατάλληλων κινήτρων να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους. Όμως, η έλλειψη παρακίνησης οφείλεται αρκετές φορές στην λανθασμένη μέθοδο διοίκησης των στελεχών. Κάθε εργαζόμενος έχει τον δικό του τρόπο να παρακινηθεί και οφείλουν τα στελέχη να το γνωρίζουν. Επίσης, ένα σωστό περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Αν δεν υπάρχει ένα τέτοιο περιβάλλον τότε είναι πολύ δύσκολο να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι.

Αφού διαπιστωθεί ότι υπάρχει ένα σωστό περιβάλλον και οι προϊστάμενοι των επιχειρήσεων κάνουν καλά την δουλεία τους τότε θα πρέπει να διαπιστωθούν ποια είναι τα πραγματικά αίτια της έλλειψης παρακίνησης.

Τα στελέχη πρέπει να μάθουν τι πραγματικά θέλει κάθε εργαζόμενος. Μέσα από διάφορες συζητήσεις των εργαζομένων και την παρακολούθηση τους κατά την διάρκεια της εργασίας τους. Καλό θα ήταν τα στελέχη κάθε τμήματος να καλούν τους υφισταμένους τους σε τακτά χρονικά διαστήματα και να τους ρωτάνε για τυχόν προβλήματα ή τι τους αρέσει περισσότερο στην εργασία τους. Όμως, τέτοιες συζητήσεις θα είναι καλό να γίνονται ιδιαιτέρως με κάθε εργαζόμενο ώστε οι απαντήσεις να δίνονται με ειλικρίνεια.

Έπειτα, μόλις κατανοήσουν τι θέλει κάθε εργαζόμενος πρέπει να τον βοηθήσει να το αποκτήσει. Η σχεδίαση μιας στρατηγικής από τα στελέχη είναι απαραίτητη ώστε να πετύχουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους. Πρέπει να καταλάβουν ότι αν δεν τους δοθεί η ευκαιρία για ικανοποίηση των στόχων τους τότε θα αναζητήσουν μια άλλη επιχείρηση που θα τους ικανοποιήσει τις φιλοδοξίες τους. Είναι απολύτως απαραίτητο το προσωπικό να αισθάνεται ότι εργάζεται σε μια επιχείρηση που νοιάζεται για αυτούς και επιδιώκει την βελτίωση τους.

Επιπρόσθετα, τα στελέχη πρέπει να ακολουθούν μια σειρά από ενέργειες ώστε να μπορούν να παρακινήσουν αποτελεσματικά τους υφισταμένους τους.

(Παπαλεξανδρή Ν -Μπουραντάς Δ. ,2003)

Αυτές οι ενέργειες δεν είναι προκαθορισμένες αλλά δημιουργούνται από την κρίση του κάθε στελέχους γνωρίζοντας τις ανάγκες των εργαζομένων του.

Παρακάτω παραθέεται μια ενδεικτική σειρά από ενέργειες που μπορούν να ακολουθήσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων.

Η Σημασία του Νοήματος και της Αποστολής στην Εργασία

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν για ποιο λόγο η επιχείρησή τους επέλεξε να εργάζονται για αυτή. Πρέπει να έχουν αυτοπεποίθηση και να είναι περήφανοι για την εργασία που επιτελούν. Να θεωρούν ότι η εργασία τους είναι πολύτιμη και να καλλιεργείται το αίσθημα της συμμετοχής στην πετυχημένη πορεία της επιχείρησης. Να συμμετέχουν σε αποφάσεις της επιχείρησης και να παίρνουν από μόνοι τους πρωτοβουλίες για την καλύτερευση της εργασίας τους.

Η Εμπιστοσύνη και Αξιοπιστία των Στελεχών

Τα στελέχη πρέπει να είναι διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή ώστε να μπορούν να ακούνε τα παράπονα και τα προβλήματα των υφισταμένων τους. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται εμπιστοσύνη ανάμεσα τους και παρέχεται η δυνατότητα άμεσης λύσης των προβλημάτων των εργαζομένων. Επίσης, δημιουργείται ένας αλληλοσεβασμός που οδηγεί στην σωστή τους επικοινωνία και συνεργασία. Όμως, πολλά στελέχη δεν δίνουν σημασία στον παράγοντα αξιοπιστία που είναι και ο βασικότερος. Δεν υπάρχει εμπιστοσύνη και σεβασμός αν δεν υπάρχει πρώτα αξιοπιστία μέσα στην επιχείρηση.

Πρέπει να γνωρίζουν ότι οι συζητήσεις με τους εργαζομένους και η εξομολόγηση ενός μυστικού δεν είναι σωστό να γνωστοποιείται και στους υπολοίπους.

Η ακεραιότητα της μη μεταφοράς προσωπικών δεδομένων σε τρίτους είναι ότι καλύτερο για την δημιουργία ενός αξιόπιστου προϊστάμενου.

(Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντάς Δ , 2003)

3.1.1 Τι παρακινεί τους Εργαζομένους.

Σύμφωνα με τον Edgar Schein, καθηγητή διοίκησης επιχειρήσεων στο Massachusetts Institute of Technology (MIT) , <<οι άνθρωποι παρακινούνται κυρίως με ένα από τα οχτώ θεμέλια καριέρας. Τα συγκεκριμένα θεμέλια είναι προτεραιότητες που καθορίζουν το πώς βλέπουν τον εαυτό τους και την εργασία τους>>.(Harvard Business School Press , 2006 ,σελ.25)

Ο Edgar Schein ανέπτυξε για πρώτη φορά τα θεμέλια καριέρας πριν από τριάντα περίπου χρόνια προσπαθώντας να αποδείξει ότι ο εντοπισμός των θεμελίων καριέρας των εργαζομένων είναι ένα ιδιαίτερο χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις. Υποστήριξε ότι αν γνωρίζουν οι επιχειρήσεις σε ποιο θεμέλιο καριέρας ανήκει κάθε εργαζόμενος τότε μπορούν να τους παρακινήσουν βρίσκοντας κίνητρα που είναι πιο αποτελεσματικά από τα οικονομικά κίνητρα.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να εντοπίσουν το θεμέλιο καριέρας κάθε εργαζομένου ώστε να μπορέσουν να τον καταλάβουν καλύτερα. Επίσης, πρέπει να προσαρμόσουν την συμπεριφορά και τον τρόπο διοίκησης τους ώστε να ταιριάζει με τις ατομικές ανάγκες και προτιμήσεις κάθε εργαζόμενου. Η επιλογή της πιο αποτελεσματικής μεθόδου επιβράβευσης και ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων είναι αναγκαία για την βελτίωση της αποδοτικότητας τους.

Σύμφωνα με την Linda Conklin, διευθύντρια του τμήματος επαγγελματικού προσανατολισμού αποφοίτων στο Πανεπιστήμιο της Βόρειας Καρολίνας, αναφέρει ότι << Αν χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά τα θεμέλια καριέρας, θα μετατραπούν οι υπάλληλοι σε υπεραποδοτικούς εργαζόμενους.>>

(Harvard Business School Press , 2006)

3.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΤΑ ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Είναι γνωστό ότι μια ομάδα ανθρώπων μπορεί να καταφέρει πολύ περισσότερα από ένα μεμονωμένο άνθρωπο. Η ομάδα είναι ένα σύνολο ανθρώπων που αλληλοεξαρτούνται και συνεργάζονται με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων και φιλοδοξιών. Αυτή είναι η βασική διαφορά τους από την παρέα που είναι ένα σύνολο ανθρώπων που δεν έχουν στόχους και όνειρα ώστε να τα πραγματοποιήσουν από κοινού.

Όμως, εξαιρετικά σημαντικά είναι σωστή επιλογή προσωπικού για την δημιουργία των συγκεκριμένων ομάδων. Πρέπει να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα ώστε το σύνολο των ανθρώπων που επέλεξαν τα στελέχη να μετατραπεί σε ομάδα και όχι σε παρέα. Επίσης, ο διαχωρισμός της ομάδας σε κλίκες και οι διαπληκτισμοί των εργαζομένων μεταξύ τους δημιουργεί αρνητικά αποτελέσματα για την εκπλήρωση των στόχων της.

Καταρχήν, η διοίκηση πρέπει να μεριμνήσει για την επιτυχημένη πρόσληψη εργαζομένων. Όσο πιο υψηλόμισθοι είναι η θέση εργασίας τόσο περισσότερος χρόνος πρέπει να δαπανηθεί στις διαδικασίες πρόσληψης του υποψηφίου. Επίσης, η χρήση συνεντεύξεων και ειδικών τεστ είναι πολύ χρήσιμη για την επιλογή του κατάλληλου εργαζόμενου. Αφού επιλεγθούν οι κατάλληλοι εργαζόμενοι για την επιχείρηση γίνεται η επιλογή των εργαζομένων που θα εργαστούν σε ομάδες και εκείνων που θα εργαστούν μεμονωμένα.

Επιπλέον, η σωστή νοοτροπία των ατόμων είναι μια από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για την δημιουργία αποτελεσματικής ομάδας. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων της ομάδας πρέπει να ταιριάζουν και να έχουν την ίδια σωστή νοοτροπία για την δουλειά. Τα άτομα που κοιτάζουν συνέχεια το ρολόι τους ανυπομονώντας να σχολάσουν δεν μπορούν να συνεργαστούν με τα άτομα που έχουν μεγάλο ζήλο για να ολοκληρώσουν την εργασία τους χωρίς να τους ενδιαφέρει πότε θα σχολάσουν. Αυτό πρέπει να προσέξουν οι προϊστάμενοι ώστε να δημιουργήσουν μια κοινή και σωστή νοοτροπία. Σε επιχειρήσεις που διαθέτουν προϊστάμενους που γνωρίζουν να παρακινούν οι εργαζόμενοι δεν κοιτάνε τα ρολόγια τους.

Πηγή: (<http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=2113> ,
<http://www.diakrisi.gr/NEWSGR/EmployeeMotivationGR.html>)

Δημιουργούν τα κατάλληλα κίνητρα ώστε η εργασία να γίνεται με τον καλύτερο τρόπο και να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζόμενων. Η αναγνώριση των επιτυχιών τους και η αύξηση των χρηματικών αποδοχών μπορούν να αποδειχτούν αποτελεσματικά κίνητρα για την αύξηση της απόδοσης τους.

Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την δημιουργία ομάδων ποικίλουν ανάλογα τους εργαζόμενους, τα στελέχη και τις καταστάσεις που περνάει η επιχείρηση.

Παρακάτω παραθέεται μια ενδεικτική σειρά από ενέργειες που μπορεί να κάνουν τα στελέχη μιας επιχείρησης ώστε να δημιουργούν αποτελεσματικές ομάδες εργαζομένων.

Οι Κατάλληλες Συνθήκες Εργασίας

Οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν όλο τον απαραίτητο εξοπλισμό, εργαλεία και συστήματα για να μπορούν να λειτουργήσουν. Το κατάλληλο περιβάλλον δεν είναι μόνο απαραίτητο για την ομάδα ανθρώπων αλλά για τους μεμονωμένους εργαζόμενους. Επίσης, ένα ευρύχωρο, καθαρό και άνετο περιβάλλον εργασίας βοηθάει τους υπαλλήλους να αισθανθούν περήφανοι για την επιχείρηση όπου εργάζονται. Θα είναι ευκολότερο για τα στελέχη να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους κάτω από ένα άρτια εξοπλισμένο και <<ζεστό>> περιβάλλον εργασίας.

Σε αντίθετη περίπτωση, όχι μόνο δεν μπορούν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι αλλά δημιουργείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα σύγχυση και δυσαρέσκεια. Όταν δεν έχουν τα απαραίτητα μέσα για να εκτελέσουν την εργασία τους τότε απογοητεύονται και παύουν να εμπιστεύονται την επιχείρηση. Κάτι τέτοιο οδηγεί σε διαπληκτισμούς ανάμεσα στην διοίκηση και στους εργαζόμενους που πολλές φορές οδηγεί στην παραίτηση ορισμένων ανθρώπων ή ομάδων ανθρώπων.

Πηγή: (<http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=2113> ,
<http://www.diakrisi.gr/NEWSGR/EmployeeMotivationGR.html>)

Καθορισμός Στόχων

Ένας σωστός μάνατζερ πρέπει να παρέχει όλες τις απαραίτητες οδηγίες και συμβουλές ώστε να αντιμετωπίζονται τα καθημερινά προβλήματα της ομάδας. Πρέπει να καλλιεργεί ένα αίσθημα συνεργασίας και εμπιστοσύνης ώστε να γίνεται κατανοητό το όραμα και οι στόχοι της επιχείρησης. Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφής και αντιπροσωπευτικοί με σκοπό την βελτίωση της επιχείρησης.

Επίσης, πολύ σημαντικό είναι ο προϊστάμενος να μην καθορίζει μόνο βραχυπρόθεσμους στόχους αλλά και μακροπρόθεσμους. Να αναρωτιέται αν η ομάδα του μπορεί να εκπληρώσει και με ποιόν τρόπο ένα στόχο της επιχείρησης για τα επόμενα δυο χρόνια

Ελευθερία Έκφρασης Απόψεων

Είναι απολύτως απαραίτητο τα στελέχη να κερδίζουν τον θαυμασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας ατόμων που διευθύνουν. Οι εργαζόμενοι της ομάδας είναι λογικό να πιστεύουν ότι τα στελέχη έχουν λύση για όλες τις απορίες και τα προβλήματα που εμφανίζονται καθημερινά. Όμως, όταν τα στελέχη δεν παραδέχονται ότι δεν γνωρίζουν την απάντηση για ένα θέμα που ερωτήθηκαν τότε αρχίζουν να χάνουν την αξιοπιστία τους.

Η αξιοπιστία των στελεχών χάνεται όταν δώσουν μια λάθος απάντηση σένα ερώτημα της ομάδας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να πιστέψει η ομάδα ότι η πληροφορία είναι αληθής και στη συνέχεια να προβούν σε ενέργειες που είναι λάθος. Επίσης, όταν η ομάδα αντιληφθεί ότι τα στελέχη τους λένε ανοησίες τότε παύουν να τους εμπιστεύονται. Πιστεύουν ότι δεν μπορούν να πετύχουν τους στόχους τους όταν συνεργάζονται με στελέχη που τα θεωρούν <<ψεύτες>>.

Τα συγκεκριμένα προβλήματα λύνονται όταν τα στελέχη παραδεχτούν ότι δεν τα γνωρίζουν όλα. Φράσεις όπως <<Δεν ξέρω αλλά θα μάθω>> ή <<Αυτό πιστεύω ότι είναι σωστό, εσείς τι πιστεύετε;>> βοηθάνε στην αξιοπιστία των στελεχών.

Πηγή: (<http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=2113> ,
<http://www.diakrisi.gr/NEWSGR/EmployeeMotivationGR.html>)

Συζήτηση ,η σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων

Δυστυχώς, πολλές φορές δημιουργούνται διαπληκτισμοί ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζόμενους κατά την διάρκεια της εργασίας. Οι μάνατζερ πιστεύουν ότι αυτού του είδους η διαφωνία είναι έλλειψη σεβασμού και αμφισβήτησης των ικανοτήτων τους από τους υπαλλήλους. Φράσεις όπως <<Εγώ παίρνω τις αποφάσεις και εσύ απλά υπακούς>> προκαλούν καταστροφικές συνέπειες για την παρακίνηση της ομάδας.

Το σημαντικότερο είναι η συζήτηση να παίρνει την θέση του διαπληκτισμού. Να προσπαθούν να λύνονται τα προβλήματα με ήρεμο τρόπο χωρίς φωνές και υβριστικά λόγια. Να εστιάζετε η προσοχή στην αιτία και όχι στο ίδιο το πρόβλημα. Επιπλέον, Ο μάνατζερ πρέπει να προσπαθεί να ηρεμεί τα πνεύματα και να ζητάει από την ομάδα των εργαζομένων να εξηγήσει γιατί συμπεριφέρεται με αυτό τον τρόπο. Σε όλους είναι γνωστό ότι χάνεται το δίκιο μας όταν δεν ξέρουμε να συμπεριφερόμαστε.

Επιβράβευση προσπαθειών

Όλες οι ομάδες της επιχείρησης θέλουν να αναγνωρίζεται η προσπάθεια τους και να επιδοκιμάζονται για την επιτυχία τους. Η συγκεκριμένη συμπεριφορά είναι ένα ισχυρό κίνητρο παρακίνησης για την ομάδα. δημιουργείται ένα ισχυρό δέσιμο ανάμεσα σε αυτούς και στα στελέχη της επιχείρησης. Πιστεύουν ότι είναι χρήσιμοι για την επιχείρηση και δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού. Το ακριβώς αντίθετο δεν παρακινεί αλλά δημιουργεί απογοήτευση. Οι ομάδες των εργαζομένων παύουν να εκτιμούν τα στελέχη και να προσπαθούν για την βελτίωση τους.

Πηγή: (<http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=2113> ,
<http://www.diakrisi.gr/NEWSGR/EmployeeMotivationGR.html>)

Χρήματα , δεν είναι πάντα το σωστό εργαλείο Παρακίνησης

Είναι γνωστό ότι οι χρηματικές ανταμοιβές είναι πολύ δελεαστικές για την παρακίνηση των εργαζομένων αλλά δεν είναι πάντα απαραίτητες. Πολλές φορές χαρακτηρίζονται ως δωροδοκίες που προσβάλουν και απογοητεύουν τους εργαζόμενους. Φράσεις όπως <<Σήμερα θα χρειαστεί να δουλέψεις μέχρι αργά αλλά στο τέλος του μήνα θα σου κάνουμε ένα δώρο>> ή <<Χρηματικά μπόνους

θα δίδονται μόνο σε αυτούς που εργάζονται με ζήλο>> μπορούν να χαρακτηριστούν προσβλητικές και επιζήμιες για την επιχείρηση.

Τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν ότι ,πολλές φορές, η αναγνώριση είναι πιο σημαντική από τα χρήματα. Οι εργαζόμενοι θέλουν να πιστεύουν ότι τους σέβονται και τους εκτιμούν για την προσπάθεια που κάνουν για να πετύχουν τους στόχους της ομάδας τους. Πιο αποτελεσματικό κίνητρο κατά την άποψη μας είναι να τους πουν <<ευχαριστώ>> παρά να τους δώσουν επιπλέον χρήματα.

Πηγή:(<http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=2113> ,
<http://www.diakrisi.gr/NEWSGR/EmployeeMotivationGR.htm>)

Κάντε ένα διάλλειμα όλοι μαζί

Η πραγματοποίηση μιας εκδρομής ή μιας εξόδου για φαγητό είναι πολύ σημαντικό ώστε να έρθουν πιο κοντά τα στελέχη με τις ομάδες των εργαζομένων. Κατά την διάρκεια της εξόδου θα μπορούν να ανταλλάξουν ιδέες και απόψεις για θέματα εκτός της εργασίας και να γνωρίσει ο ένας καλύτερα τον άλλο. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα ισχυρό δέσιμο μεταξύ τους.

Όμως, τα μέλη των ομάδων δεν πρέπει να γνωρίζουν τις αδυναμίες των στελεχών της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο δεν πρέπει να συμβεί γιατί χάνεται ο σεβασμός. Γι' αυτό τα στελέχη πρέπει να προσέχουν τι λένε γιατί η οικειότητα οδηγεί στην περιφρόνηση και στην έλλειψη εκτίμησης.

Πηγή:(<http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=2113>,
<http://www.diakrisi.gr/NEWSGR/EmployeeMotivationGR.html>)

3.3.ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Βοηθήστε τους Εργαζομένους να καταλάβουν για ποιο σκοπό κάνουν αυτό που κάνουν.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι αυτό που κάνουν είναι πολύ σημαντικό και συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Δεν πρέπει να πλήττουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους αλλά να είναι γεμάτοι ενέργεια, αποφασιστικότητα και ενθουσιασμό για αυτό που κάνουν. Επίσης, ακόμα και τα εργασιακά καθήκοντα με επανάληψη κινήσεων και χωρίς κανένα ενδιαφέρον μπορούν να αποκτήσουν νόημα.

Ο μάνατζερ οφείλει να γνωρίζει τι είναι αυτό που ενοχλεί τους εργαζόμενους κατά την διάρκεια της εργασίας τους και να προσπαθεί να δίνει λύσεις στα διάφορα προβλήματα τους. Έπειτα θα είναι πιο εύκολο για τον μάνατζερ να πείσει τους υφιστάμενους του ότι ο σκοπός της εργασίας τους είναι καθοριστικός για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Κάθε εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να γνωρίζει ότι εργάζεται στην επιχείρηση για κάποιο λόγο. Είναι σωστό να έχει πλήρη γνώση των υποχρεώσεων που έχει εκείνος απέναντι στην διοίκηση της επιχείρησης αλλά και το αντίθετο.

Μια υποχρέωση της διοίκησης είναι να γνωστοποιήσει στον κάθε εργαζόμενο τις απαιτήσεις και τον σκοπό των εργασιακών καθηκόντων του. Μια υποχρέωση του εργαζόμενου είναι να δίνει τον καλύτερο εαυτό του και να συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Επίσης κάθε υπάλληλος θέλει να πετυχαίνει τους στόχους του και να αισθάνεται περήφανος για αυτό που κάνει. Όμως, η διοίκηση της επιχείρησης δεν θέλει μόνο να πετυχαίνει τους στόχους του αλλά και να τους υπερβαίνει. Να προσφέρει περισσότερα από αυτά που του ζητάνε και να είναι διατεθειμένος να αναλάβει οτιδήποτε του ζητήσουν. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι είναι οι υπερβολικές απαιτήσεις της επιχείρησης προκαλούν σύγχυση στον εργαζόμενο.

Προκαλείται απογοήτευση όταν δεν είναι σε θέση να πετύχει τόσο υψηλούς στόχους. Γι' αυτό τον λόγο είναι καλό να υπάρχουν και ορισμένα όρια όσον αφορά τους στόχους και με ποιους τρόπους μπορούν να υπερβούν.

(Παπαλεξανδρή Ν -Μπουραντάς Δ., 2003)

3.3.1. Διαθεσιμότητα και Ειλικρίνεια ενός Μάνατζερ

Είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να είναι διαθέσιμοι οι μάνατζερ όταν τους χρειάζονται οι εργαζόμενοι πραγματικά. Πρέπει να ξοδεύουν τουλάχιστον το 10% από τον χρόνο τους ημερησίως ώστε να συναντιούνται με το προσωπικό.

Με αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι αισθάνονται ευχαριστημένοι από την εργασία τους και πρόθυμοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Ένα σημαντικό παράδειγμα είναι ο Bruce McLenitham, διευθυντής του εργοστασίου κατασκευής καθισμάτων της εταιρίας Steelcase North America. Ήταν ο πρώτος διευθυντής εργοστασίου της εταιρίας που μετέφερε το γραφείο του μέσα στο εργοστάσιο. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αυξήσει το ηθικό των εργαζομένων και να αυξήσει την παραγωγικότητα.

Ο Bruce McLenitham υποστήριξε ότι <<Είμαι διευθυντής του εργοστασίου και όχι διευθυντής του γραφείου. Εσύ πηγαίνεις εκεί που είναι ο πελάτης σου. Εγώ τον κάθω υπάλληλο μου τον βλέπω ως πελάτη μου.>>(Harvard Business School Press, 2006)

Σε πολλούς μάνατζερ αρέσει να ελέγχουν και να κατευθύνουν καθημερινά τους εργαζόμενους τους. Θέλουν να παίρνουν οι ίδιοι τις αποφάσεις και πρωτοβουλίες σε όλα τα θέματα χωρίς να παίρνουν την γνώμη κανενός. Κάτι τέτοιο ευχαριστεί τους εργαζόμενους που δεν θέλουν να έχουν μεγάλη ευθύνη στην εργασία τους.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι καταπιέζονται από τους μάνατζερ. Θέλουν να παίρνουν από μόνοι τους αποφάσεις και να έχουν την πλήρη ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας τους.

Δεν θέλουν να τους καθοδηγούν αλλά να έχουν μια ελευθερία στις κινήσεις και στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους. Γι' αυτό τον λόγο, οι μάνατζερ πρέπει να προσέχουν πως συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους. Να αναθέτουν δύσκολες εργασίες σε εκείνους που θέλουν να έχουν μεγάλη ευθύνη και να καθοδηγούν τους άλλους που δεν θέλουν καθόλου ευθύνη.

Επίσης, οι μάνατζερ πρέπει να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι. Ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη είναι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός επιτυχημένου μάνατζερ.

Είναι εξαιρετικά βασικό να αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι τους σέβονται και τους εκτιμούν. Η διοίκηση μπορεί να διοργανώνει εκδρομές ή να προσφέρει δώρα στους εργαζόμενους για τους αποδείξει ότι η εργασία τους είναι πολύτιμη για την επιχείρηση. Όμως, τέτοιου είδους εκδηλώσεις ή παροχές είναι πολυέξοδες και είναι δύσκολο να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Επομένως, η διοίκηση πρέπει να βρει εναλλακτικούς τρόπους επιβράβευσης των εργαζομένων που να μην κοστίζουν πολλά χρήματα και να είναι αποτελεσματικοί.

Ένας τρόπος είναι να τους δίνονται εκπτωτικά κουπόνια για να αγοράσουν τρόφιμα από το σουπερ μάρκετ της γειτονίας τους ή κουπόνια για να αγοράζουν στο διάλλειμα ότι θέλουν από το κυλικείο της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο τους παρέχονται ανταμοιβές που τους ικανοποιούν και κοστίζουν πολύ λίγα χρήματα. Επίσης, ακόμα και ένα “ευχαριστώ” μπορεί να θεωρηθεί επιβράβευση για τους εργαζόμενους. Φράσεις όπως <<Θέλω να σ’ ευχαριστήσω για την πολύ καλή προσπάθεια σου>> ή <<Ευχαριστώ για ότι έκανες>> μπορούν να ανεβάσουν το ηθικό των εργαζομένων. (*Harvard Business School Press* , 2006)

Παρόλα αυτά, η παροχή βραβείων πρέπει να παρέχεται αμέσως για να έχει αξία για των εργαζόμενο. Αν ένας εργαζόμενος ολοκληρώσει με επιτυχία μια εργασία και του δοθεί ένα δώρο ύστερα από ένα μήνα δεν θα έχει καμία αξία για εκείνον. Θα του προκαλέσει δυσαρέσκεια γιατί δεν εκτιμήθηκε η προσπάθεια του την ώρα που έπρεπε.

3.4.ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Σωστή Ομαδοποίηση των Εργαζομένων

Για να υπάρξει μια σωστή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας τότε πρέπει να διαθέτουν ομαδική νοοτροπία. Πρέπει να καλλιεργηθεί το αίσθημα της ομαδικότητας και να διαθέτουν υπερβάλλοντα ζήλο για την εκτέλεση της εργασίας τους. Δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία σε άτομα που δεν θέλουν ευθύνες με άτομα που επιζητούν περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες. Επίσης, όλες οι αποφάσεις και πρωτοβουλίες πρέπει να παίρνονται από όλα τα άτομα της ομάδας. Αν κάποιος εργαζόμενος μιας ομάδας θέλει να τα κάνει όλα μόνος του τότε πρέπει να γνωρίζει ότι θα είναι ανεπιθύμητος από τους άλλους.

Σωστές Αποφάσεις για την Επίτευξη ενός Κοινού Στόχου.

Κάθε άτομο της ομάδας πρέπει να γνωρίζει ποιες είναι οι προτεραιότητες της εργασίας του αλλά και της ομάδας στην οποία ανήκει. Η επιχείρηση μπορεί να απαιτεί ποιοτική δουλειά και αφοσίωση από την ομάδα των εργαζομένων. Μπορεί να μην δίνει ιδιαίτερη σημασία στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας αλλά να επιζητά ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα. Επίσης, μπορεί να απαιτείται ομαδική σκέψη και συνεργασία αλλά τα μέλη της ομάδας να συμπεριφέρονται ανταγωνιστικά.

Επομένως, τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να ξεκαθαρίσουν εκ των προτέρων ποιες είναι οι προτεραιότητες και μετά να παρέχουν προκλήσεις και να βάζουν στόχους. Οι στόχοι που επιβάλλονται πρέπει να είναι δελεαστικοί και να προκαλούν ενδιαφέρον στα μέλη της ομάδας.

Συνεπώς, οι στόχοι είναι αναγκαίο να καθορίζονται συλλογικά από την ομάδα και τον μάνατζερ ώστε να ικανοποιούνται όλοι. Για παράδειγμα, όταν ο μάνατζερ θέλει αύξηση της παραγωγής χωρίς να τον ενδιαφέρει η ποιότητα και η ομάδα ενδιαφέρεται για ακριβώς το αντίθετο τότε πρέπει όλοι μαζί να πάρουν μια κοινή απόφαση για το καλό της επιχείρησης. Επίσης, τα μέλη της ομάδας μπορούν να συμμετάσχουν σε σεμινάρια με σκοπό την δημιουργία νέων στόχων και κοινής λήψης αποφάσεων.

Τα μέλη των ομάδων προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους τους ώστε να επιτευχθεί ο κυρίως στόχος της επιχείρησης.

Ο συγκεκριμένος στόχος θα πρέπει να μετατραπεί σε όραμα για τους εργαζόμενους και τα στελέχη της επιχείρησης. Συνήθως, ένα όραμα μπορεί να είναι η αύξηση των κερδών ή η παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων με σκοπό την αύξηση του αριθμού των πελατών. Όμως, το όραμα δεν είναι σωστό να επιβάλλεται στην ομάδα των εργαζόμενων αλλά να υιοθετείται με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται κοινή φιλοδοξία για όλους. Ο ενθουσιασμός, το κοινό πάθος, ο ζήλος για επιτυχία και η ομαδική σκέψη οδηγούν στην απόκτηση ενός οράματος και στην πραγματοποίησή του.

(Παπαλεξανδρή Ν. - Μπουραντάς Δ. , 2003)

Η Επιτυχία εξαρτάται από όλους.

Ανταμοιβές και δώρα για την επιτυχημένη πορεία της ομάδας δεν πρέπει να δίνονται μόνο στο μάνατζερ αλλά και σε όλα τα μέλη της ομάδας. Όλοι μαζί συντέλεσαν στην επιτυχία της ομάδας και όλοι πρέπει να μοιραστούν την ανταμοιβή της επιτυχίας. Για παράδειγμα, δεν πρέπει να επιβραβευτεί μόνο ο καπετάνιος ενός πλοίου για την επιτυχημένη πορεία του αλλά και οι ναύτες γιατί και αυτοί συντέλεσαν στην επιτυχία.

Η Σωστή παρακίνηση από τον Ηγέτη.

Ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για την σωστή καθοδήγηση και λειτουργία των ομάδων της επιχείρησης. Έχουν μεγάλη επιρροή και κάθε τους συμβουλή ή κήρυγμα προκαλεί δέος στους εργαζόμενους. Ο τρόπος συμπεριφοράς του μιμείται από τα μέλη των ομάδων αφού θεωρείται ότι δίνει το καλό παράδειγμα με την συμπεριφορά του. Έχει μεγάλη δύναμη μέσα στην επιχείρηση αλλά ένα λάθος του μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα.

Με άλλα λόγια, είναι πολύ σημαντικό ένας μάνατζερ να μετατρέπεται σένα ισχυρό ηγέτη. Ο ηγέτης να μπορεί να επηρεάζει αποτελεσματικά, να αναζητά νέες προκλήσεις και ευκαιρίες, να δημιουργεί καινοτομίες και να εμπνέει εμπιστοσύνη με τις πράξεις του. Να είναι σε θέση να υπερασπιστεί κάθε υφιστάμενο του και να αναλάβει εκείνος τις ευθύνες για την αποτυχημένη πορεία της ομάδας. Να μπορεί να διοικεί και σε συνεργασία με τα μέλη της ομάδας να βρίσκει λύσεις ακόμα και στα πιο δύσκολα προβλήματα.

(Παπαλεξανδρή Ν - Μπουραντάς Δ. , 2003)

3.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Οι ανάγκες των ανθρώπων μπορεί να είναι αμέτρητες στην σκέψη και στο μυαλό τους, ποτέ όμως κανείς δεν μπορεί να σκεφτεί ότι είναι μόνο οικονομικές. Υπάρχουν άνθρωποι όπου αυτό που τους ενδιαφέρει περισσότερο είναι η ψυχική και συναισθηματική τους ευχαρίστηση και λιγότερο οι οικονομικοί πόροι, αλλά σαφώς συμβαίνει και το αντίθετο. Το ανθρώπινο δυναμικό όπως έχουμε πει είναι η κινητήρια δύναμη των επιχειρήσεων γιατί και πολλοί «αρχηγοί» των επιχειρήσεων πρέπει να είναι κοντά στους αργαζόμενους τους. Να προσπαθούν να τους υποκινούν, να βλέπουν τι τους ικανοποιεί από την δουλεία τους και τι τους κάνει να είναι και να νιώθουν δυσαρεστημένοι και να προσπαθεί να το λύσει με όποιο τρόπο είναι δυνατό.

Πρέπει λοιπόν η κάθε επιχείρηση αν θέλει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα να ακολουθεί αλλά και να εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων το οποίο θα βοηθάει στην καλύτερη και μέγιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων της.

Ένα, λοιπόν, σύστημα κινήτρων πρέπει κατά κύριο λόγο να ικανοποιεί τις ανάγκες των υπαλλήλων δηλαδή να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο τις βασικές ανάγκες όπως ασφάλεια, τα δικαιούμενα οικονομικά μέσα προκειμένου να νιώθει και ο ίδιος ότι θα καλυφθούν οι ανάγκες ένδυσης, στέγης και τροφής. Έπειτα να μπορεί να του ικανοποιεί το αίσθημα ότι είναι ικανός και άξιος έτσι ώστε να νιώθει και ο ίδιος αυτοεκτίμηση για τον εαυτό του και τέλος να του ικανοποιεί τις κοινωνικές του ανάγκες.

Επίσης είναι σημαντικό και η αυτοεκτίμηση που πρέπει να υπάρχει ανάμεσα στην επιχείρηση και στον εργαζόμενο δηλαδή να μπορεί να δείξει η επιχείρηση στον υπάλληλο της ότι είναι σημαντικός για κείνη και ότι αναπάσα στιγμή είναι απαραίτητος για τα προσόντα του εξάλλου αυτός θα είναι και ο λόγος την ύπαρξης τους την επιχείρηση, σαφώς πρέπει να συμβαίνει και το αντίθετο δηλαδή και ο εργαζόμενος να νιώθει υπερήφανος που εργάζεται σε μια επιχείρηση σαν και αυτή.

(Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα, 1999)

Τέλος πρέπει η επιλογή των υπαλλήλων να γίνεται με τα σωστά κριτήρια έτσι ώστε στην κάθε θέση να έχει τοποθετηθεί ο σωστός και ικανός υπάλληλος όπου με τις γνώσεις ,τα προσόντα του και τις πνευματικές του ικανότητες η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα του θα φτάνουν στο μέγιστο σημείο.

Εν κατακλείδι είναι πολλές οι φορές και οι περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις όλα αυτά που αναφέραμε παραπάνω τα θεωρούν κάπως «εξωπραγματικά» γιατί και η ανάπτυξη τους στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι σχεδόν ανύπαρκτη. Ας κάτσουν λοιπόν να αναλογιστούν πόσο σημαντικός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρησή τους και να του προσφέρουν τα δικαιούμενα και όχι αυτά που νομίζουν εκείνοι ότι τους είναι απαραίτητα. Οι άνθρωποι κάνουν στις επιχειρήσεις όχι οι επιχειρήσεις τους ανθρώπους.

(Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα , 1999)

3.5.1 Προγράμματα Υποκίνησης των Εργαζομένων.

Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού

Η γενική μόρφωση του προσωπικού, που μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση αποτελεί το καλύτερο επίτευγμα. Πέρα από την γενική μόρφωση που οφείλει να εξασφαλίζει κάθε υπάλληλος πρέπει μέσα στην επιχείρηση που εργάζεται τουλάχιστον να εξειδικεύετε στο πόστο του.

Τότε είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξης του.

Η επιτυχία των προηγούμενων εξασφαλίζεται μέσα στην επιχείρηση ή έξω από αυτή, στις ειδικές σχολές , με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία , με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους , με τη συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων της τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Για την επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια μέσα και έξω από την επιχείρηση με πρακτικές εφαρμογές σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας , διαχειριστική , τεχνική , λογιστική , δημοσίων σχέσεων , πωλήσεων εκπαίδευση πρέπει να προχωρήσει πέρα από τους νέους υπαλλήλους και εργατοτεχνίτες και στα ανώτερα κλιμάκια με σκοπό τη δημιουργία των μελλοντικών στελεχών της επιχείρησης.

Επαγγελματική Ενημέρωση Προσωπικού

Υποχρέωση της επιχείρησης είναι να ενημερώνει συνέχεια τους υπαλλήλους για οτιδήποτε έχει σχέση με την όλη τους συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση. Η ενημέρωση αρχίζει από τον τρόπο άσκησης του καθήκοντος κάθε υπαλλήλου και τις αλλαγές ή προόδους που υφίσταται ο τρόπος αυτός. Έτσι η επιχείρηση πρέπει να κυκλοφορεί φυλλάδια ενημερωτικά και εγκυκλίους με τις αλλαγές ή τις προόδους, να οργανώνει συγκεντρώσεις υπό τύπον σεμιναρίων με ομιλητές στελέχη της και να προσκαλεί από άλλες σύγχρονες επιχειρήσεις ή από ινστιτούτα, ιδρύματα ή πανεπιστημιακές σχολές, ειδικούς σε διάφορα θέματα, για την ενημέρωση του προσωπικού, για σύγχρονες και εφαρμόσιμες μεθόδους σχετικές με τη δραστηριότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η ενημέρωση για κάποια καινοτομία, αλλαγή μπορεί να γίνει και στους χώρους εργασίας, εξασφαλίζοντας και την πρακτική εφαρμογή χωρίς σπατάλη κόπου, πόρων και χρόνου. Ακόμη, να γίνονται έλεγχοι από όργανα επιθεωρητών ή της κορυφής, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο οι υπάλληλοι εκδήλωσαν το σωστό ενδιαφέρον για την ενημέρωση τους από τα έντυπα, φυλλάδια της εγκυκλίου της διοίκησης ή της αρμόδιας διεύθυνσης. Όλα αυτά συνυπολογίζονται στα πρόσωπα τους και αναγράφονται στα φύλλα ποιότητας, για την περαιτέρω κρίση των υπαλλήλων για προαγωγή.

Τα Βιβλία/Περιοδικά και Έντυπα στην Επιχείρηση

Η ετοιμότητα, η επαγρύπνηση, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική κατάρτιση αποτελούν το Α και το Ω για την ενημέρωση των υπαλλήλων. Πρώτο μέλημα είναι η δημιουργία υπηρεσίας ή διεύθυνσης δημοσίων σχέσεων. Επόμενο στάδιο είναι η δημιουργία βιβλιοθήκης και η κατάλληλη ετοιμασία μιας αίθουσας για αναγνώστηριο. Τα διάφορα μέσα και μέθοδοι διαρκούς ενημέρωσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ποικίλουν ανάλογα το μέγεθος της επιχείρησης, το αντικείμενο δραστηριότητας αυτής, το ποιοτικό επίπεδο και το ποσοστό το οποίο συμμετέχει το προσωπικό της.

(Harvard Business School Press, 2006)

Συνήθως , χρησιμοποιούνται διάφορα βιβλία και περιοδικά , που η διεύθυνση δημοσίων σχέσεων προμηθεύει από τα έξω βιβλιοπωλεία ή είναι συνδρομητής σε εκδοτικούς οίκους διαφόρων εντύπων – βιβλίων και περιοδικών.

Χρησιμοποιούνται ,επίσης ,βιβλία που εκδίδουν οι ίδιοι οι υπάλληλοι της ,τα διάφορα σύγχρονα μέσα οπτικοακουστικής φύσεως ,η χρησιμοποίηση ειδικών πινάκων ,slides ,κινηματογραφικές μηχανές προβολής ,οι διάφορες ομιλίες σε συγκεντρώσεις με ομιλητές ειδικούς επιστήμονες ,μέσα ή έξω από την επιχείρηση , με θέματα συγκεκριμένα και εφαρμοσμένα στο πρόγραμμα δραστηριότητας της επιχείρησης ,στον τομέα των εντύπων – βιβλίων και της μόρφωσης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων της επιχείρησης.

Παρότρυνση των εργαζομένων σε Σύμπνοια και Συνεργασία

Η επιχείρηση , για να μπορεί να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους προς το συμφέρον της και να επιτυγχάνει άριστα αποτελέσματα σε όλο το εύρος της πολιτικής της , πρέπει να εξασφαλίζει την ομόνοια , τη συμφιλίωση και την πλήρη συνεργασία όλων – από τον τελευταίο εργατοτεχνίτη ως και τον διευθυντή. Βασική προϋπόθεση , για να εξασφαλιστεί η απαραίτητη συμπόνια και συνεργασία του προσωπικού , είναι η δημοκρατική , η σωστή η ανθρώπινη μεταχείριση του υπαλλήλου από όλους τους ανωτέρους και σε όλη την κλίμακα ιεραρχίας και τους χώρους εργασίας .

Απαιτείται η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας αυτής από την διοίκηση και η υλοποίηση της (συμμετοχή των εργαζομένων στα συμβούλια κορυφής , προαγωγών , πειθαρχικών ποινών) . Η δημιουργία προϋποθέσεων για την συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης είναι ο βασικός παράγοντας συμφιλίωσης , συνένωσης και συνεργασίας , καθώς και ο σεβασμός και η τήρηση του χρόνου ανάπαυσης (*Harvard Business School Press , 2006*)

Α.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΡΑΠΕΖΕΣ-ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



4.1 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ

<<ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ>>

Πάνω από όλα, οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις ορίζουν συνολικές στρατηγικές και στόχους, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν την ποιότητα, κατανέμουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους και πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Οι άνθρωποι, λοιπόν, γίνονται <<Ανθρώπινοι Πόροι>> ή, αυτό που οι οικονομολόγοι ονομάζουν ανθρώπινο κεφάλαιο λόγω του ρόλου που παίζουν στην επιχείρησή τους. Οι ρόλοι των εργαζομένων ορίζονται και περιγράφονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται η συνεισφορά ενός εκάστου εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους όρους του Μάνατζμεντ, ο όρος <<Ανθρώπινο Κεφάλαιο>> ή <<Ανθρώπινοι Πόροι>> αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στον χώρο εργασίας τους (ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, και ικανότητα για μάθηση. Αλλά η συνεισφορά αυτών των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση ποικίλλει και είναι απρόβλεπτοι. Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζομένου στις δραστηριότητες της επιχείρησης καθιστά τους ανθρώπινους πόρους <<το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς την διοίκηση και την διαχείριση τους>> .

Η φύση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί τον κυριότερο οδηγό της έρευνας στον τομέα της εργασιακής συμπεριφοράς. Μία άποψη, με βάση την ψυχολογία, υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τους αποτελεί λειτουργία τεσσάρων, τουλάχιστον, μεταβλητών, οι οποίες είναι οι εξής: Ικανότητα, Κίνητρα, Αντίληψη του ρόλου και συνθήκες κατά περίπτωση. Μία άλλη άποψη, με βάση την κοινωνιολογία, τονίζει την προβληματική φύση των εργασιακών σχέσεων και τα αλληλένδετα προβλήματα του <<ελέγχου>> και της <<αφοσίωσης>>. Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τα άλλα κεφάλαια, τόσο επειδή το κάθε άτομο είναι προικισμένο με διαφορετικές ιδιότητες έχει διαφορετικό χαρακτήρα, φύλο, αντίληψη του ρόλου και εμπειρία, αλλά και ως αποτελέσματα των διαφορών στα κίνητρα και την αφοσίωση του.

Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητας τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης, και η αφοσίωση και συνεργασία τους είναι στοιχεία που κανείς πρέπει πάντα να κερδίζει. Επιπλέον οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να σχηματίζουν ομάδες και συνδικάτα προκειμένου να υπερασπίζονται ή να προάγουν τα δικά τους οικονομικά συμφέροντα. (Τερζίδης Κ. , Τζωρτζάκης Κ. , 2004 , σελ.26-27)

4.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.

Στις υπηρεσίες γενικά, ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει τον αποφασιστικό ρόλο για το είδος της εξυπηρέτησης που βιώνει ο πελάτης, επομένως και για ένα σημαντικό μέρος της προσφερόμενης ποιότητας των υπηρεσιών. Το προσωπικό της παραγωγής δεν ενδιαφέρει τον πελάτη γιατί δεν έρχεται σε επαφή με αυτό, αλλά κυρίως με το προσωπικό των πωλήσεων.

Ο πελάτης έρχεται σε συνεχή επαφή με το προσωπικό που ο κυρίως ρόλος του είναι να παράγει τις υπηρεσίες και όχι να τις πουλάει(σερβιτόροι, υπάλληλοι υποδοχής σε ξενοδοχεία κτλ). Αυτοί οι άνθρωποι δεν πουλούν υπηρεσίες, αλλά έχουν συνεχή επαφή με τον πελάτη κατά την διάρκεια της παραγωγής της υπηρεσίας τους, οπότε η εμφάνιση και η συμπεριφορά τους παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο, όπως και του προσωπικού των πωλήσεων. Εάν αυτοί είναι ψυχροί , αγενείς ή αδιάφοροι, μπορούν να υπονομεύσουν όλες τις ενέργειες Μάρκετινγκ που έχουν γίνει για την προσέλκυση των πελατών. Εάν αντίθετα είναι πρόσχαροι, ευγενικοί και πρόθυμοι, μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση του πελάτη και επακόλουθα την σταθερότητα τις σχέσεις του με την εταιρεία- τράπεζα.

Επειδή όμως η πώληση στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες προηγείται της παραγωγής και χρήσης τους, είναι δυνατόν οι πωλήσεις να είναι αποτελεσματικές, αν ο πωλητής προσέφερε των αναγκαίο συνδυασμό προϊόντων και υπηρεσιών σε ικανοποιητική ανάλογα με τον ανταγωνισμό τιμή. Ο πελάτης όμως να μην μείνει ικανοποιημένος εξαιτίας της δυσαρμονίας μεταξύ των προσδοκιών που του δημιουργήθηκαν από την διαφήμιση ή την προσωπική πώληση και της πραγματικότητας που βιώνει με τον τρόπο εξυπηρέτησης του από τους υπαλλήλους.

Αυτή η δυσαρμονία μπορεί να οφείλετε σε διάφορους παράγοντες ανεξάρτητους από το επίπεδο των γνώσεων και ικανοτήτων και το είδος της συμπεριφοράς των υπαλλήλων, ένα μεγάλο μέρος των παραπόνων όμως οφείλετε και σε αυτούς οι οποίοι προσφέρουν ελλιπή εξυπηρέτηση.

Συμπερασματικά λοιπόν ένα σημαντικό ποσοστό της εικόνας που έχει διαμορφώσει ο πελάτης για την χρηματοπιστωτική εταιρεία με την οποία συνεργάζεται οφείλετε στον τρόπο εξυπηρέτησης από κάθε υπάλληλο με τον οποίο έρχεται σε επαφή. Τα παράπονα που φτάνουν στη διοίκηση αποτελούν ένα πολύ μικρό μέρος αυτών που πράγματι έχουν οι πελάτες, γιατί πολλοί από αυτούς θεωρούν άσκοποι την αντίδραση, μια και νομίζουν ότι δεν θα έφερνε κανένα αποτέλεσμα ή δεν θα έβγαζαν κανένα συμπέρασμα ή θα τους κόστιζε σε χρόνο και νεύρα. Όποια όμως μορφή και αν έχει η αντίδραση του πελάτη, σε κάθε περίπτωση θα έχει αρνητικά αποτελέσματα για την τράπεζα. Μια αδιάφορη ή αγενής συμπεριφορά του προσωπικού εξυπηρέτησης μπορούν να υπονομεύσουν οποιαδήποτε ενάργεια Μάρκετινγκ έχει γίνει για την προσέλκυση και διατήρηση των πελατών.(Λυμπερόπουλος Κ., 2006 ,Σελ.401-402)

Β. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ



5.1.ΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

Όπως αναφέραμε προηγουμένως, η υποκίνηση είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο άτομο ή από το περιβάλλον του, και καθορίζουν τη στάση απέναντι από την εργασία. Η υποκίνηση, το ηθικό και η ικανοποίηση των εργαζομένων διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην ορθή λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εφόσον οι εργαζόμενοι συνδέονται άμεσα με την παραγωγικότητα-αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Οι λόγοι που μας οδήγησαν σε αυτή την έρευνα έχουν να κάνουν με την ιδιότητά μας ως τελειόφοιτες που οσονούπω θα ενταχθούμε στην αγορά εργασίας και ως απόρροια αυτών θα θέλαμε να γνωρίσουμε την αντιμετώπιση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο και τα κίνητρα που τους παρέχονται.

Σκοπός Έρευνας

Σκοπός της Έρευνας μας είναι να διαπιστωθεί πως γίνεται η υποκίνηση των εργαζομένων, ποιες θεωρίες και ποια συστήματα χρησιμοποιούνται μέχρι σήμερα.

Ερευνητικά προβλήματα

Στην παρούσα μελέτη διερευνώνται: (Οι αριθμοί στις παρενθέσεις παραπέμπουν στις αντίστοιχες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε) βλ.σελ.

- 1) Αν οι αποδοχές των εργαζομένων της παρούσης τράπεζας ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους.(Ερώτηση : 13)
- 2) Αν το επίπεδο εκπαίδευσης τους, τους βοηθάει στο να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις τις εργασίας τους. (Ερωτήσεις: 4 ,5 ,6 ,7)
- 3) Αν η σχέση εργασίας που κατέχει ο καθένας μπορεί να υπάρξει πιθανότητα προαγωγής. (Ερωτήσεις: 8 ,15)
- 4) Κατά πόσο η θέση τους κινδυνεύει στην τράπεζα. (Ερώτηση: 21)
- 5) Κατά πόσο οι συνθήκες εργασίας ευνοούν τους υπαλλήλους ώστε να είναι ικανοποιημένοι και στην εργασία τους. (Ερώτηση: 12)
- 6) Κατά πόσο παρέχονται κίνητρα όπως: α)αύξηση αποδοχών, β) πρόσθετη άδεια κ.α. για να υπάρχει ικανοποίηση προς τους εργαζόμενους.(Ερώτηση: 14,17)
- 7) Κατά πόσο η σχέση Διοίκησης και εργαζομένων βοηθάει στο να νιώθουν οι εργαζόμενοι μεγαλύτερη ασφάλεια και εξέλιξη. (Ερώτηση: 22)

Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων-Ανάλυση

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου το οποίο συντάχθηκε με βάση τις ανάγκες του ερευνητικού μας σκοπού προκειμένου να συλλέξουμε τις απαραίτητες πληροφορίες που απαιτούνται για την τεκμηρίωση των στόχων.

Η ανάλυση των δεδομένων κατόπιν της συλλογής τους έγινε με τη χρήση του λογισμικού Microsoft office Excel.

Διαδικασία Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίων

Η προσέγγιση των συμμετεχόντων στο χώρο εργασίας τους στην εκάστοτε περιοχή γινόταν κατά τη διάρκεια της ημέρας. Αρχικά επισκεφτήκαμε τέσσερα καταστήματα της ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ στο Ηράκλειο τα οποία βρίσκονται στις εξής τοποθεσίες : (25^{ης} Αυγούστου , Λ. 62 Μαρτύρων , Λ. Παπανδρέου , Ν. Αλικαρνασσού).

Ο χρόνος συμπλήρωσης του κάθε ερωτηματολογίου, κυμαινόταν μεταξύ 5 έως 10 λεπτά.

Δειγματοληψία

Καθώς δεν είναι δυνατόν να μελετήσουμε κάθε άτομο στον υπό μελέτη πληθυσμό, αναγκαστήκαμε να επιλέξουμε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού αυτού. Το αντιπροσωπευτικό δείγμα είναι απαραίτητο στην ποσοτική μας έρευνα για να μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε έγκυρα αποτελέσματα. Η μέθοδος που χρησιμοποιήσαμε είναι η *Απλή τυχαία δειγματοληψία (simple random sampling)*: Είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος και κάθε άτομο στον πληθυσμό έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί στο δείγμα. Συνήθως γίνεται μέσα από κάποιο κατάλογο όπου επιλέγονται τυχαία τα άτομα που θα αποτελέσουν το δείγμα.

Η Μελέτη πραγματοποιήθηκε σε 26 συνολικά εργαζομένους της Εμπορικής Τράπεζας ,οι οποίοι επιλέχθηκαν από τις καταστάσεις προσωπικού κάθε υποκαταστήματος με τυχαίο τρόπο, με την μέθοδο των τυχαίων αριθμών κλήρωση του α/α τους κ.τ.λ. με σκοπό να μελετηθεί ο βαθμός ικανοποίησης και ο τρόπος υποκίνησης τους.

Τρόπος Συλλογής Δεδομένων.

Η Μέθοδος των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι κλειστές ερωτήσεις καθώς και το εύρος των απαντήσεων τους είναι αυστηρά προκαθορισμένο.

Τα είδη των κλειστών ερωτήσεων που χρησιμοποιήσαμε είναι οι:

- ✓ Οι Απλές Εναλλακτικές Ερωτήσεις όπου προσφέρουν μόνο δύο απαντήσεις συνήθως Ναι ή Όχι.
- ✓ Οι Πολλαπλής Επιλογής Ερωτήσεις όπου προσφέρουν τρεις ή περισσότερες πιθανές απαντήσεις

Στο ερωτηματολόγιο στο οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι περιελήφθησαν συνολικά 25 ερωτήσεις εκ των οποίων οι 9 πρώτες συγκέντρωναν πληροφορίες ως προς το κοινωνιολογικό προφίλ των εργαζομένων. Περιελάμβανε κλειστές και ανοιχτές ερωτήσεις σχετικές με προσωπικά χαρακτηριστικά όπως:

- τη θέση στην επιχείρηση ή στον οργανισμό
- την ηλικία των εργαζομένων
- το φύλο
- επίπεδο εκπαίδευσης
- ξένη Γλώσσα / Άλλες γνώσεις
- σχέση εργασίας
- αντικείμενο σπουδών

Ακολούθησαν 3 ερωτήσεις προκειμένου να διαπιστώσουμε την ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας και τις αποδοχές. Εν συνεχεία χρησιμοποιήσαμε 3 ερωτήσεις προκειμένου να δούμε ποιοι παράγοντες έχουν την <<δύναμη>> να παρακινήσουν τους εργαζομένους έτσι ώστε να εργαστούν με περισσότερο ζήλο.

Επίσης θέλαμε να μάθουμε εάν οι ώρες εργασίας μπορούν να επηρεάσουν την οικογενειακή και προσωπική ζωή του κάθε υπαλλήλου.

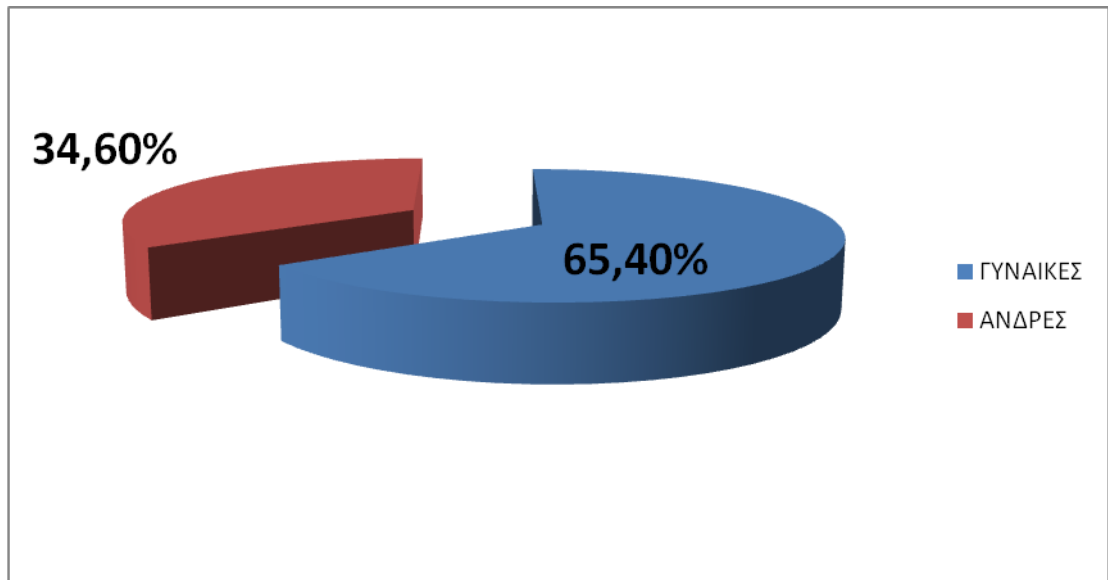
Ακολουθούν 3 ερωτήσεις στις οποίες μπορούμε να δούμε την σωστή συνεργασία ανάμεσα σε συναδέλφους και προϊσταμένους και την ύπαρξη ίσης μεταχείρισης ανάμεσα στους εργαζομένους.

Τέλος παραθέσαμε 2 ερωτήσεις για να δούμε αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται κίνδυνο για την θέση που κατέχουν στην τράπεζα, και πως είναι οι σχέσεις μεταξύ αυτών και της διοίκησης.

5.2.ΕΥΡΗΜΑΤΑ

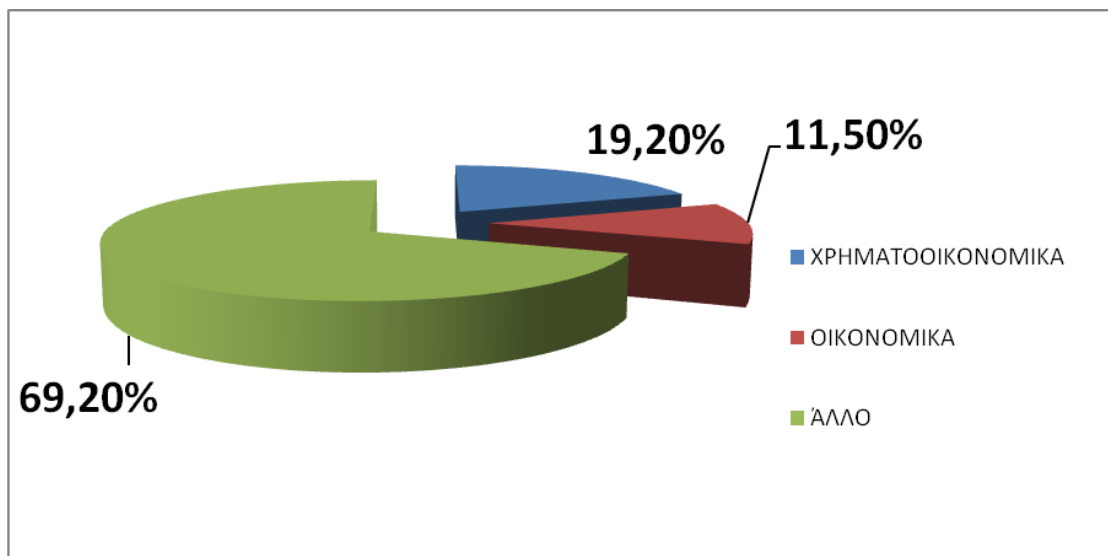
5.2.1.ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

1) Φύλο προσώπων του δείγματος.



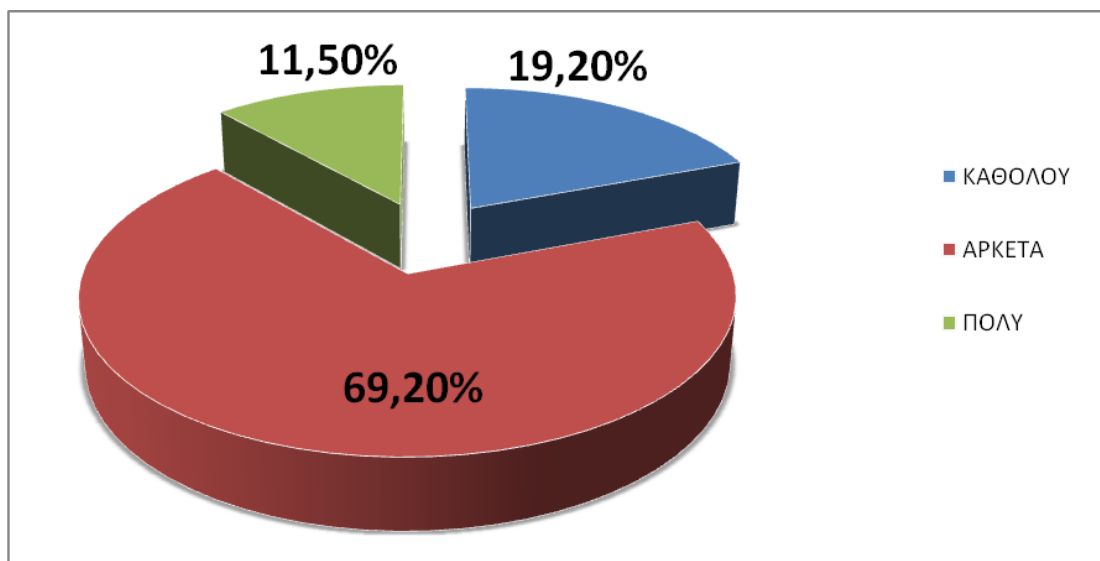
➔ Από το δείγμα της έρευνας μας στην Εμπορική τράπεζα από το οποίο ερωτήθηκε μεγαλύτερο ποσοστό είναι γυναίκες (65,4%).

2) Κατανομή βάση του Αντικείμενου σπουδών



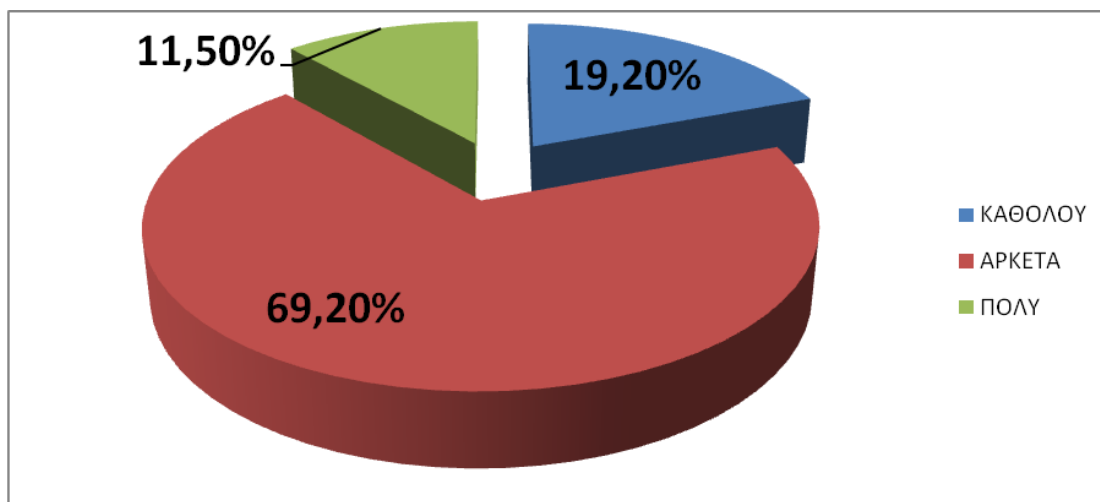
➔ Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (69,2%) έχει σπουδάσει διαφορετικό αντικείμενο από αυτό που εργάζεται.

3) Κατανομή βάση Ικανοποίησης από το Αντικείμενο της Εργασίας.



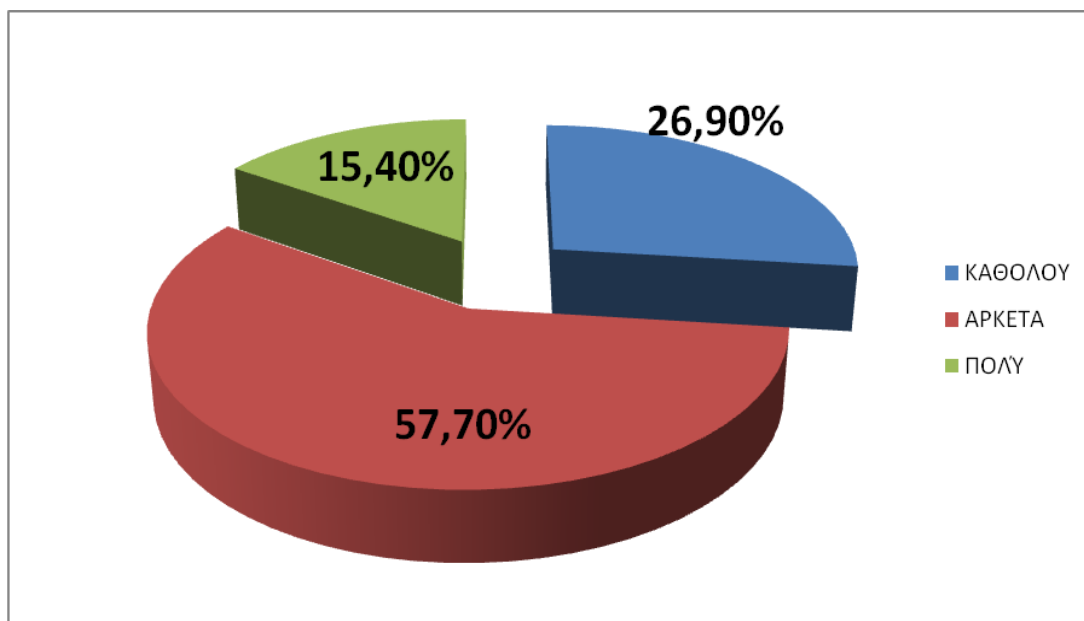
➔ Όπως προκύπτει από το δείγμα είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους το 69,2% ενώ περίπου το 20% δεν είναι καθόλου.

4) Κατανομή βάση ικανοποίησης από τις Συνθήκες εργασίας.



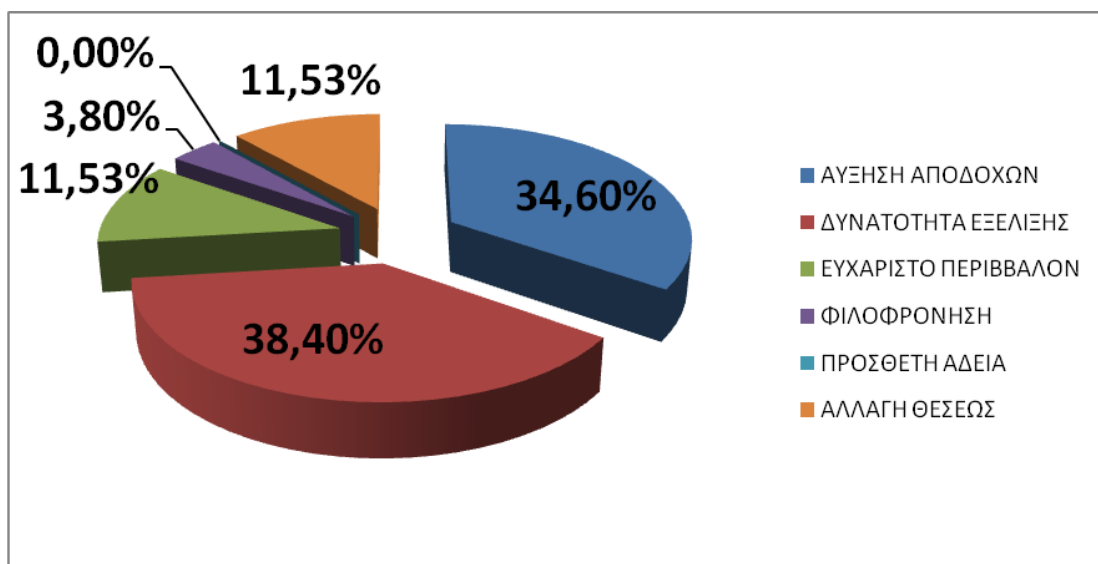
➔ Το μεγαλύτερο ποσοστό από το δείγμα μας (69,2%) νιώθει ικανοποιημένο από τις συνθήκες που επικρατούν στην εργασία τους ενώ παράλληλα φαίνεται ότι υπάρχει και ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό (19,2%) το οποίο δεν είναι ικανοποιημένο.

5) Κατανομή βάση Ικανοποίηση από τις Αποδοχές.



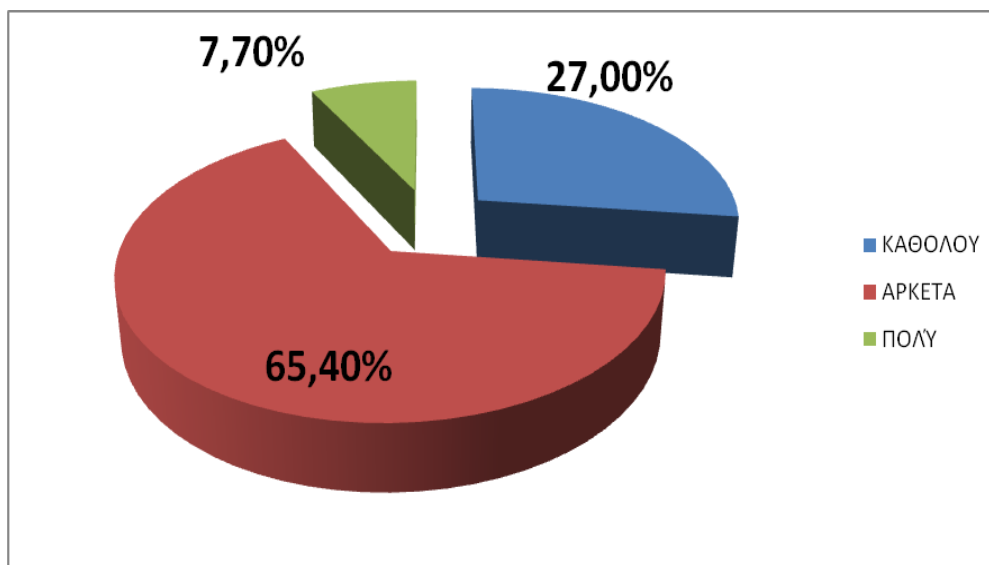
➔ Η πλειοψηφία (57,7% , 15,4%) νιώθουν ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους και αυτό είναι λογικό γιατί το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν ικανοποιημένο από το αντικείμενο της εργασίας τους.

6) Κατανομή βάση συγκεκριμένων κινήτρων που θα παρακινήσουν τους εργαζομένους να εργαστούν με περισσότερο ζήλο.



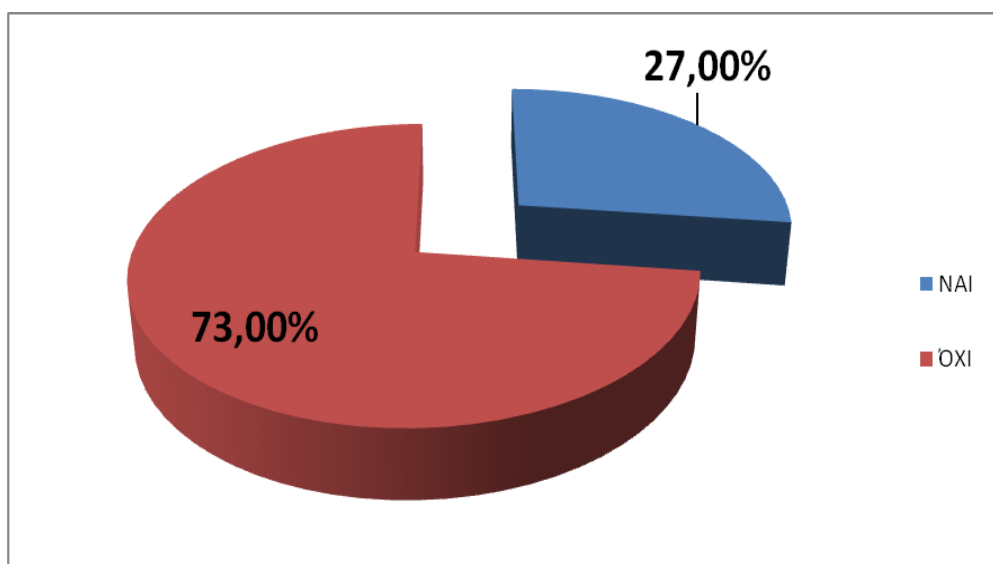
➔ Αυτό που θα παρακινούσε τους υπαλλήλους της Εμπορικής Τράπεζας στο να εργαστούν περισσότερο είναι να υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης (38,4%) καθώς επίσης και αύξηση αποδοχών (34,6%)

7) Διερεύνηση του παράγοντα «Επαγγελματική Εξέλιξη».



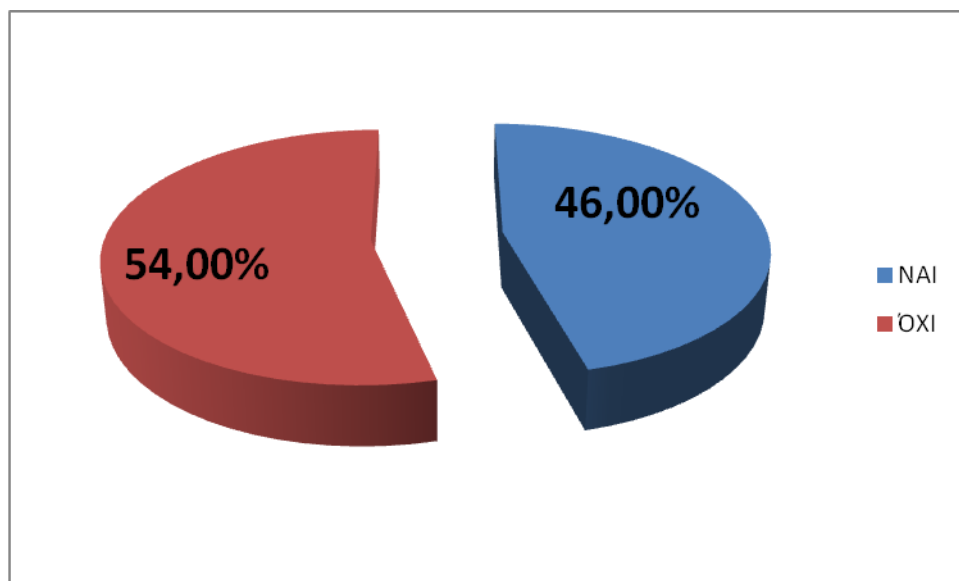
➔ Απ'ότι μπορούμε να δούμε στην Εμπορική τράπεζα το μεγαλύτερο Ποσοστό (65,4 %) θεωρεί ότι υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης τους μέσα στον οργανισμό.

8) Διερεύνηση του παράγοντα Ωράριο Εργασίας.



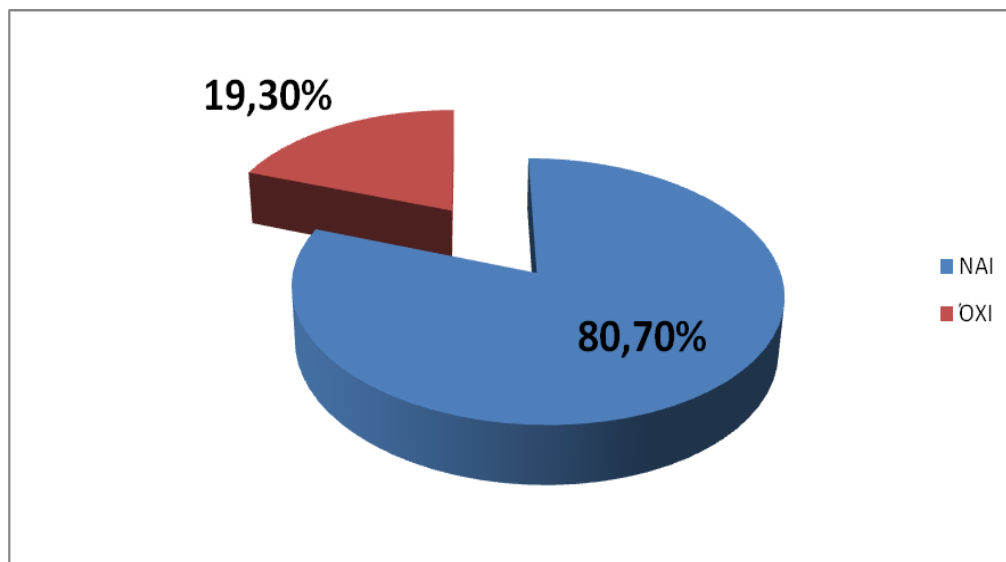
➔ Το ωράριο δεν επηρεάζει την οικογενειακή και προσωπική τους ζωή (73%) βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν από τους υπαλλήλους την Εμπορικής Τράπεζας.

9) Έχετε επιβραβευτεί για την καλή σας δουλειά στη Τράπεζα;



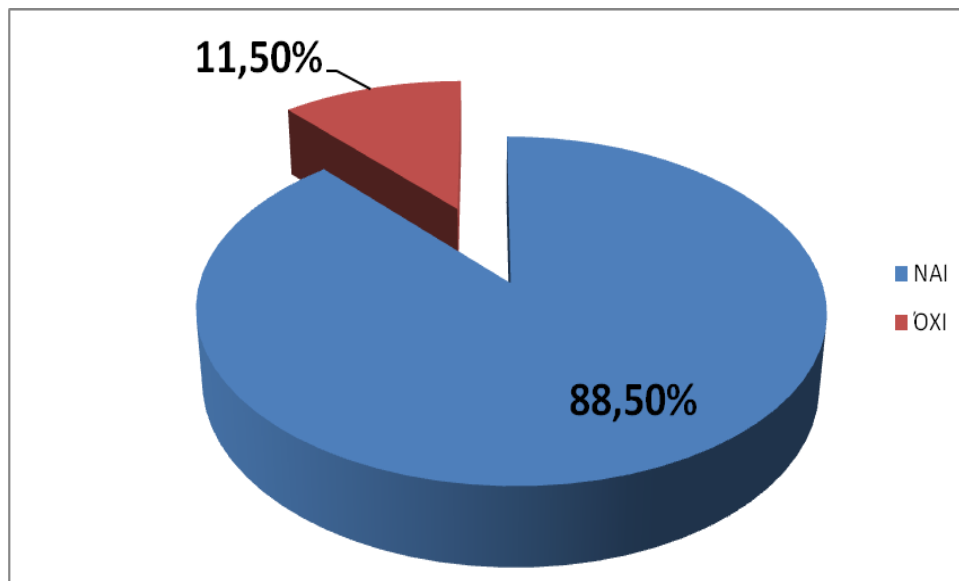
➔ Βλέπουμε από το σχήμα μας ότι υπάρχει ένα κλίμα δυσαρέσκειας (54%) από τους υπαλλήλους όσο αφορά την επιβράβευση για την καλή τους δουλειά.

10) Στο τμήμα σας θεωρείτε ότι υπάρχει ίση μεταχείριση μεταξύ εργαζομένων αντρών και γυναικών;



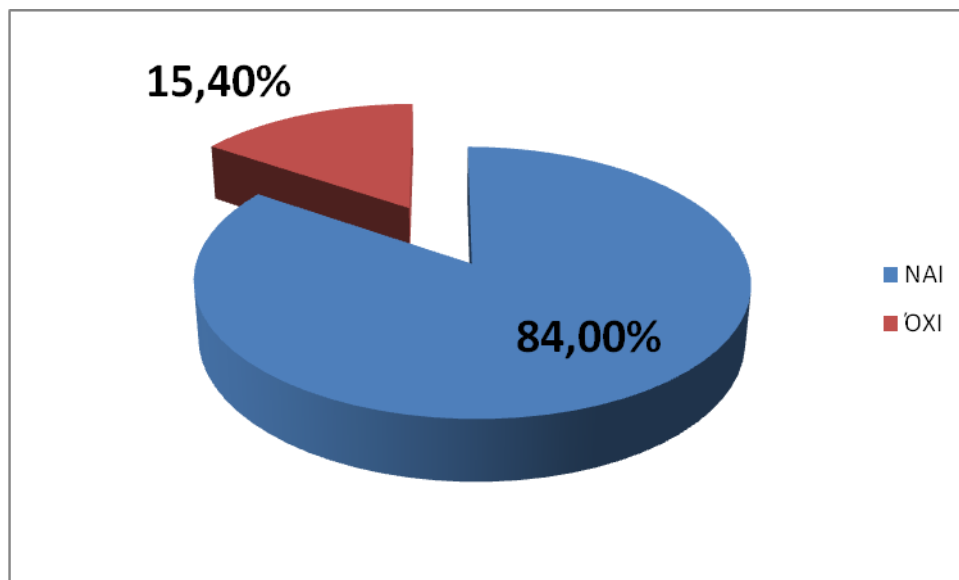
➔ Από το σχήμα μας μπορούμε να διακρίνουμε ότι υπάρχει ίση μεταχείριση μεταξύ αντρών και γυναικών (80,70%).

11) Θεωρείτε ότι υπάρχει σωστή συνεργασία με τους συναδέλφους σας;



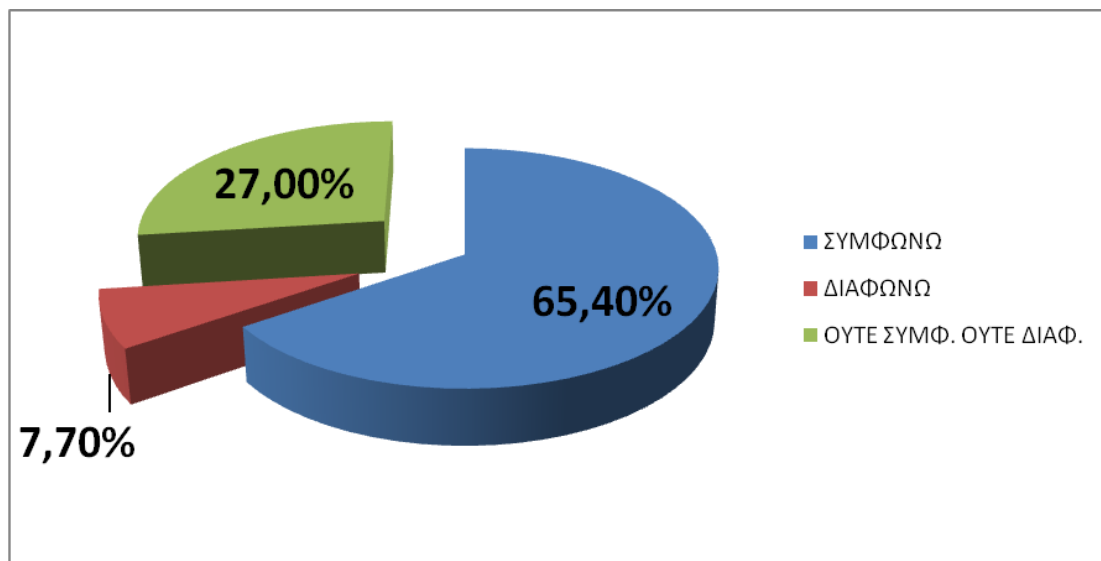
➔ Βάση του αποτελέσματος συμπαιρνούμε ότι υπάρχει σωστή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων στην τράπεζα (88,5%).

12) Θεωρείτε ότι υπάρχει σωστή συνεργασία με τον προϊστάμενο του τμήματος σας;



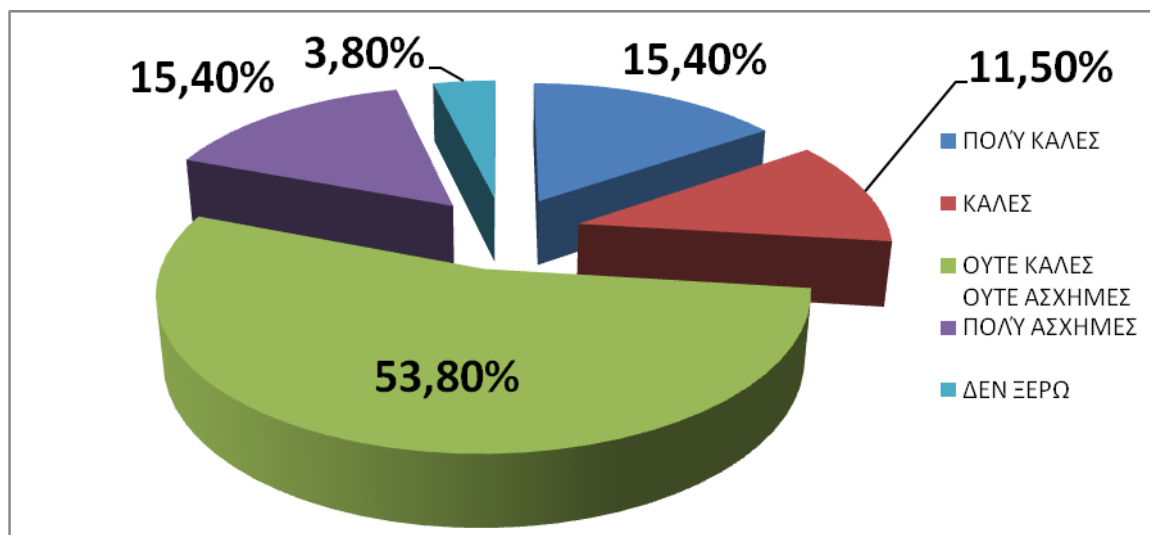
➔ Σύμφωνα με το ποσοστό (84%) μπορούμε να διακρίνουμε την σωστή συνεργασία μεταξύ των προϊσταμένων με τους εργαζομένους.

13) Αισθάνεστε ότι κινδυνεύει η θέση σας στην τράπεζα;



➔ Το μεγαλύτερο ποσοστό (65,4%) αισθάνεται ότι κινδυνεύει η θέση τους στην τράπεζα.

14) Σε γενικές γραμμές πως θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ Διοίκησης και Εργαζομένων;



➔ Βάση του ποσοστού (53,80%) οι σχέσεις μεταξύ της Διοίκησης και των Εργαζομένων δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ούτε καλές ούτε άσχημες.

5.2.2.ΕΥΡΗΜΑΤΑ-ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ.

Στην παρούσα φάση τα ερωτηματολόγια έχουν μοιραστεί, έχουν απαντηθεί και έχουν βγει και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτά. Μπορούμε παραπάνω να δούμε τα σχήματα από τα οποία προκύπτουν πολλά και σημαντικά συμπεράσματα.

- 1) Διακρίνεται ορατά πως το μεγαλύτερο εργατικό δυναμικό την Εμπορικής Τράπεζας κατέχουν οι γυναίκες με ποσοστό που φτάνει το 65,4%.
- 2) Ένα αρκετά σημαντικό αλλά συνάμα κάπως παράξενο ποσοστό το είδαμε στο αντικείμενο σπουδών των υπαλλήλων όπου το 69,2% έχει σπουδάσει κάτι άλλο από αυτό που μάλλον χρειάζεται ώστε να δουλέψει ο καθένας μας σε μια τράπεζα.
- 3) Είδαμε με μεγάλη μας χαρά πως η ικανοποίηση των εργαζομένων από το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας είναι σε αρκετά μεγάλο ποσοστό 69,2% πράγμα το οποίο δείχνει πως είναι αρκετά ικανοποιημένη άρα και η αποδοτικότητα τους θα είναι και καλή.
- 4) Παρόλο που είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την δουλειά τους δείχνουν με το ποσοστό της τάξεως 57,7% πως είναι αρκετά ικανοποιημένοι με τις αποδοχές τους ,μόνο ένα μικρό ποσοστό δείχνει να είναι πολύ ικανοποιημένο από τον μισθό τους. Αν κάτσουμε όλοι μας να σκεφτούμε ποτέ κανείς μας δεν είναι ικανοποιημένος με τα χρήματα που παίρνει από την δουλειά του πάντα ζητάμε και θα ζητάμε το κάτι παραπάνω.
- 5) Εδώ λοιπόν φαίνεται πως τα δύο πιο σημαντικά για να υποκινηθούν οι υπάλληλοι της Εμπορικής είναι να υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης και αύξηση αποδοχών τους καθώς αυτό το υποστηρίζουν και οι ίδιοι όπου το 65,4% θεωρεί πως υπάρχουν δυνατότητες προαγωγής ενώ σε αντίθεση το ποσοστό του 65,4% λέει πως και φοβούνται για την θέση που κατέχουν στην επιχείρηση αλλά και όχι.
- 6) Σημαντικό να παρατηρήσουμε είναι πως ένα μεγάλο ποσοστό του 73% λέει πως το ωράριο της εργασίας του δεν επηρεάζει την οικογενειακή και προσωπική τους ζωή.
- 7) Αρκετά απογοητευτικό ήταν το ποσοστό που θέλαμε να μάθουμε αν επιβραβεύονται για την δουλειά τους και το αποτέλεσμα ήταν πως το 54% είπε πως δεν επιβραβεύεται για την καλή του απόδοση.

- 8) Ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό τάξης 80,7% λέει πως υπάρχει σωστή μεταχείριση ανάμεσα στους άντρες εργαζόμενους και στις γυναίκες, και το θετικό είναι πως υπάρχει μία αρκετά καλή συνεργασία με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους μέσα στην τράπεζα. Και αυτό αντίστοιχος φαίνεται από τα ποσοστά που αγγίζουν το 84,0% και 88,5% αντίστοιχα.
- 9) Ενώ σε τελική φάση μας περιγράφουν τις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων ούτε καλές ούτε άσχημες με ποσοστό 53,8%.

5.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μελετώντας κανείς τα ευρήματα που περιγράφηκαν προηγούμενος (βλ.5.2.2) μπορεί να καταλήξει στα παρακάτω συμπεράσματα και στις αντίστοιχες προτάσεις.

- 1) Απ'ότι μπορούμε να δούμε από την έρευνα μας οι εργαζόμενοι της Εμπορικής Τράπεζας από την μια πλευρά είναι ευχαριστημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους, τις συνθήκες εργασίας τους κ.τ.λ. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει σύμφωνα με την θεωρία του Maslow ότι έχουμε καλύψει τα τρία πρώτα <<σκαλοπάτια>> δηλαδή τις φυσιολογικές ανάγκες, την ασφάλεια και το αίσθημα του ανήκειν όμως θέλουν να <<αγγίξουν>> και τα δύο επόμενα <<σκαλοπάτια>> δηλαδή από την μια είναι ευχαριστημένοι από τα χρήματα και από την αξιοποίηση των εσωτερικών του χαρισμάτων αλλά θέλουν να τα φτάσουν στο μέγιστο βαθμό και ο μισθός τους να αυξηθεί αλλά και η αναγνωσιμότητα.
- 2) Όπως είδαμε και στην θεωρία μας οι επιχειρήσεις προσπαθούν να παρακινήσουν τον κάθε εργαζόμενο βρίσκοντας κίνητρα που θα είναι πιο αποτελεσματικά από τα οικονομικά κίνητρα. Αυτά μπορεί να είναι, είτε ένα ευχάριστο περιβάλλον είτε μια αλλαγή θέσης εργασίας κ.α. Από την έρευνα μας διαπιστώσαμε ότι τα δύο πιο δυνατά κίνητρα ώστε να παρακινηθούν περισσότερο οι εργαζόμενοι είναι είτε η αύξηση αποδοχών είτε οι δυνατότητες εξέλιξης στον τομέα της εργασίας τους.

Διαπιστώνεται λοιπόν «ένα χάσμα» της άποψης ως προς το οικονομικό σκέλος πράγμα που μπορεί να συνδέεται και με τις προσδοκίες των εργαζομένων αλλά και με την τρέχουσα οικονομική συγκυρία (οικονομική κρίση στην Ελλάδα) καθώς και οι συνέπειες της κ.λ.π

- 3) Μια σοβαρή προϋπόθεση σε μια επιχείρηση συμφωνά με τον Herzberg στους παράγοντες Υγιεινής είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις που υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση. Για να υπάρχει μια σωστή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, πρέπει να καλλιεργηθεί το αίσθημα της ομαδικότητας και να διαθέτουν μεγάλο ζήλο για την εκτέλεση της εργασίας τους. Όλα τα άτομα της ομάδας είτε αυτή αποτελείται από άλλους είτε από προϊσταμένους πρέπει να γνωρίζουν ποιες είναι οι ανάγκες αλλά και ποιες οι προτεραιότητες της ομάδας στην οποία ανήκουν. Μπορεί να μην δίνουν ιδιαίτερη σημασία στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας αλλά σε ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα.

Όπως είδαμε και από τα αποτελέσματα της έρευνας μας υπάρχουν αρκετά καλές σχέσεις ανάμεσα σε εργαζομένους και υφισταμένους υπάρχει το κλίμα της ομαδικότητας και το πιο βασικό είναι ότι υπάρχει ίση μεταχείριση ανάμεσα στα δύο φύλα. αυτό θα πρέπει η Διοίκηση Προσωπικού να το εκμεταλλευτεί έξυπνα υπέρ της στο θέμα οργάνωσης, στην επικοινωνία, την παρακίνηση κ.λ.π.

- 4) Όπως αναφέρθηκε πριν ότι οι χρηματικές ανταμοιβές είναι πολύ δελεαστικές για την παρακίνηση των εργαζομένων αλλά δεν είναι πάντα το σωστό εργαλείο. Τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν ότι πολλές φορές, η αναγνώριση είναι πιο σημαντική από τα χρήματα.

Οι εργαζόμενοι θέλουν να πιστεύουν ότι τους σέβονται και τους εκτιμούν για την προσπάθεια που κάνουν για να πετύχουν τους στόχους της ομάδας τους. Είναι ένα ισχυρό κίνητρο παρακίνησης για την ομάδα και έτσι δημιουργείται ένα ισχυρό δέσιμο ανάμεσα σε αυτούς και τα στελέχη της επιχείρησης.

Ωστόσο, το αποτέλεσμα που προέκυψε από την έρευνας μας ήταν κάτι το οποίο μας εξέπληξε, οι εργαζόμενοι της τράπεζας που εξετάζουμε δεν δέχονται καμία είδους επιβράβευση την οποία αρμόζει να ακούσουν για την καθημερινή προσπάθεια την οποία καταβάλουν για την επίτευξη των στόχων. Πράγμα το οποίο συντελεί στην δυσaréσκεια τους απέναντι στους προϊσταμένους τους. Όμως, επιτυχώς, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει μια σωστή συνεργασία ανάμεσα σε εργαζόμενους και προϊσταμένους τους.

- 5) Η έρευνας μας έδειξε ότι παρά την ύπαρξη καλών σχέσεων υπάρχει από τους εργαζόμενους το αίσθημα ότι μπορεί να χάσουν την θέση τους, πράγμα το οποίο οφείλεται στο ότι πολλά στελέχη δεν δίνουν σημασία στον παράγοντα αξιοπιστία που είναι ο βασικότερος. Δεν μπορεί να υπάρξει εμπιστοσύνη και σεβασμός αν δεν υπάρξει αξιοπιστία μέσα στην επιχείρηση. Ωστόσο πρέ-

πει να τονιστεί ότι η οικονομική συγκυρία ευνοεί την ανασφάλεια μπροστά στην ανεργία κ.λ.π

Εν κατακλείδι όπως προκύπτει από την έρευνας μας είδαμε ότι οι επιχειρήσεις και ειδικότερα η Εμπορική Τράπεζα την οποία μελετήσαμε, εφάρμοξε ως ένα βαθμό κλίμα υποκίνησης προσπαθώντας για τις σωστές σχέσεις ανάμεσα σε εργαζόμενους και προϊσταμένους και να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων. Όμως προέκυψαν και κάποια ευρήματα τα οποία απαιτούν προσοχή όπως ότι οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι μήπως χάσουν την θέση τους και ότι για να παρακινηθούν χρειάζονται είτε περισσότερα χρήματα είτε δυνατότητες εξέλιξης.

Αυτά όμως δεν είναι λογικά για την κάθε επιχείρηση ούτε είναι λογικό ο κάθε εργαζόμενος να περιμένει είτε αύξηση μισθού είτε κάποιου είδους προαγωγής για να δουλεύει περισσότερο.

Πρέπει λοιπόν να δοθεί σημασία σε ένα «πακέτο» παρακίνησης προς τον εργαζόμενο και να του «περάσουν» το μήνυμα ότι η επιχείρηση χρειάζεται τον εργαζόμενο αλλά και ο εργαζόμενος την επιχείρηση σε ένα κλίμα ασφάλειας και αμοιβαιότητας. Να είναι σε θέση να τον επιβραβεύουν και να τον κάνουν να νιώθει αντάξιος των προσπαθειών του. Άς μην αρκεστούμε λοιπόν στα χρήματα αλλά να δίδεται βάση στα συναισθήματα των ανθρώπων, προς αμοιβαίο όφελος. Διότι μια επιχείρηση για να λειτουργεί σωστά χρειάζεται σωστό και ευχαριστημένο προσωπικό.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ως καταστάλαγμα της εργασίας αυτής μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι εξαιρετικά χρήσιμη για τις επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη αποφασιστικότητα και θέληση ώστε να εκπληρώσουν με επιτυχία όλες τις εργασιακές υποχρεώσεις τους. Αυξάνουν την αποδοτικότητα τους με σκοπό να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες τους.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. διαπιστώθηκε ότι τα χρήματα θεωρούνται το βασικότερο κίνητρο από το προσωπικό της. Σαφώς και οι εργαζόμενοι δεν έχουν άδικο. Οι μισθοί εξακολουθούν να είναι εξαιρετικά χαμηλοί ενώ το κόστος διαβίωσης αυξάνεται όλο και περισσότερο. Γι' αυτό τον λόγο, οι εργαζόμενοι χρειάζονται τα χρήματα για να καλύψουν όλες τις απαιτούμενες ανάγκες τους. Αν ήταν ικανοποιημένοι από τον μισθό τους τότε ίσως δεν θα τους ενδιέφεραν τα χρήματα ως κίνητρο. Όμως, ένας λόγος να βλέπουμε τα κίνητρα ως μεμονωμένα και αποσπασματικά ένα «μείγμα κινήτρων» που θα περιλαμβάνει και τα οικονομικά μαζί με τα άλλα όπως οι φιλοφρονήσεις, η δυνατότητα εξέλιξης, ευχάριστο περιβάλλον εργασίας κ.α. Κατά την γνώμη μας, οι φιλοφρονήσεις μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά αν χρησιμοποιηθούν κατάλληλα από την διοίκηση της επιχείρησης. Είναι ένα αρκετά αποδοτικό κίνητρο παρακίνησης και η εφαρμογή του δεν κοστίζει απολύτως τίποτα για την διοίκηση της επιχείρησης. Το μόνο που χρειάζεται είναι έμπειρα στελέχη ώστε να μπορούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά αυτού του είδους την παρακίνηση.

Όπως λέει και το γνωστό ρητό <<Τα χρήματα πολύ τα μίσησαν, την δόξα κανείς>>.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- 1) Ζαβλάνος ,Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα : Εκδόσεις Ελλην
- 2) Harvard Business School Press (2006). *Πώς να Παρακινείτε τους Εργαζόμενους για Βελτιωμένη Απόδοση*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- 3) Κουτούζης Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*,(Τόμος Α). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- 4) Λυμπερόπουλος ,Κ.(2006). *Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- 5) Μακρυγιωργάκης ,Μ. (2001). *Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- 6) Montana P. – Charnov B. (2002). *Μάνατζμεντ* . Αθήνα :Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- 7) Μάρκοβιτς Γ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Παρακίνηση – Εξουσία*. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις University Studio Press.
- 8) Παντά Καπετάνιου Μ.- Καραγιάννης Σ. (1997). *Οργάνωση και διοίκηση των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- 9) Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ. (2003).*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα : Εκδόσεις Κυριακίδης
- 10)Σαρμανιώτης Χ. (2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας.
- 11)Τερζίδης Κ. – Τζωρτζάκης Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*.Αθήνα:Εκδόσεις Rosili.
- 12) Χατζηπαντελή Π. (1999).*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) <http://chouvi.blogspot.com/2005/07/motivation.html> (03/02/2010, 13:00)
- 2) <http://www.serresbiz.com/312c/el/other/addition/motivation-gr.pdf>
(24/02/2010,17:00)
- 3) http://www.tex.unipi.gr/master_new/env_new/notes/1/hrm/HRM6.pdf
(10/03/2010,12:00)

- 4) http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Yugscz_zf80J:teiserron.gr
(10/03/2010, 12:30)
- 5) <http://bizwriter.gr/2009/09/motivation-at-work-part-1/#ixzz0QPJgpUrG>
(12/03/2010, 16:15)
- 6) http://kastoria.teikoz.gr/MBA/personnel_operating_management/hr1.pdf
(17/06/2010, 15:00)
- 7) http://www.teikav.edu.gr/abd/articles_th/motivation.pdf (22/07/2010, 18:00)
- 8) <http://www.lifemanagement.gr/grserv5.html> (24/07/2010, 13:00)
- 9) <http://www.nooz.gr/page.ashx?pid=9&aid=305281&cid=15> (02/08/2010, 19:00)
- 10) <http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=2113> (29/08/2010, 20:00)
- 11) <http://www.diakrisi.gr/NEWSGR/EmployeeMotivationGR.htm>
(03/09/2010, 17:00)
- 12) <http://bizwriter.gr/2008/11/functions-of-management> (12/09/2010, 21:00)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ





ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΣΔΟ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

1. Ηλικία:

18-29	<input type="checkbox"/>
30-39	<input type="checkbox"/>
40-49	<input type="checkbox"/>
50-59	<input type="checkbox"/>
60 και Άνω	<input type="checkbox"/>

2. Φύλο:

Άνδρας	<input type="checkbox"/>	Γυναίκα	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	---------	--------------------------

3. Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η	<input type="checkbox"/>	Έγγαμος/η	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	-----------	--------------------------

9.Θέση στην τράπεζα:

Υπάλληλος
Υπο-λογιστής Α
Λογιστής Α
Τμηματάρχης Α
Τμηματάρχης Β
Διευθυντής

Υπο-λογιστής Β
Λογιστής Β
Υποτμηματάρχης
Υποδιευθυντής

10. Χρόνια Εργασίας στην ίδια Τράπεζα:

11.Είστε Ικανοποιημένος/ή από το αντικείμενο της εργασία σας;

Καθόλου
Αρκετά
Πολύ

12.Νιώθετε Ικανοποιημένος/ή από τις Συνθήκες Εργασίας σας;

Καθόλου
Αρκετά
Πολύ

13.Είστε Ικανοποιημένος/ή από τις Αποδοχές σας;

Καθόλου

Αρκετά

Πολύ

14. Ποιο από τα παρακάτω θα σας παρακινούσε

να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο;

Αύξηση Αποδοχών

Δυνατότητα Εξέλιξης

Ευχάριστο Περιβάλλον

Μία Φίλοφρόνηση

Πρόσθετη Άδεια

Αλλαγή Θέσης Εργασίας

15.Θεωρείτε ότι υπάρχουν

Δυνατότητες Προαγωγής;

Καθόλου

Αρκετά

Πολύ

16. Το ωράριο εργασίας σας επηρεάζει την οικογενειακή

και Προσωπική σας ζωή;

Ναι Όχι

17.Έχετε επιβραβευτεί για την καλή δουλειά σας

στην Τράπεζα;

Ναι Όχι

18. Στο τμήμα σας θεωρείτε ότι υπάρχει ίση μεταχείριση μεταξύ εργαζομένων Ανδρών και Γυναικών; Ναι Όχι

19. Θεωρείται ότι υπάρχει σωστή συνεργασία με τους συναδέλφους σας; Ναι Όχι

20. Θεωρείται ότι υπάρχει σωστή συνεργασία με τον προϊστάμενο του τμήματος σας; Ναι Όχι

21. Αισθάνοστε ότι κινδυνεύει η θέση σας στην τράπεζα? Συμφωνώ
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
 Δεν Ξέρω

22. Σε γενικές γραμμές πως θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης και Εργαζομένων; Πολύ Καλές
 Καλές
 Ούτε Καλές Ούτε Άσχημες
 Πολύ Άσχημες
 Δεν Ξέρω

Σας ευχαριστούμε πολύ για την συνεργασία σας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Διαδικασία Υποκίνησης

Σχήμα 2: Πυραμίδα των Αναγκών του Maslow

Σχήμα 3: Η Θεωρία της Προσδοκίας

Πίνακας 1: Κίνητρα και Αντικίνητρα στην Θεωρία του Herzberg

Πίνακας 2: Η Ιεράρχηση των Αναγκών Maslow και Herzberg

Πίνακας 3: Οι Συσχετίσεις των Αναγκών κατά του Mc Clelland