



ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Πτυχιακή εργασία

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Μήτσης Ανδρέας

Επιβλέπουσα καθηγήτρια

Αλεξοπούλου Μαρία

Μεσολόγγι 2018

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

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή.....	5
Κεφάλαιο 1: Τα κίνητρα των εργαζομένων.....	6
1.1 Ορισμός κινήτρων	6
1.2 Θεωρίες κινήτρων.....	6
1.2.1 Θεωρίες κινήτρων του A. Maslow.....	6
1.2.2 Η θεωρία του Hofstede	7
Κεφάλαιο 1: Παρακίνηση.....	9
2.1 Εισαγωγή.....	9
2.2 Θεωρίες Παρακίνησης.....	12
2.2.1 θεωρία ανθρώπινων αναγκών του A. Maslow.....	12
2.2.1.1 Κριτική του μοντέλου του Maslow	16
2.2.1.2 Η χρήση του μοντέλου από τα διευθυντικά στελέχη στις σύγχρονες επιχειρήσεις	17
2.2.2 Θεωρία του Herzberg.....	19
2.2.2.1 Κριτική του μοντέλου του Herzberg	20
2.2.2.2 Η χρήση του μοντέλου από τα διευθυντικά στελέχη στις σύγχρονες επιχειρήσεις	21
2.2.3 Θεωρία των προσδοκιών McGregor.....	23
2.2.3.1 Κριτική του μοντέλου του McGregor	22
2.2.3.2 Η χρήση του μοντέλου από τα διευθυντικά στελέχη στις σύγχρονες επιχειρήσεις	22
2.2.4 Θεωρία των προσδοκιών Alderfer	23
2.2.4.1 Κριτική του μοντέλου του Alderfer.....	23
2.2.5 Θεωρία των προσδοκιών Vroom.....	23
2.2.5.1 Κριτική του μοντέλου του Vroom	24
2.2.5.2 Η χρήση του μοντέλου από τα διευθυντικά στελέχη στις σύγχρονες επιχειρήσεις.....	24
2.3 Τα μοντέλα παρακίνησης στις σύγχρονες επιχειρήσεις.....	25
2.3.1 Προγράμματα εκπαίδευσης εργαζομένων.....	26
2.3.2 Επαγγελματική ενημέρωση του προσωπικού	26

2.3.3 Αξιολόγηση του προσωπικού	27
2.3.4 Παρακίνηση εργαζομένων για την συναίνεση και την συνεργασία	27
2.3.5 Εσωτερικές ανταμοιβές.....	27
2.3.6 Εξωτερικές ανταμοιβές.....	28
2.3.7 Μισθολογική πολιτική	29
2.3.8 Συμμετοχή των εργαζομένων	30
2.3.9 Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση.....	30
2.3.10 Ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων	31
2.4. Παρακίνηση στην περίοδο της οικονομικής κρίσης.....	34
2.5 Η χρήση των κινήτρων στις ελληνικές επιχειρήσεις μέσα στην κρίση	36
Βιβλιογραφία	38

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα κίνητρο είναι ένα αντικείμενο, ένα στοιχείο αξίας ή μια επιθυμητή ενέργεια ή ένα γεγονός που ωθεί έναν υπάλληλο να κάνει περισσότερα από ό, τι ενθαρρύνθηκε από τον εργοδότη μέσω του επιλεγμένου κινήτρου.

Υπάρχουν τέσσερα είδη κινήτρων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εργοδότες στην εργασία. Είμαι βέβαιος ότι άλλοι θα ταξινομήσουν αυτά τα κίνητρα διαφορετικά, αλλά αυτές οι τέσσερις κατηγορίες λειτουργούν για μένα.

Τα κίνητρα αποζημίωσης μπορούν να περιλαμβάνουν στοιχεία όπως αυξήσεις, μπόνους, συμμετοχή στα κέρδη, μπόνους υπογραφής και δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών.

Τα κίνητρα αναγνώρισης περιλαμβάνουν δράσεις όπως η ευχαρίστηση των εργαζομένων, η υπεροχή των εργαζομένων, η παρουσίαση των εργαζομένων με πιστοποιητικό επίτευξης ή η ανακοίνωση επιτυχίας σε μια συνεδρίαση της εταιρείας. Οι εργοδότες μπορούν να προσφέρουν κίνητρα αναγνώρισης ως μέρος ενός συνολικού προγράμματος αναγνώρισης υπαλλήλων της εταιρείας. Μπορούν επίσης να προσφέρουν αναγνώριση εργαζομένων στην καθημερινή αλληλεπίδραση

των διευθυντών με τους υπαλλήλους. Τα κίνητρα ανταμοιβής περιλαμβάνουν στοιχεία όπως δώρα, χρηματικές ανταμοιβές, δώρα



Εικόνα 1.0 Πηγή: Δημήτρης Μπουράντας, management

απονομής υπηρεσιών και αντικείμενα όπως πιστοποιητικά δώρων.

Τα κίνητρα μπορεί να είναι δύσκολα για τους εργοδότες. Ανάλογα με τα κίνητρα, οι εργοδότες μπορούν να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και τη συνεργασία ή να τις βλάψουν. Εναλλακτικά, παρέχετε ένα κίνητρο για την ομάδα και οι υπάλληλοι θα παρακολουθήσουν ο ένας τον άλλο, θα μοιραστούν τις καλύτερες μεθόδους και θα εργαστούν ως ομάδα για να πραγματοποιήσουν

πωλήσεις.

Παραδοσιακά, οι εταιρείες ενθάρρυναν την παραγωγικότητα ή την επίτευξη ποσοτικών στόχων.

Κεφάλαιο 1^ο Τα κίνητρα των εργαζομένων

1.1 Ορισμός κινήτρων

Μια βασική παράμετρος η οποία και επηρεάζει το εργασιακό κλίμα σε μια επιχείρηση είναι η υποκίνηση. Συγκεκριμένα σε μία οργάνωση οι εργαζόμενοι για να λειτουργούν σωστά πρέπει να έχουν κίνητρα. Έτσι λοιπόν προκειμένου να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα μέσα σε μια οργάνωση πρέπει οι εργαζόμενοι, να έχουν τα σωστά κίνητρα.

Σ' αυτό το σημείο, θα ασχοληθούμε με την υποκίνηση, σαν μια έννοια η οποία αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της οργάνωσης αλλά και της διαμόρφωσης του επιχειρησιακού κλίματος, γιατί ορίζει τη συμπεριφορά και τη δράση των ατόμων σε σχέση με τους σκοπούς μίας οργάνωσης. Θα αναλυθεί η θεωρία της υποκίνησης μέσα από τις θεωρίες του Maslow.

1.2 Θεωρίες κινήτρων

1.2.1 Θεωρίες κινήτρων του A. Maslow

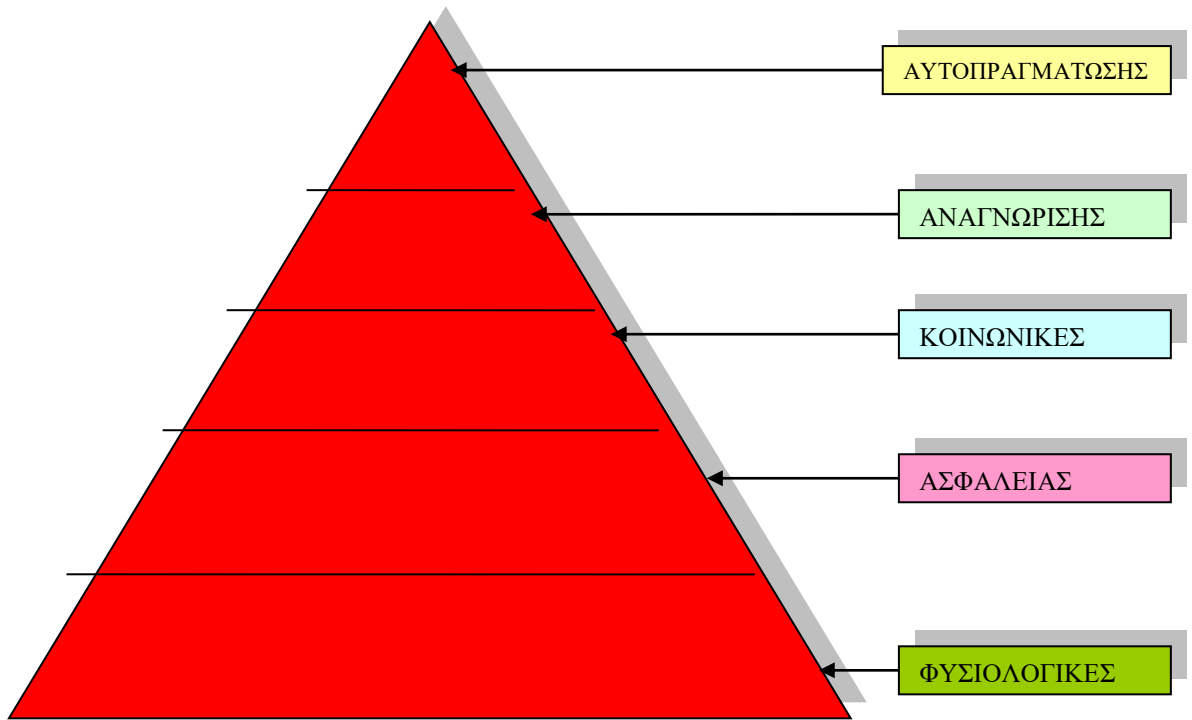
Αναφορικά με τον A. Maslow (Μάσλοου) τα κίνητρα σε μια ιεραρχία, με βάση την προτεραιότητα και δυναμικότητα τους κατά σειρά σπουδαιότητας είναι:

1. Φυσιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα, ύπνος κ.λπ.).
2. Ανάγκες Ασφάλειας.
3. Ανάγκες Αγάπης και Συμμετοχής (σε πρωταρχική ομάδα).
4. Ανάγκες για Κοινωνική Υπόληψη και Αξία.
5. Ανάγκες για Αυτό-εκτίμηση και Επίτευξη.



Εικόνα 1.1

Πηγή: Maslow, A Theory of Human Motivation

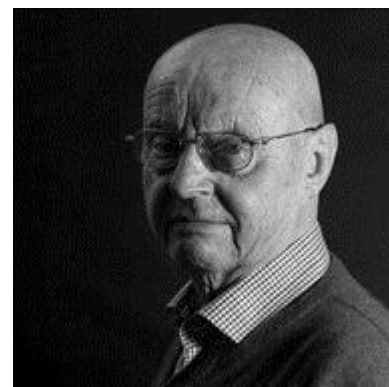


Σχήμα 1.1: Ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον A. Maslow

Η καταναλωτική συμπεριφορά του πελάτη είναι αποτέλεσμα της συνολικής κοινωνικής αντίληψης, που σχετίζεται με την εισοδηματική κατάσταση του κατά βάση.

1.2.2 Η θεωρία του Hofstede

Ο καθηγητής Geert Hofstede διενήργησε μία από τις πιο περιεκτικές μελέτες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζονται οι αξίες στον χώρο εργασίας από τον πολιτισμό. Ορίζει τον πολιτισμό ως τον «συλλογικό προγραμματισμό του νου που διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή μιας κατηγορίας ανθρώπων από τους άλλους». Οι έξι διαστάσεις του εθνικού πολιτισμού βασίζονται σε εκτεταμένη έρευνα που πραγματοποίησαν οι καθηγητές Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov και οι ερευνητικές τους ομάδες.



Εικόνα 1.2

Πηγή: Μακρυγιωργάκης, 2001, Η Ανθρώπινη πλευρά του Management

Η προσπάθεια του Hofstede στην αποκωδικοποίηση της κουλτούρας είναι σπουδαία την τελευταία εικοσιπενταετία, η οποία εκδηλώνεται μέσα από 4 εννοιολογικά πεδία:

1. Τα Σύμβολα, που περιλαμβάνουν λέξεις, χειρονομίες, τρόπος ντυσίματος, συνήθειες ως τρόπο επικοινωνίας
2. Τα άτομα με στοιχεία υψηλής αξίας και κουλτούρας
3. Τις διαδικασίες τελετουργιών
4. Των Αξιών και συμπεριφορών

Το μοντέλο του εθνικού πολιτισμού αποτελείται από έξι διαστάσεις. Οι πολιτιστικές διαστάσεις αντιπροσωπεύουν ανεξάρτητες προτιμήσεις για μια κατάσταση πραγμάτων πάνω από μια άλλη που διακρίνουν τις χώρες (και όχι τα άτομα) από την άλλη. Η βαθμολογία της χώρας σχετικά με τις διαστάσεις είναι σχετική, καθώς είμαστε όλοι ανθρώπινοι και ταυτόχρονα είμαστε όλοι μοναδικοί. Με άλλα λόγια, ο πολιτισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο με νόημα από τη σύγκριση.

Ο καθηγητής Geert Hofstede διενήργησε μία από τις πιο περιεκτικές μελέτες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζονται οι αξίες στον χώρο εργασίας από τον πολιτισμό. Αναλύει μια μεγάλη βάση δεδομένων με βαθμολογίες αξίας εργαζομένων που συλλέχθηκαν στο πλαίσιο της IBM μεταξύ 1967 και 1973. Τα στοιχεία κάλυψαν περισσότερες από 70 χώρες, από τις οποίες η Hofstede χρησιμοποίησε για πρώτη φορά τις 40 χώρες με τις μεγαλύτερες ομάδες ερωτηθέντων και στη συνέχεια επέκτεινε την ανάλυση σε 50 χώρες και 3 περιφέρειες .

Μεταγενέστερες μελέτες που επικυρώνουν τα προηγούμενα αποτελέσματα περιλαμβάνουν ομάδες ερωτηθέντων όπως πιλότοι εμπορικών αερομεταφορέων και φοιτητές σε 23 χώρες, διευθυντές δημοσίων υπηρεσιών σε 14 χώρες, καταναλωτές «σε αγορά» σε 15 χώρες και «ελίτ» σε 19 χώρες. Οι συγκεκριμένες 4 κύριες περιοχές εκφράζονται ως διαστάσεις της κουλτούρας που μπορούν να συγκριθούν με άλλες κουλτούρες. Οπότε υπάρχει το μοντέλο των 4 διαστάσεων, που μετέπειτα εμπλουτίζεται από μία πέμπτη διάσταση ως ακολούθως .

Απόσταση Δύναμης:

Αντανακλά το βαθμό σύμφωνα με τον οποίο η εκάστοτε κουλτούρα είναι της γνώμης ότι η θεσμική δύναμη θα πρέπει να μοιραστεί.

Συλλογικότητα εναντίον Ατομικότητας:

Πρόκειται για τον βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα υποτάσσεται στο άτομο ή στην ομάδα.

Θηλυκότητα εναντίον Ανδρισμού:

Πρόκειται για τον βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα αξιολογεί τη ποιότητα ζωής, τις δυνατότητες συνεργασίας καλών εργασιακών σχέσεων με την ηγεσία κ.τ.λ.

Αποφυγή αβεβαιότητας:

Πρόκειται για τον βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα νιώθει απειλούμενη από αμφιλεγόμενες καταστάσεις και προσπαθεί ν' απαλλαγεί από αυτές δημιουργώντας καλύτερη δομή.

Μακροπρόθεσμος εναντίον Βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού:

Η ιαπωνική κουλτούρα, στηρίζεται στη σκληρή δουλειά, με έμφαση στην λεπτομέρεια, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι των εταιριών να ταυτίζονται με αυτές επιδεικνύοντας πολύ μεγάλο βαθμό πίστης. Η κουλτούρα παρέχει καταναλωτές με αποδεκτή συμπεριφορά στις κοινωνίες τους.

Κεφάλαιο 2: Παρακίνηση

2.1 Εισαγωγή

Ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς στο επίκεντρο της έρευνας και της βιβλιογραφίας, είναι η παρακίνηση στον χώρο εργασίας. Αρχικά στη παρούσα ενότητα προκειμένου να γίνει κατανοητή στον αναγνώστη η ουσία και το περιεχόμενο των κινήτρων, ώστε να μπορέσει αργότερα να κατανοήσει καλύτερα το περιεχόμενο των θεωριών που αναφέρονται σε αυτά, θα γίνει μια προσπάθεια να οριστούν, να οροθετηθεί το περιεχόμενο και οι εφαρμογές τους.

Η παρακίνηση των εργαζομένων έχει να κάνει με τον αριθμό των δράσεων και των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει η διοίκηση μιας επιχείρησης προκειμένου να παρακινηθεί ορισμένη συμπεριφορά στους εργαζομένους. Αυτή η παρακίνηση μπορεί να είναι εσωτερική (ευχάριστα συναισθήματα σχετικά με την ολοκλήρωση ενός έργου) ή μπορεί να είναι εξωτερική (προαγωγές, αύξηση μισθού, κλπ).

Οι θεωρίες κινήτρων (ή παρακίνησης) προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες στους υπεύθυνους για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Ωστόσο, κάθε εργαζόμενος αποτελεί μία μοναδική προσωπικότητα και μπορεί να αντιδράσει με διαφορετικό τρόπο. Ως αποτέλεσμα, το επίπεδο της απόδοσης διαφέρει. Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, η παρακίνηση των εργαζομένων περιλαμβάνει την υποστήριξη ώστε ο

εργαζόμενος να αισθάνεται ότι είναι και να είναι πιο δυνατός για την επιχείρηση-εργοδότη και να ενθαρρύνεται να προσφέρει την βοήθειά σε οποιαδήποτε θέση χρειάζεται. Εκτός από την αναθεώρηση των πληρωμών, περισσότερα προγράμματα επιδότησης είναι σημαντικά κίνητρα σε περιόδους κρίσεων.

Οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους, πιστεύοντας ότι τα κίνητρα θα έχουν σημαντική επίδραση στην δραστηριότητα και την συμπεριφορά τους.

Γεγονός όμως παραμένει ότι η παρακίνηση δεν είναι ένα απλό θέμα που μπορεί να αντιμετωπιστεί εύκολα με μια σειρά από μέτρα.



Αντιθέτως, είναι ένα δύσκολο θέμα που αγγίζει πολλούς

Εικόνα 1.3

Πηγή: Χυτήρης Α, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

τομείς, λόγω της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζόμενου. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να παράγει διαφορετικά αποτελέσματα ανάλογα με τον βαθμό της παρακίνησης στην εκτέλεση των καθηκόντων του, ενώ είναι πολύ σημαντικό για τους υπευθύνους των επιχειρήσεων, να κατανοήσουν ότι διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Αυτοί οι παράγοντες είναι γνωστοί ως «παράγοντες παρακίνησης».

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για κάθε επιχείρηση και ταυτόχρονα τον λιγότερο αξιοποιημένο πόρο. Μπορεί να θεωρηθεί ως πηγή γνώσης και δεξιοτήτων της επιχείρησης, με βάση τα οποία η επιχείρηση γίνεται ανταγωνιστική.

Όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν σωστή καθοδήγηση και υψηλά κίνητρα, τότε μετατρέπονται σε καθοριστικό παράγοντα στην ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών, ειδικά στον σημερινό ταχύτατα μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο

κόσμο, όπου τα ανώτερα διοικητικά στελέχη από μόνα τους δεν μπορούν να εξασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η επιτυχία προέρχεται από το ανθρώπινο δυναμικό.

Για τα νέα διοικητικά στελέχη που γνωρίζουν πώς να ενεργοποιήσουν και να διατηρήσουν τον ενθουσιασμό στους ανθρώπους, η τέχνη της παρακίνησης αποτελεί ένα από τα μυστικά της επιτυχίας τους. Αν καταλαβαίνουν τι παρακινεί τους ανθρώπους, θα έχουν στην διάθεσή τους ένα ισχυρό εργαλείο με το οποίο θα μπορούν να επιτύχουν εκπληκτικά αποτελέσματα. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι τα κίνητρα αποτελούν βασικό παράγοντα στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και συνεπώς στην αύξηση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης.

Αν γίνουν κατανοητές οι διαφορετικές ανάγκες προτεραιότητας στην παρακίνηση των εργαζομένων, τότε είναι εφικτή η αύξηση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης, αλλά η παροχή κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να κοστίζει στην επιχείρηση πολλά χρήματα. Σίγουρα δεν είναι ο μόνος παράγοντας για την αύξηση της παραγωγικότητας και ούτε μπορούν να αποδοθούν όλα τα προβλήματα της αποδοτικότητας στην



έλλειψη κινήτρων, δεδομένου ότι η αποδοτικότητα θεωρείται

Εικόνα 1.4

Πηγή:Κατσαρός,Οργάνωση και Διοίκηση

ότι εξαρτάται από τα κίνητρα και την ικανότητα.

Στις επόμενες ενότητες θα γίνει μια παράθεση διάφορων θεωριών σε σχέση με τα κίνητρα, οι οποίες χρησιμοποιούνται κατά καιρούς είτε συνδυαστικά είτε η κάθε μια ξεχωριστά από τις επιχειρήσεις. Ανά θεωρία η συγγραφέας θα προβεί σε μια κριτική ανάλυση της κάθε μια από αυτές δίνοντας στοιχεία σε σχέση με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κάθε θεωρίας. Συγχρόνως θα υπάρξει μια επιπρόσθετη ενότητα ανά θεωρία η οποία θα μελετά το πώς τα διευθυντικά στελέχη τη χρησιμοποιούν.

2.2 Θεωρίες Παρακίνησης

Η εύρεση των κατάλληλων κινήτρων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν έναν εργαζόμενο να εκτελεί τα καθήκοντα που του ανατίθενται με προθυμία και χαρά,



αποτελεί μια πρόκληση για όλες τις επιχειρήσεις στην εποχή μας. Επομένως, είναι σημαντικό να καθοριστεί ότι η πλήρης κατανόηση των κινήτρων απαιτεί την αξιολόγηση τόσο του περιεχομένου, όσο και της διαδικασίας, που σημαίνει το να γνωρίζει κανείς τι είναι η παρακίνηση και το πώς μπορεί να παρακινήσει τους

Εικόνα 1.5 Πηγή: Maslow, A Theory of

Human Motivation

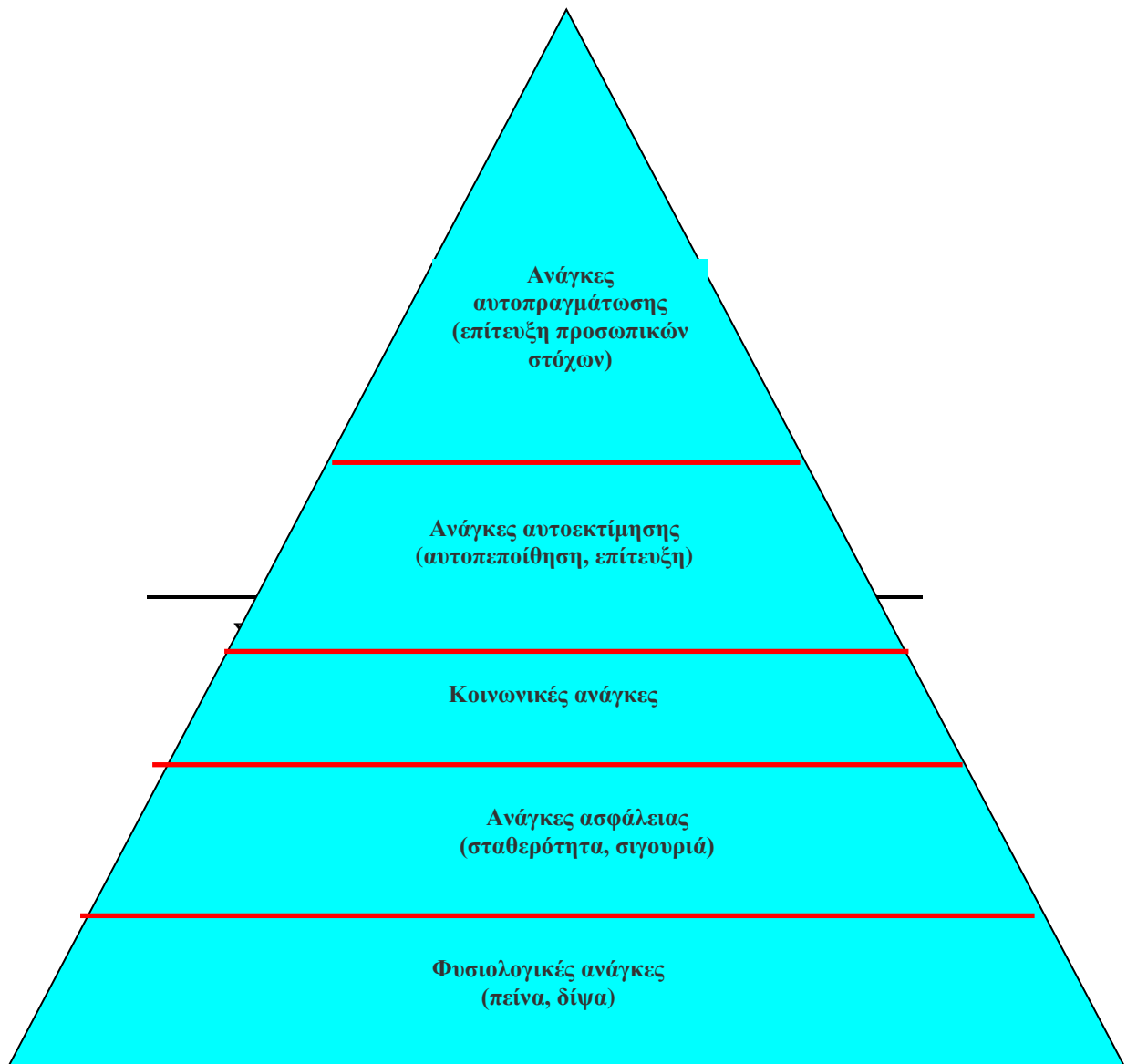
ανθρώπους. Παρακάτω παρατίθενται διάφορες θεωρίες κινήτρων.

2.2.1 θεωρία ανθρώπινων αναγκών του A. Maslow

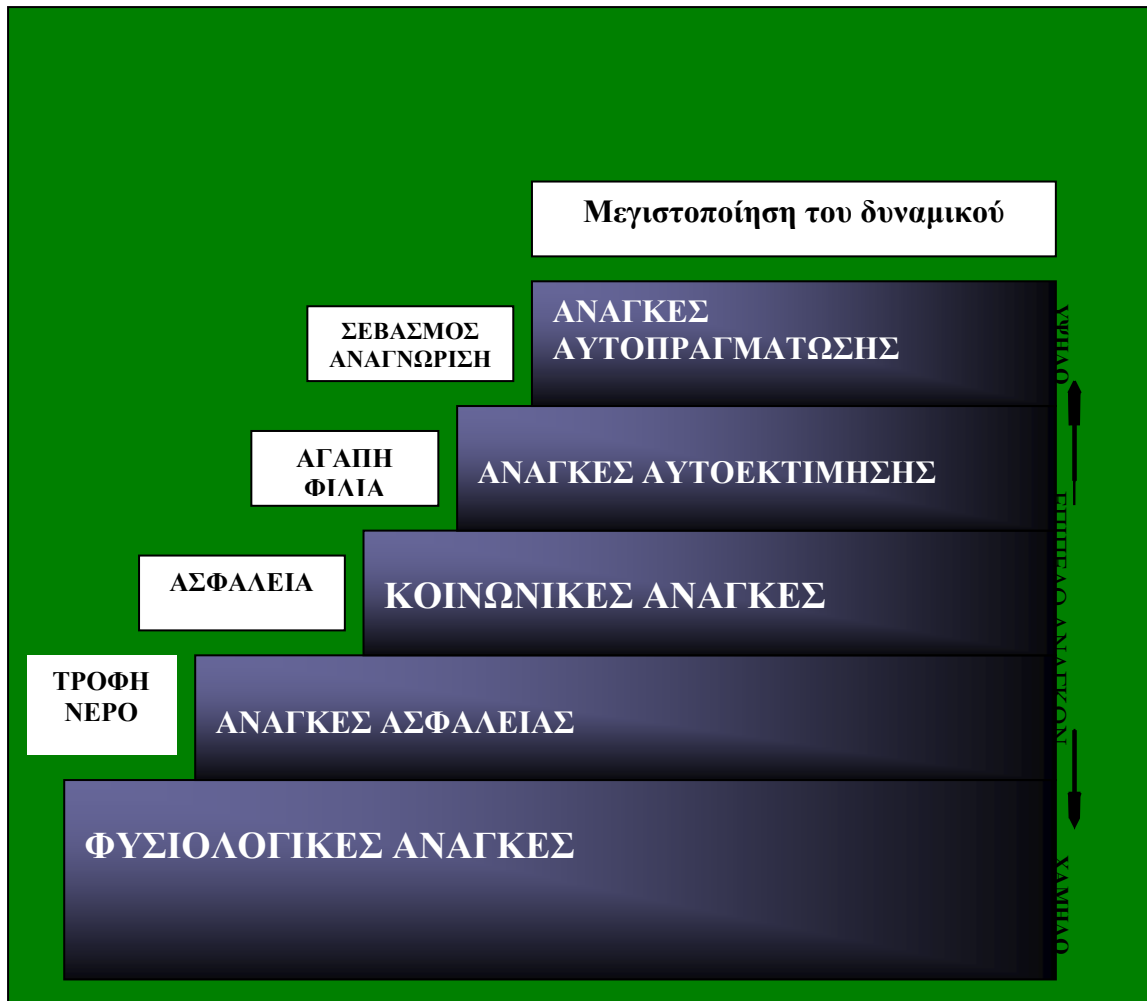
Οι ανάγκες ανεπάρκειας λέγεται ότι παρακινούν τους ανθρώπους όταν δεν είναι ικανοποιημένοι. Επίσης, η ανάγκη εκπλήρωσης τέτοιων αναγκών θα γίνει ισχυρότερη όσο μεγαλύτερη είναι η διάρκεια της άρνησής τους. Για παράδειγμα, όσο περισσότερο ένα άτομο πηγαίνει χωρίς φαγητό, τόσο πιο πεινασμένο θα γίνει. Κάποιος πρέπει να ικανοποιήσει τις ανάγκες σε ελλείμματα χαμηλότερου επιπέδου προτού προχωρήσει για να ανταποκριθεί στις ανάγκες υψηλότερης ανάπτυξης. Όταν ικανοποιείται μια ελλειμματική ανάγκη, θα πάει μακριά, και οι δραστηριότητές μας θα κατευθύνονται συνήθως προς την κάλυψη των επόμενων αναγκών που δεν έχουμε ακόμη ικανοποιήσει. Αυτά γίνονται τότε οι κυριότερες ανάγκες μας. Ωστόσο, οι αναπτυξιακές ανάγκες εξακολουθούν να γίνονται αισθητές και μπορεί να γίνουν ακόμη ισχυρότερες από τη στιγμή που θα συμμετάσχουν. Μόλις αυτές οι αναπτυξιακές ανάγκες ικανοποιηθούν ικανοποιητικά, μπορεί κανείς να φτάσει στο υψηλότερο επίπεδο που ονομάζεται αυτοπραγμάτωση.

Κάθε άτομο είναι ικανό και έχει την επιθυμία να ανεβάσει την ιεραρχία προς ένα επίπεδο. Δυστυχώς, η πρόοδος συχνά διαταράσσεται από την αδυναμία

κάλυψης των αναγκών χαμηλότερου επιπέδου. Οι εμπειρίες από τη ζωή, συμπεριλαμβανομένου του διαζυγίου και της απώλειας μιας εργασίας, μπορεί να προκαλέσουν στα άτομα να κυμαίνονται μεταξύ των επιπέδων της ιεραρχίας. Επομένως, δεν θα περάσουν όλοι από την ιεραρχία με ένα μόνο κατευθυνόμενο τρόπο, αλλά θα μπορούν να μετακινούνται μεταξύ των διαφόρων τύπων αναγκών.



Σχήμα 1.2 Πηγή: Maslow, A Theory of Human Motivation



Σχήμα 2.0 – Ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow

Οι αλλαγές στο αρχικό μοντέλο πέντε σταδίων υπογραμμίζονται και περιλαμβάνουν ένα μοντέλο επτά σταδίων και ένα μοντέλο οκτώ σταδίων, που αναπτύχθηκαν και τα δύο στη δεκαετία του 1960 και του 1970.

1. Βιολογικές και φυσιολογικές ανάγκες - αέρα, φαγητό, ποτό, καταφύγιο, ζεστασιά, φύλο, ύπνος...
2. Ασφάλεια - προστασία από στοιχεία, ασφάλεια, τάξη, νόμος, σταθερότητα κλπ.
3. Ανάγκες αγάπης και ανωνυμίας - φιλία, οικειότητα, εμπιστοσύνη και αποδοχή, λήψη και προσφορά αγάπης και αγάπης. Συμμετοχή, που είναι μέρος μιας ομάδας (οικογένεια, φίλοι, εργασία).

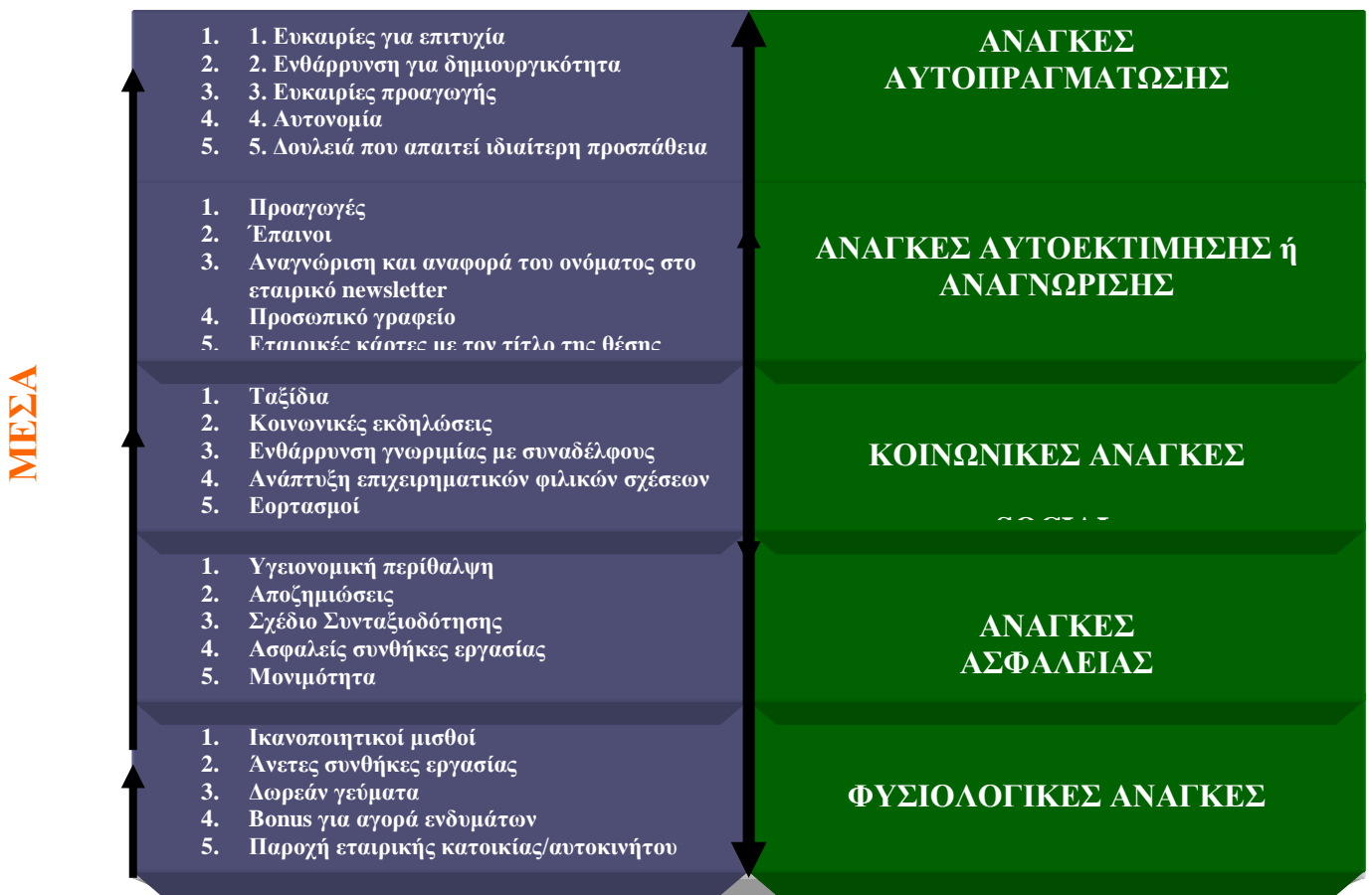
4. Ικανοποιητικές ανάγκες - αυτοεκτίμηση, επίτευγμα, κυριαρχία, ανεξαρτησία, καθεστώς, κυριαρχία, κύρος, διαχειριστική ευθύνη κλπ.

5. Γνωστικές ανάγκες - γνώση και κατανόηση, περιέργεια, εξερεύνηση, ανάγκη για νόημα και προβλεψιμότητα.

6. Αισθητικές ανάγκες - εκτίμηση και αναζήτηση για ομορφιά, ισορροπία, μορφή κ.α.

7. Απαιτήσεις αυτό αναβάθμισης - πραγματοποίηση προσωπικών δυνατοτήτων, αυτοπεποίθηση, αναζήτηση προσωπικής ανάπτυξης και κορυφαίες εμπειρίες.

Το παρακάτω σχήμα καθορίζει τα διάφορα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μια επιχείρηση για την δημιουργία υλικών και άυλων κινήτρων για τους εργαζόμενους στα πέντε στάδια της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.



Σχήμα 3.0 Πηγή: Maslow, A Theory of Human Motivation

2.2.1.1 Κριτική του μοντέλου του Maslow

Αντί να επικεντρώνεται στην ψυχοπαθολογία και σε ό, τι συμβαίνει με τους ανθρώπους, ο Maslow διατύπωσε μια πιο θετική αναφορά στην ανθρώπινη συμπεριφορά που επικεντρώθηκε στο τι συμβαίνει. Ενδιαφερόταν για το ανθρώπινο δυναμικό και τον τρόπο με τον οποίο εκπληρώνουμε αυτό το δυναμικό.

Ο ψυχολόγος Abraham Maslow δήλωσε ότι τα ανθρώπινα κίνητρα βασίζονται σε ανθρώπους που επιδιώκουν την εκπλήρωση και αλλαγή μέσω της προσωπικής ανάπτυξης. Οι αυτοεγκιστρωμένοι άνθρωποι είναι αυτοί που εκπληρώθηκαν και έκαναν ό, τι ήταν ικανοί. Η ανάπτυξη της αυτοεκτίμησης αναφέρεται στην ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και ανακάλυψη που υπάρχει σε όλη τη ζωή ενός ατόμου. Για τον Maslow, ένα άτομο πάντα «γίνεται» και δεν παραμένει στατικό με αυτούς τους όρους. Στην αυτοπραγμάτωση ένα άτομο έρχεται να βρει ένα νόημα στη ζωή που είναι σημαντικό για αυτούς. Καθώς κάθε άτομο είναι μοναδικό, το κίνητρο για αυτοεκτίμηση οδηγεί τους ανθρώπους σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Για μερικούς, η αυτοεκτίμηση μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία έργων τέχνης ή λογοτεχνίας, για άλλους μέσω του αθλητισμού, της τάξης ή μέσα σε ένα εταιρικό περιβάλλον. Ο Maslow πίστευε ότι η αυτοεκτίμηση μπορεί να μετρηθεί μέσω της έννοιας των κορυφαίων εμπειριών. Αυτό συμβαίνει όταν ένα άτομο βιώνει τον κόσμο



εντελώς για αυτό που είναι, και

υπάρχουν αισθήματα ευφορίας, χαράς και θαύματος.

Εικόνα 1.6

Πηγή: Maslow, A Theory of Human Motivation

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι η αυτοεκτίμηση είναι μια συνεχής διαδικασία και όχι μια τέλεια κατάσταση.

Παρόλο που είμαστε όλοι, θεωρητικά, ικανοί για αυτοπραγμάτωση, οι περισσότεροι από εμάς δεν θα το κάνουν ή μόνο σε περιορισμένο βαθμό. Ο Maslow εκτιμά ότι μόνο το 2% των ανθρώπων θα φθάσουν στην κατάσταση της αυτοπραγμάτωσης. Ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον για τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θεωρούσε ότι έχουν επιτύχει τις δυνατότητές τους ως άτομα.

Μελετώντας 18 ανθρώπους που θεωρούσε ότι αυτό πραγματοποιήθηκαν (συμπεριλαμβανομένων των Abraham Lincoln και Albert Einstein), ο Maslow προσδιόρισε 15 χαρακτηριστικά ενός αυτο-αναπροσαρμοσμένου προσώπου.

Σύμφωνα με τον Maslow τα χαρακτηριστικά:

1. Αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα αποτελεσματικά και μπορούν να ανεχθούν την αβεβαιότητα.
2. Αποδέχονται τους εαυτούς τους και τους άλλους για αυτό που είναι.
3. Αυθόρμητη σκέψη και δράση.
4. Κέντρο με επίκεντρο το πρόβλημα (μη εγωκεντρικό).
5. Ασυνήθιστη αίσθηση του χιούμορ.
6. Ικανός να βλέπει την ζωή αντικειμενικά.
7. Πολύ δημιουργικός.
8. Ανθεκτικότητα στον εγκλωβισμό, αλλά όχι σκοπίμως αντισυμβατικό.
9. Ανησυχεί για την ευημερία της ανθρωπότητας.
10. Ικανότητα βαθιάς εκτίμησης της βασικής εμπειρίας ζωής.
11. Καθιέρωση ικανοποιητικών διαπροσωπικών σχέσεων με μερικούς ανθρώπους.
12. Εμπειρίες αιχμής.
13. Ανάγκη προστασίας της ιδιωτικής ζωής.
14. Δημοκρατικές νοοτροπίες.
15. Ισχυρά ηθικά πρότυπα.

Πηγή: Maslow, A Theory of Human Motivation

2.2.1.2 Η χρήση του μοντέλου από τα διευθυντικά στελέχη στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Ο σημαντικότερος περιορισμός της θεωρίας του Maslow αφορά τη μεθοδολογία του. Ο Maslow διατύπωσε τα χαρακτηριστικά των αυτοσυντηρημένων ατόμων από την ανάληψη μιας ποιοτικής μεθόδου που ονομάζεται βιογραφική ανάλυση. Κοίταξε τις βιογραφίες και τα γραπτά 18 ανθρώπων που αναγνώρισε ως αυτοσυντηρημένα. Από αυτές τις πηγές ανέπτυξε έναν κατάλογο χαρακτηριστικών που φαίνονταν χαρακτηριστικό αυτής της συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων, σε αντίθεση με την ανθρωπότητα γενικά. Από επιστημονική άποψη υπάρχουν πολλά προβλήματα με αυτή τη συγκεκριμένη προσέγγιση. Πρώτον, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η βιογραφική ανάλυση

ως μέθοδος είναι εξαιρετικά υποκειμενική, καθώς βασίζεται εξ ολοκλήρου στη γνώμη του ερευνητή. Η προσωπική γνώμη είναι πάντα επιρρεπής σε προκατάληψη, γεγονός που μειώνει την εγκυρότητα τυχόν ληφθέντων δεδομένων. Επομένως, ο επιχειρησιακός ορισμός του Maslow για την αυτοεκτίμηση δεν πρέπει να γίνεται τυφλά αποδεκτός ως επιστημονικό γεγονός.

Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών της Maslow έχει συμβάλει σημαντικά στη διδασκαλία και τη διαχείριση της τάξης στα σχολεία. Αντί να μειώσει τη συμπεριφορά σε μια απάντηση στο περιβάλλον, ο Maslow υιοθετεί μια ολιστική προσέγγιση στην εκπαίδευση και τη μάθηση. Ο Maslow εξετάζει τις πλήρεις φυσικές, συναισθηματικές, κοινωνικές και πνευματικές ιδιότητες ενός ατόμου και πώς επηρεάζει την εκμάθηση.

Οι εφαρμογές της θεωρίας της ιεραρχίας του Maslow στο έργο του δασκάλου της τάξης είναι προφανείς. Πριν από την ικανοποίηση των γνωστικών αναγκών ενός σπουδαστή, πρέπει πρώτα να εκπληρώσουν τις βασικές φυσιολογικές ανάγκες τους. Για παράδειγμα, ένας κουρασμένος και πεινασμένος φοιτητής θα δυσκολευτεί να επικεντρωθεί στη μάθηση. Οι μαθητές πρέπει να αισθάνονται συναισθηματικά και φυσικά ασφαλείς και να γίνονται δεκτοί στην τάξη για να προχωρήσουν και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους.

Ο Maslow υποδεικνύει ότι οι μαθητές πρέπει να αποδειχθούν ότι αποτιμώνται και γίνονται σεβαστοί στην τάξη και ότι ο δάσκαλος πρέπει να δημιουργήσει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον. Οι μαθητές με χαμηλή αυτοεκτίμηση δεν θα προχωρήσουν ακαδημαϊκά με βέλτιστο ρυθμό μέχρι να ενισχυθεί η αυτοεκτίμησή τους.

Ο σημαντικότερος περιορισμός της θεωρίας του Maslow αφορά τη μεθοδολογία του. Ο Maslow διατύπωσε τα χαρακτηριστικά των αυτοσυντηρημένων ατόμων από την ανάληψη μιας ποιοτικής μεθόδου που ονομάζεται βιογραφική ανάλυση. Κοίταξε τις βιογραφίες και τα γραπτά 18 ανθρώπων που αναγνώρισε ως αυτοσυντηρημένα. Από αυτές τις πηγές ανέπτυξε έναν κατάλογο χαρακτηριστικών που φαίνονταν χαρακτηριστικό αυτής της συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων, σε αντίθεση με την ανθρωπότητα γενικά.

Πηγή: Maslow, A Theory of Human Motivation

2.2.2 Θεωρία του Herzberg

Σύμφωνα με τον Herzberg, τα άτομα δεν ικανοποιούν την ικανοποίηση των αναγκών σε χαμηλότερη τάξη στην εργασία. Για παράδειγμα, εκείνες τις ανάγκες που σχετίζονται με τα ελάχιστα επίπεδα μισθών ή τις ασφαλείς και ευχάριστες συνθήκες εργασίας. Αντίθετα, τα άτομα αναζητούν την ικανοποίηση των υψηλότερων ψυχολογικών αναγκών που έχουν να κάνουν με την επίτευξη, την αναγνώριση, την ευθύνη, την πρόοδο και τη φύση του ίδιου του έργου. Αυτό φαίνεται να συμπίπτει με τη θεωρία της Maslow για την ανάγκη ιεραρχίας. Η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια δεν είναι σε μια συνέχεια με μια αύξηση, όπως η άλλη μειώνεται, αλλά είναι ανεξάρτητα φαινόμενα. Αυτή η θεωρία υποδηλώνει ότι για τη βελτίωση της συμπεριφοράς και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, οι διαχειριστές πρέπει να αναγνωρίζουν και να παρακολουθούν και τα δύο σύνολα χαρακτηριστικών και να μην υποθέτουν ότι η αύξηση της ικανοποίησης οδηγεί σε μείωση της δυσαρέσκειας.



Εικόνα 1.7 Πηγή:

Χυτήρης Α , Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

με την επίτευξη, την αναγνώριση, την ευθύνη, την πρόοδο και τη φύση του ίδιου του έργου. Αυτό φαίνεται να συμπίπτει με τη θεωρία της Maslow για την ανάγκη ιεραρχίας. Η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια δεν είναι σε μια συνέχεια με μια αύξηση, όπως η άλλη μειώνεται, αλλά είναι ανεξάρτητα φαινόμενα. Αυτή η θεωρία υποδηλώνει ότι για τη βελτίωση της συμπεριφοράς και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, οι διαχειριστές πρέπει να αναγνωρίζουν και να παρακολουθούν και τα δύο σύνολα χαρακτηριστικών και να μην υποθέτουν ότι η αύξηση της ικανοποίησης οδηγεί σε μείωση της δυσαρέσκειας.



Εικόνα 1.8 Πηγή: Χυτήρης Α , Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων



Σχήμα 4.0 – Θεωρία του Herzberg

2.2.2.1 Κριτική του μοντέλου του Hertzberg

Η θεωρία του Herzberg επικεντρώνεται στη σημασία των εσωτερικών παραγόντων της εργασίας ως κινητήριες δυνάμεις για τους εργαζόμενους. Το σχεδίασε για να αυξήσει τον εμπλουτισμό της εργασίας για τους υπαλλήλους. Ο Herzberg ήθελε να δημιουργήσει την ευκαιρία για τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν στον προγραμματισμό, την εκτέλεση και την αξιολόγηση της εργασίας τους. Πρότεινε:

Η κατάργηση μέρους της διαχείρισης του ελέγχου έχει πάνω από τους υπαλλήλους και την αύξηση της ευθύνης και της υπευθυνότητας που έχουν για το έργο τους, γεγονός που θα επέτρεπε την αύξηση της αυτονομίας των εργαζομένων.

Δημιουργία πλήρων και φυσικών μονάδων εργασίας όπου αυτό είναι δυνατό. Ένα παράδειγμα θα επέτρεπε στους υπαλλήλους να δημιουργήσουν μια ολόκληρη μονάδα ή τμήμα αντί να τους επιτρέπουν μόνο να δημιουργήσουν μέρος της. Παροχή τακτικών και συνεχών ανατροφοδοτήσεων σχετικά με την

παραγωγικότητα και την απόδοση της εργασίας απευθείας στους εργαζομένους, αντί μέσω εποπτικών αρχών. Ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναλάβουν νέα και απαιτητικά καθήκοντα και να γίνουν εμπειρογνώμονες σε μια εργασία. **Πηγή: Χυτήρης Α , Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**

2.2.2.2 Η χρήση του μοντέλου από τα διευθυντικά στελέχη στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Τα κίνητρα, αξίζει να δοθούν από τα διευθυντικά στελέχη, στην περίπτωση που ακολουθήσουν το μοντέλο του Herzberg είναι η αναγνώριση, η εκτέλεση σημαντικού έργου, η ευθύνη, η πρόοδος, η εξέλιξη, η ενδιαφέρουσα εργασία, η ελευθερία πρωτοβουλιών. Οι παράγοντες αυτοί είναι σημαντικότεροι, μια και όταν εφαρμόζονται οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και συνεπώς τότε αποτελούν κίνητρα για τον εργαζόμενο. **Πηγή: Χυτήρης Α , Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**

2.2.3 Θεωρία του McGregor

Τα άτομα μισούν την δουλειά τους και προσπαθούν να την αποφύγουν έτσι ο καλύτερος τρόπος παρακίνησης είναι η τιμωρία και η επιβολή κυρώσεων.



Εξάλλου, οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να τους διοικούν και να μην αναλαμβάνουν ευθύνες. Σε αυτήν την περίπτωση, αν ένας οργανισμός εφαρμόζει την θεωρία X, μπορεί όντως να διατηρεί ένα ισορροπημένο κλίμα εργασίας «με την βία», αλλά είναι βέβαιο ότι κανένας εργαζόμενος δεν θα το είχε κάνει με δική του θέληση, ένα γεγονός που στο μέλλον σίγουρα θα δημιουργούσε προβλήματα στην επιχείρηση.

Εικόνα 1.9 Πηγή:Μακρυγιωργάκης,2001,Η Ανθρωπινή

πλευρά του Management

Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την εργασία ως κάτι που αυτονόητα τους ευχαριστεί και γι' αυτό δεν χρειάζονται κάποιον να τους καθοδηγεί ή να τους τιμωρεί. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία τους ως κάτι το αυτονόητο που τους ευχαριστεί, υπάρχει ένα πολύ καλό εργασιακό περιβάλλον στην επιχείρηση. Ο McGregor προέτρεψε τα διευθυντικά

στελέχη να ακολουθούν την θεωρία Ψ, διότι είναι ο μόνος τρόπος για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και εξασφάλισης της ικανοποίησης των υφισταμένων τους.

2.2.3.1 Κριτική του μοντέλου του McGregor

Η βασική κριτική που αναφέρεται στο συγκεκριμένο μοντέλο είναι ότι είναι πολύ απλοϊκός ο τρόπος με τον οποίο μελετά τα κίνητρα αλλά και ο τρόπος με τον οποίο διαχωρίζει το θέση και το ρόλο των εργαζόμενων μέσα στον οργανισμό. Σήμερα αυτή η θεωρία δεν εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις ειδικά η θεωρία X, τουλάχιστον όχι με τη μορφή που την ανέπτυξε ο McGregor.

Σήμερα αν κάτι διατηρείται από τη θεωρία του είναι η θεωρία Ψ, η οποία βοηθά τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν ότι ο συνεχής έλεγχος και η καθοδήγηση μειώνει τη διαδικασία ανάληψης πρωτοβουλιών, ενώ επηρεάζει και την απόδοση των εργαζομένων καθιστώντας τους ουσιαστικά ανίκανους. Το μειονέκτημα της είναι ότι δεν έχει εφαρμογή σήμερα, με βάση τις σύγχρονες συνθήκες εργασίας, αν και για πολλούς η κρίση μπορεί να επαναφέρει στην επιφάνεια το μοντέλο, ενώ το πλεονέκτημα της είναι η θεωρία Ψ, που είναι όντως δυναμική και έχει εφαρμογή σήμερα γι' αυτό και εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις.

Πηγή:Μακρυγιωργάκης,2001,Η Ανθρωπινή πλευρά του Management

2.2.3.2 Η χρήση του μοντέλου από τα διευθυντικά στελέχη στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η χρήση του παρόντος μοντέλου δεν έχει εφαρμογή σήμερα τουλάχιστον ως ένα συνολικό μοντέλο, η θεωρία Ψ χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις, ως μέσω παρακίνησης των εργαζόμενων, ως μέσω παροχής εναλλακτικών κινήτρων, κινήτρων που ξεφεύγουν από τα τετριμμένα, όπως είναι τα κίνητρα, που αναπτύχθηκαν για παράδειγμα από τον Maslow.

Τα διευθυντικά στελέχη χρησιμοποιούν τη θεωρία Ψ, προκειμένου οι εργαζόμενοι τους να είναι υπεύθυνοι, ανεξάρτητοι και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα της επιχείρησης με δυναμισμό. Σήμερα κατά τη διάρκεια της κρίσης, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι έχουν μειώσει σε πολύ μεγάλο βαθμό τις απαιτήσεις τους, το μοντέλο αποκτά ίσως και πάλι μια συνολική χρήση. Οι εργαζόμενοι δουλεύουν σήμερα σε οποιαδήποτε συνθήκη αρκεί να έχουν δουλειά. Πηγή:Μακρυγιωργάκης,2001,Η Ανθρωπινή πλευρά του Management

2.2.4 Θεωρία του Alderfer

Ο Alderfer ανέπτυξε την θεωρία του Maslow και του Herzberg, ειδικά του πρώτου και κατέταξε τις ανάγκες των ατόμων σε τρεις κατηγορίες.

- Υπαρξιακές ανάγκες (φυσιολογικές ή σιγουριάς κατά Maslow)
- Ανάγκες δημιουργίας σχέσεων (διαπροσωπικές σχέσεις)
- Ανάγκες ανάπτυξης (εσωτερική ανθρώπινη επιθυμία για ανάπτυξη)



Εικόνα 2.0

Πηγή: Alderfer, Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings

2.2.4.1 Κριτική του μοντέλου του Alderfer

Θα πρέπει να τονιστεί ότι πίσω από όλα αυτά, υπόκειται και η επιθυμία για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Το θέμα είναι ότι αυτές οι θεωρίες δεν εξασφαλίζουν πλήρως, ούτε τον οργανισμό, ούτε εγγυώνται την άμεση βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Είναι πλέον σαφές ότι η παρακίνηση μέσα από τα υλικά και άυλα κίνητρα βασίζεται στην ευκολότερη και άμεση βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση.

2.2.5 Θεωρία των προσδοκιών Vroom

Οι βασικοί παράγοντες υποστήριξης του παρόντος μοντέλου βασίζονται σε υποθέσεις για τις αιτίες που προκαλούν τις συμπεριφορές των εργαζόμενων.

Κοινές συνιστώσες του προσδιορισμού της συμπεριφοράς είναι τόσο το εξωτερικό περιβάλλον όσο και το ίδιο το άτομο. Εικόνα 2.1

Πηγή: Κόντη Θ, Διοικητική Ψυχολογία

- 1.
2. Το ίδιο το άτομο είναι αυτό που τελικά αποφασίζει για το πώς θα συμπεριφερθεί και τι προσπάθεια θα καταβάλει στην εργασία του.
3. Οι ανάγκες, σκοποί και στόχοι διαφέρουν από άτομο σε άτομο.



4. Συγκεκριμένες συμπεριφορές οδηγούν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.
5. Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει αν μπορεί να φτάσει την προσδοκώμενη απόδοση.
6. Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει την αξία της ανταμοιβής που θα λάβει.
7. Οι εργαζόμενοι κατανοούν αν η απόδοση του συνδέεται με τις εσωτερικές ή εξωτερικές ανταμοιβές.
8. Η απόδοση συνδέεται με ένα σύμπλεγμα κινήτρων και όχι μόνο με τα οικονομικά κίνητρα.

2.2.5.1 Κριτική του μοντέλου του Vroom

Με τα προαναφερθέντα ως έναυσμα και αποδεχόμενοι τη λογική, ότι οι εργαζόμενοι επιζητούν την ικανοποίηση των αναγκών τους, ενώ παράλληλα εκλογικεύουν τη διαδικασία επίτευξης της ικανοποίησης αυτής μέσω δημιουργίας εναλλακτικών ενεργειών, κάποιος οδηγείτε στο εξής σκεπτικό: *«Η προσδοκία ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε υψηλή απόδοση και αυτή με τη σειρά της θα οδηγήσει σε καλή αμοιβή, παρακινεί τους εργαζόμενους, όταν επιβεβαιώνεται».*

Το πρόβλημα της θεωρίας είναι ότι αυτό δεν ισχύει πάντα, με αποτέλεσμα να υπάρξει πλήρη απογοήτευση των εργαζόμενων και αντίθετα αποτελέσματα στην απόδοσή τους. Μια εταιρία θέλει μεγάλη προσοχή όταν εφαρμόζει το συγκεκριμένο μοντέλο, μια και οφείλει ότι υπόσχεται να το πράττει. Γι' αυτό πριν εφαρμοστεί η θεωρία του Vroom, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι σίγουροι ότι θα πράξουν ότι έταξαν. Πηγή: Κόντη Θ, Διοικητική Ψυχολογία

2.2.5.2 Η χρήση του μοντέλου από τα διευθυντικά στελέχη στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Σήμερα τα διευθυντικά στελέχη δεν χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό το παρόν μοντέλο, ειδικά μέσα στη κρίση, διότι γνωρίζουν ότι αν αποτύχουν να εφαρμόσουν ότι έχουν τάξει θα επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων τους, οι οποίοι λόγω της κρίσης, **Εικόνα 2.2**
Πηγή: Κόντη Θ, Διοικητική Ψυχολογία



είναι επηρεασμένοι αρνητικά και η οποιαδήποτε αλλαγή τους απογοητεύει πολύ πιο εύκολα από το παρελθόν. Εφαρμόζεται συνήθως από μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να δίνουν στους εργαζόμενους αυτά που τους έχουν τάξει και σε οικονομικό αλλά και σε ευρύτερο επίπεδο λειτουργίας τους μέσα στην επιχείρηση.

Κλείνοντας της παρούσα ενότητα και έχοντας μελετήσει και αξιολογήσει κάποιες εκ των βασικών θεωριών της παρακίνησης, θα γίνει μια αναφορά σε μια πιο σύγχρονη τάση από αυτές τις θεωρίες, η οποία αποτελεί τη βάση της ανάπτυξης της παρακίνησης του, σήμερα αυτή είναι ο συνδυασμός θεωριών παρακίνησης, χρήση πτυχών της κάθε μιας και εφαρμογή με βάση τις ανάγκες κάθε επιχείρησης.

Η συγκεκριμένη θεωρία ονομάζεται Οντολογική Θεωρία και εξηγεί το γιατί οι ανάγκες των ανθρώπων αλλάζουν με τον καιρό. Η Οντολογική Θεωρία εμπεριέχει στοιχεία από το έργο των David McClelland, Abraham Maslow και άλλων ψυχολόγων και εστιάζει σε κάτι που χρειάζονται σήμερα οι ελληνικές επιχειρήσεις, να κατανοούν το πώς αλλάζουν οι ανάγκες και όχι το γιατί αλλάζουν, διότι με αυτό τον τρόπο θα έχουν και τη δυνατότητα να κατανοήσουν το τι κίνητρα πρέπει να παρέχουν. Η κάθε μια από τις θεωρίες μόνη της με βάση τις συνθήκες της αγοράς, δεν μπορεί να επιφέρει αποτελέσματα, μόνο ο συνδυασμός και η κατανόηση της αγοράς μπορούν να φέρουν αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις. Πηγή: Κόντη Θ, Διοικητική Ψυχολογία

2.3 Τα μοντέλα παρακίνησης στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Έχοντας μελετήσει τα κλασσικά μοντέλα παροχής κινήτρων, στη συνέχεια θα δοθεί μια ευρύτερη εικόνα των κινήτρων που δίνονται στους εργαζόμενους σήμερα στις σύγχρονες επιχειρήσεις, τα οποία από τη μια βασίζονται στα κλασσικά μοντέλα κινήτρων αλλά και στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς με βάση την οικονομική κρίση αλλά και της ανάγκης



Εικόνα 2.3 Πηγή: Κόντη Θ, Διοικητική Ψυχολογία

αύξησης της απόδοσης των εργαζόμενων χωρίς τη παροχή οικονομικών

κινήτρων.

2.3.1 Προγράμματα εκπαίδευσης εργαζομένων

Η γενική εκπαίδευση του προσωπικού, η οποία μπορεί να παρέχεται από τον οργανισμό, αποτελεί το μεγαλύτερο επίτευγμα. Εκτός από την γενική εκπαίδευση, γεγονός που θα πρέπει κάθε εργαζόμενος να έχει διασφαλίσει, στο πλαίσιο του οργανισμού ο εργαζόμενος θα πρέπει τουλάχιστον να εξειδικεύεται κατά την εργασία. Στην συνέχεια, ο εργαζόμενος θα είναι σε θέση να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για περαιτέρω ανάπτυξη.

Η επιτυχία του ως άνω, εξασφαλίζεται εντός του οργανισμού και έξω από τον οργανισμό, με σεμινάρια κατάρτισης, με την παροχή οδηγιών για τις εργασίες που πρέπει να γίνουν, με τρόπους εκμάθησης καλής συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας, με την συνεχή ενημέρωση για την πρόοδο σε τεχνολογικές μεθόδους και



Εικόνα 2.4

Πηγή: Δεμερτζής Ν, Κουλτούρα νεωτερικότητα, πολιτική κουλτούρα

δομών λειτουργίας των τμημάτων του οργανισμού. Ως προς την εκπαίδευση του προσωπικού υπάρχουν διάφορα σεμινάρια τόσο για την κατάρτιση των νέων εργαζομένων, όσο και των παλαιών.

Η εκπαίδευση αυτή θα πρέπει να προχωρήσει στα ανώτερα κλιμάκια, προκειμένου να δημιουργηθούν μελλοντικά στελέχη για την διοίκηση του οργανισμού. Η ενημέρωση για οποιαδήποτε καινοτομία ή/και η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί στους χώρους εργασίας, εξασφαλίζοντας έτσι την πρακτική εφαρμογή της χωρίς σπατάλη προσπαθειών, χρόνου και πόρων.

Επίσης, οι επιθεωρητές θα πρέπει να διενεργούν ελέγχους προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι εργαζόμενοι έχουν εκφράσει το κατάλληλο ενδιαφέρον για την ενημέρωσή τους μέσω εντύπων, φυλλαδίων και εγκυκλίων της διοίκησης.

Πηγή: Δεμερτζής Ν, Κουλτούρα νεωτερικότητα, πολιτική κουλτούρα

2.3.2 Επαγγελματική ενημέρωση του προσωπικού

Είναι υποχρέωση του οργανισμού να ενημερώνει τους εργαζομένους για οτιδήποτε έχει να κάνει με την όλη συμπεριφορά τους μέσα σε αυτόν. Η ενημέρωση αρχίζει με την συμπεριφορά στα καθήκοντα της θέσης εργασίας κάθε εργαζομένου και τις αλλαγές ή τις εξελίξεις στον τρόπο εκτέλεσής τους.

Πηγή: Δεμερτζής Ν, Κουλτούρα νεωτερικότητα, πολιτική κουλτούρα

2.3.3 Αξιολόγηση του προσωπικού

Ένα άλλο χρήσιμο εργαλείο στην παρακίνηση των εργαζομένων είναι η αξιολόγηση του προσωπικού. Χρησιμοποιώντας περιοδικές αξιολογήσεις (συνήθως ετήσιες) τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να αποκτήσουν μια σαφή εικόνα σχετικά με την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους.

Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι πιο αποτελεσματικοί ενόψει της αξιολόγησής τους, από την οποία συχνά εξαρτάται η προαγωγή τους.

Προϋποθέσεις για την διαδικασία αυτή είναι η αντικειμενικότητα και η ευθυκρισία του προσωπικού. Πηγή: Δεμερτζής Ν, Κουλτούρα νεωτερικότητα, πολιτική κουλτούρα

2.3.4 Παρακίνηση εργαζομένων για την συναίνεση και την συνεργασία

Μία απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση της απαραίτητης συναίνεσης και συνεργασίας του προσωπικού είναι η δημοκρατική, ορθή, ανθρώπινη μεταχείριση των εργαζομένων από όλους τους ανωτέρους τους και σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας και των χώρων εργασίας. Η απαραίτητη επίγνωση για την ανάγκη συναίνεσης και συνεργασίας



Εικόνα 2.5

Πηγή: Δεμερτζής Ν, Κουλτούρα νεωτερικότητα, πολιτική κουλτούρα

απαιτείται από την πλευρά της διοίκησης, καθώς και η εφαρμογή τους (συμμετοχή των εργαζομένων στις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου, προαγωγές, πειθαρχικές ποινές).

2.3.5 Εσωτερικές ανταμοιβές

Οι εσωτερικές ανταμοιβές που αναζητά το άτομο είναι:

1. Επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τους άλλους, κάτι που βοηθά τα ίδια τα άτομα και το να δέχονται την βοήθεια των άλλων. Αυτό ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου. Είναι πιθανό να σχηματίζονται άτυπες ομάδες στους οργανισμούς μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι επιζητούν την κατανόηση, την αναγνώριση και την υποστήριξη. Ορισμένοι εργαζόμενοι, ωστόσο, δεν προσεγγίζουν τις άτυπες ομάδες, είτε για λόγους υποψίας, είτε επειδή θεωρούν ότι είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες μόνοι τους. Συνήθως, οι άτυπες ομάδες αποτελούνται από ανθρώπους με παρόμοια

ενδιαφέροντα ή από άτομα που βρίσκονται στην ίδια ηλικία και συχνά μπορεί να είναι χρήσιμες όταν οι στόχοι τους ταιριάζουν με εκείνους του οργανισμού.

2. Κύρος, δύναμη και γενική αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρονται από τον εργαζόμενο ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Μερικοί άνθρωποι επιζητούν απτά μέσα για να αποκτήσουν κύρος και άλλοι επιζητούν τις ηθικές ανταμοιβές που εξασφαλίζουν τον σεβασμό και την αναγνώριση από τους άλλους. Οι άνθρωποι με μια ισχυρή ανάγκη για κύρος ικανοποιούνται μόνο όταν αντιλαμβάνονται την ύπαρξη προοπτικής για ανάπτυξη. Έλκονται από τα υψηλά εισοδήματα, τους εντυπωσιακούς τίτλους και την ταχεία εξέλιξη.

3. Επίτευξη, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να εκτελεί τα καθήκοντά του με τον καλύτερο τρόπο, να επιλύει επιτυχώς τυχόν απρόβλεπτα προβλήματα, να κατακτά την προσωπική επιτυχία και ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τον McClelland, τα άτομα που επιζητούν ανταμοιβές λειτουργούν αποτελεσματικά κάτω από συνθήκες:

- μετρίου κινδύνου δεδομένου ότι οι συνθήκες υψηλού κινδύνου μπορεί να οδηγούν σε αβέβαια αποτελέσματα.

- ανατροφοδότησης, δεδομένου ότι θέλουν να γνωρίζουν το αποτέλεσμα των προσπαθειών τους.

- πλήρους καθορισμού της ευθύνης του καθενός έτσι ώστε να μην επαινεθεί κάποιος άλλος αντί αυτού που του αξίζει ο έπαινος.

- ανταγωνισμού, έτσι ώστε να έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους.

- που απαιτούν υψηλό επίπεδο απόδοσης, προκειμένου να αξιοποιήσουν πλήρως τις δεξιότητές τους.



Εικόνα 2.6

Πηγή: Δεμερτζής Ν, Κουλτούρα νεωτερικότητα, πολιτική κουλτούρα

Σύμφωνα με έρευνες που διεξήχθησαν, η επίτευξη εκτιμάται ιδιαίτερα από ανθρώπους που έχουν εδραιώσει την θέση τους σε έναν οργανισμό, από ανθρώπους που έχουν ευρύτερη μόρφωση και κατέχουν διευθυντικές θέσεις στην ιεραρχία.

2.3.6 Εξωτερικές ανταμοιβές

Τα χρήματα αποτελούν έναν εξαιρετικό παράγοντα παρακίνησης και αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων. Αλλά είναι δύσκολο να προσδιοριστεί εάν είναι ο μόνος παράγοντας παρακίνησης για τον εργαζόμενο ή ήσσονος σημασίας, επειδή η εφαρμογή των διαφόρων κινήτρων συνήθως απαιτεί ορισμένες αλλαγές, όπως η αλλαγή των μεθόδων εργασίας, της πολιτικής του οργανισμού, της σύνθεσης των ομάδων εργασίας, κ.λπ. Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι οικονομικών κινήτρων:

- Συστήματα πληρωμών για μεμονωμένους εργαζόμενους, όπως πληρωμή με την ώρα, πληρωμή με το τεμάχιο που παράγεται και πληρωμή με βάση την απόδοση.
- Συστήματα πληρωμών για ομάδες εργαζομένων, όπως είναι τα συστήματα πληρωμών με βάση την απόδοση, η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη.

Η αποτελεσματικότητα των οικονομικών ανταμοιβών ποικίλλει, όπως ποικίλλουν και τα κίνητρα από άτομο σε άτομο, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο της θέσης, τα κέρδη και την εκπαίδευση. Πηγή: Δεμερτζής Ν, Κουλτούρα νεωτερικότητα, πολιτική κουλτούρα

2.3.7 Μισθολογική πολιτική

Ένα σημαντικό πρόβλημα που προβληματίζει την διοίκηση των οργανισμών και αφορά άμεσα στην παρακίνηση των εργαζομένων είναι η αμοιβή τους. Ωστόσο, προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους πιο ταλαντούχους εργαζομένους, οι οργανισμοί πρέπει να καταβάλουν επαρκείς μισθούς και μάλιστα σε ορισμένους εργαζομένους μεγαλύτερες αμοιβές από ότι σε άλλους. Πηγή: Δεμερτζής Ν, Κουλτούρα νεωτερικότητα, πολιτική κουλτούρα. . **Εικόνα 2.7**



Οι εργαζόμενοι θεωρούν τις αμοιβές τους ως μέσο για την αντιμετώπιση των αναγκών τους, εξοικονομώντας ένα μέρος των μισθών τους για την

αντιμετώπιση των αυξανόμενων δαπανών διαβίωσης.

Σε περιπτώσεις έλλειψης εργατικού δυναμικού, οι εργοδότες τείνουν να αυξάνουν τους μισθούς, με αποτέλεσμα την

αύξηση του κόστους παρά το ότι αυτό δεν συνεπάγεται πάντα αύξηση της παραγωγικότητας. Η αύξηση της παραγωγικότητας θα εξισορροπήσει το κόστος σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες, όπως τεχνολογικός εξοπλισμός, καλύτερη διαχείριση, πιο ταλαντούχοι εργαζόμενοι, κ.λπ. Ωστόσο, όταν ένας οργανισμός πληρώνει χαμηλότερους μισθούς στους εργαζομένους του, αυτό δεν σημαίνει ότι το κόστος εργασίας θα μειωθεί.

Ο όρος μισθολογική πολιτική αναφέρεται στην ανάπτυξη και την εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών και πρακτικών σε σχέση με τις αποδοχές των εργαζομένων και περιλαμβάνει θέματα όπως η αξιολόγηση της εργασίας, η ανάπτυξη και η διατήρηση μίας διάρθρωσης αμοιβών, οι αμοιβές ως κίνητρα, αλλαγές και αναπροσαρμογές των αποδοχών, πρόσθετες πληρωμές, συμμετοχή στα κέρδη, αμοιβές ελέγχου του κόστους κλπ.

Το ημερομίσθιο αναφέρεται συνήθως σε εργάτες οι οποίοι αμείβονται ανάλογα με τις ώρες εργασίας τους κάθε εβδομάδα, ενώ ο όρος μισθός αναφέρεται στους εργαζομένους και στο διοικητικό και επιστημονικό προσωπικό που πληρώνονται ανεξάρτητα από τις ώρες εργασίας τους και αποτελεί μία ανταμοιβή κύρους.

Είναι σημαντικό να προσφέρεται ίση αμοιβή για ίση ποσότητα εργασίας και με αυτόν τον τρόπο να ικανοποιείται η αίσθηση της δικαιοσύνης και ο εργαζόμενος να έχει τα κίνητρα που απαιτούνται και επίσης, θα πρέπει να εισακούγονται και να διευθετούνται τα παράπονα σχετικά με τις αμοιβές για τον ίδιο λόγο. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με τις μεθόδους προσδιορισμού της αμοιβής. Ένα σημαντικό ζήτημα που αφορά στους μισθούς και τα ημερομίσθια, έχει να κάνει με τον προσδιορισμό του προσώπου που θα ασχολείται με το σύστημα της μισθολογικής πολιτικής.

2.3.8 Συμμετοχή των εργαζομένων

Οι βασικοί στόχοι για την υλοποίηση μιας τέτοιας πολιτικής είναι οι εξής:

- Για την βελτίωση της ποιότητας ζωής στο χώρο εργασίας και την ικανοποίηση και την παρακίνηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του

- Για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας του οργανισμού.

2.3.9 Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση

Οι πρώτες μελέτες για την σχέση της ικανοποίησης σημειώθηκαν σχεδόν ταυτόχρονα με την εισαγωγή του όρου της εργασιακής ικανοποίησης, που οδήγησε την ακαδημαϊκή κοινότητα σε μια προσπάθεια κατάδειξης των στοιχείων και των πρακτικών που απαιτούνται για την βελτίωση των χαρακτηριστικών της εργασίας.

Συμπερασματικά μπορεί να ειπωθεί ότι ανεξάρτητα από την οποιαδήποτε κριτική έχει εμφανιστεί κατά καιρούς, η συντριπτική πλειοψηφία των μελετών παρουσιάζει μία θετική συσχέτιση των δύο αυτών μεταβλητών.

2.3.10 Ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων

Σύμφωνα με μια έρευνα που διεξήχθη το 2012 σε 401 επιχειρήσεις σε 46 χώρες από την Hay Group <http://www.haygroup.com/gr/>, μια επιχείρηση παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στο Ηνωμένο Βασίλειο, όσον αφορά στην



απόδοση των εργαζομένων, την δέσμευση και το επίπεδο ενεργοποίησης και την παρακίνηση, διαπιστώθηκε ότι το 72% των εργαζομένων είχαν κίνητρα ώστε να προσφέρουν περισσότερα από ό,τι απαιτούσαν οι τυπικές ευθύνες της εργασίας τους. Αν και το 41% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι οι συνθήκες στον χώρο εργασίας τους δεν τους

Εικόνα2.8 Πηγή: <http://www.haygroup.com/gr>

δημιουργούν την προθυμία να εκτελούν τα καθήκοντά τους και να φτάνουν στο αποκορύφωμα των ικανοτήτων τους σε επίπεδο απόδοσης.

Επίσης, το 45% των εργαζομένων του Ηνωμένου Βασιλείου ανέφερε «σημαντικά εμπόδια» στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθώς και το 44% πιστεύουν ότι η επιχείρησή τους δεν τους παρέχει κίνητρα κάτι που καταδεικνύει

ένα «κενό στην παρακίνηση».

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις τους δεν τους παρέχουν ικανοποιητικά κίνητρα έτσι ώστε να ενισχύσουν ή ακόμα και να βοηθήσουν στην αύξηση της απόδοσής τους. Ως αποτέλεσμα, μειώνεται η παραγωγικότητα και η διατήρηση των εργαζομένων και οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν την πιθανότητα απώλειας ταλέντων. Εν όψει των ανωτέρω, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να παρέχουν καλύτερα κίνητρα ώστε οι εργαζόμενοί τους να συμμετέχουν και να είναι σε θέση να αυξήσουν την ικανοποίηση από την εργασία τους, αλλιώς θα πρέπει να αντιμετωπίσουν το κόστος της απώλειας βασικών ταλέντων, όταν ανακάμψει η οικονομία και η αγορά εργασίας.

Προκειμένου οι οργανισμοί να μπορέσουν να αναπτύξουν την αφοσίωση των εργαζομένων και να αυξήσουν τις επιδόσεις τους, θα πρέπει να δημιουργήσουν χώρους εργασίας όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούν να εκφράσουν τον αληθινό εαυτό τους. Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στην δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που δεν θα είναι μόνο παραγωγικό, αλλά και θετικό προς το προσωπικό τους με την δημιουργία εκείνων των προϋποθέσεων που θα επιτρέπουν στους εργαζομένους να είναι ο εαυτός τους και να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες. Επιπλέον, θα πρέπει να προωθηθούν τα πλεονεκτήματα των εργαζομένων και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τους λαμβάνουν περισσότερο υπόψη. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων θα πρέπει να αποδείξουν πώς η εργασία έχει νόημα και να καθορίσουν εκείνους τους κανόνες που οι άνθρωποι θα τηρούν πρόθυμα.

Το ιδανικό μέρος εργασίας μπορεί να πραγματοποιηθεί από τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί και μοιράζονται κοινές εμπειρίες σε σχέση με το πώς οι προσπάθειές τους θα στεφθούν από επιτυχία και αποτελεσματικότητα. Το μόνο που χρειάζεται είναι εμπιστοσύνη μαζί με την αξιοπιστία όσον αφορά στη διοίκηση, σεβασμό προς τους εργαζόμενους και δίκαιη μεταχείριση. Ο λόγος για αυτό είναι ότι ο τρόπος που οι εργαζόμενοι βλέπουν τους εργοδότες τους διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο. Αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι ηγέτες τους είναι αξιόπιστοι, ότι αξίζουν τον σεβασμό τους και είναι δίκαιοι, θα τους εμπιστεύονται, θα είναι υπερήφανοι για την δουλειά τους και θα έχουν την αίσθηση της αλληλεγγύης με τους συναδέλφους τους.

Οι ηγέτες ενός οργανισμού είναι σε θέση να καθιερώσουν και

προσελκύσουν το ενδιαφέρον στις βασικές αξίες της επιχείρησης, όπως η εμπιστοσύνη, η υπερηφάνεια και η συντροφικότητα, μέσα από κάθε επικοινωνία, μέσα από τις αποφάσεις τους και μέσα από την αλληλεπίδραση με τους εργαζόμενους. Η δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ των εργαζομένων σε έναν οργανισμό μέσω της προαγωγής της εμπιστοσύνης, της υπερηφάνειας και της συντροφικότητας, αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα της ηγεσίας, προκειμένου να είναι αποτελεσματική.

Το γεγονός είναι ότι ο ιδανικός οργανισμός ενισχύει τις προσωπικότητες των εργαζομένων του, αξιοποιώντας τους κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο ακόμη και από αυτόν που θα μπορούσαν ποτέ να φανταστούν. Αυτό σημαίνει, επίσης, ότι με την ανάπτυξη του υπάρχοντος προσωπικού, ειδικά όταν ο ανταγωνισμός για τα ταλέντα είναι έντονος, οι επιχειρήσεις θα ωφεληθούν περισσότερο από ότι αν προσπαθήσουν να προσλάβουν νέους εργαζομένους.

Μια άλλη σημαντική πτυχή είναι η ικανοποίηση στον χώρο εργασίας. Ακόμα περισσότερο σήμερα, εφόσον οι περισσότεροι άνθρωποι περνούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στον χώρο της εργασίας τους, είναι απαραίτητο η ηγεσία να δημιουργήσει έναν παραδειγματικό χώρο εργασίας όπου οι εργαζόμενοι θα έχουν μία αίσθηση του σκοπού, της ολοκλήρωσης και θα το θεωρούν ως ένα μέρος κοινωνικής διασύνδεσης. Οι χώροι εργασίας πρέπει να ενισχύουν την ικανοποίηση από την εργασία, να κάνουν ευτυχισμένους τους εργαζομένους και να αποφεύγουν κάθε περίπτωση που θα μπορούσε να οδηγήσει σε άγχος και κατάθλιψη. Συνολικά, το μυστικό για μια επιτυχημένη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι η επιχείρηση να καταφέρει να δώσει στους εργαζομένους αξία και να μην σκέφτεται πόση αξία μπορεί να εξάγει από αυτούς, κυρίως με την δημιουργία των συνθηκών που θα ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να αναπτύσσουν και να ενισχύουν την ικανοποίησή τους από την εργασία στους χώρους εργασίας τους.

Στην επόμενη ενότητα θα μελετηθεί αρχικά η παρούσα κατάσταση στον κόσμο των επιχειρήσεων, λόγω της οικονομικής κρίσης και στη συνέχεια θα με βάση και τις ευρύτερες αναλύσεις που έχουν γίνει για τα κίνητρα, θα μελετηθεί αρχικά η παροχή κινήτρων μέσα στη κρίση και στη συνέχεια η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους στη παρούσα λειτουργία των ελληνικών επιχειρήσεων.

Πηγή: <http://www.haygroup.com/gr>

2.4. Παρακίνηση στην περίοδο της οικονομικής κρίσης

Για τους ανθρώπους των επιχειρήσεων η εργασία τους αποτελεί την κύρια δραστηριότητά τους στην καθημερινή τους ζωή. Το επάγγελμα είναι ένας παράγοντας που σχεδόν επικρατεί και ο μόνος που επηρεάζει την ανθρώπινη ζωή. Πράγματι, εάν αφαιρέσουμε τις ώρες ύπνου, οι άνθρωποι είτε εργάζονται είτε προετοιμάζονται για την εργασία τους ή αναπαύονται από την εργασία τους ή προσπαθούν να βρουν υποκατάστατα της εργασίας τους.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι ο φόβος και η ανασφάλεια σχετικά με την διατήρηση της θέσης εργασίας, έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να αναζητηθούν τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων, δεδομένης της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης.

Αρχικά, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να πιστέψουν ότι οι προσπάθειές τους είναι αναγκαίες για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Σκοπός είναι να παρασχεθεί στους εργαζομένους ένα σχέδιο δράσης και τους στόχους για τους οποίους θα πρέπει να προσπαθήσουν. Αυτό θα τους βοηθήσει να διοχετεύσουν την ενέργειά τους και τις δεξιότητές τους στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Το επιθυμητό αποτέλεσμα θα πρέπει να είναι σαφές και καθορισμένο και στην συνέχεια θα πρέπει να γίνει έκκληση στις ικανότητες και τον ενθουσιασμό

του προσωπικού για την υλοποίησή του. Οι άνθρωποι θέλουν να πετυχαίνουν, θέλουν να αποτελούν μέρος μιας ιστορίας επιτυχίας. Η ενδυνάμωσή τους και το κίνητρο για να βοηθήσουν



Πηγή: ΑνδριώτηΔ, Τα επαγγέλματα υγείας στην Ελλάδα

Εικόνα 2.9

όπου χρειαστεί, μπορεί να οδηγήσει σε απροσδόκητα θετικά αποτελέσματα με την αύξηση της παρακίνησής τους.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναθεωρήσουν τα συστήματα πληρωμών και την δομή τους, μειώνοντας το ποσοστό των σταθερών ημερομισθίων και αυξάνοντας τα προγράμματα των πριμ, καθιστώντας την τακτική κινήτρων πιο αποτελεσματική και δελεάζοντας τους εργαζόμενους για

την επίτευξη των στόχων.

Είναι γεγονός ότι οι άνθρωποι σήμερα ανησυχούν για τις δουλειές τους, την αποζημίωσή τους σε περίπτωση πιθανής απόλυσης, καθώς και την ικανότητά τους να καλύψουν τα έξοδά τους. Οι ανακοινώσεις που γίνονται καθημερινά για περικοπές προσωπικού, ενισχύουν τον φόβο και την αβεβαιότητα για το μέλλον. Επίσης, εν μέσω της κρίσης η παραγωγικότητα των εργαζομένων μειώνεται. Κάθε άνθρωπος αντιδρά διαφορετικά σε μια δύσκολη περίοδο. Κάποιοι δεν είναι σε θέση να συγκεντρωθούν, ξεχνούν εύκολα και χάνουν την ψυχραιμία τους με την παραμικρή πρόκληση. Οι σχέσεις εξαιτίας της ανασφάλειας γίνονται πιο ανταγωνιστικές. Για τον λόγο αυτό, κρίθηκε αναγκαίο στην παρούσα μελέτη να διερευνηθούν οι τρόποι με τους οποίους η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τους εργαζομένους όσον αφορά στις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους, την οικονομική τους κατάσταση, την ψυχολογική κατάσταση όσον αφορά στην ασφάλειά τους στον επαγγελματικό τομέα και συνεπώς την παραγωγικότητά τους.

Φυσικά, η επιτυχία κάθε επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα ομαδικής εργασίας. Η σύγκλιση βοηθά τους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις δύσκολες καταστάσεις. Για τον λόγο αυτό είναι χρήσιμη η αξιολόγηση της δυναμικής της κάθε ομάδας εργαζομένων και εάν είναι απαραίτητο, η ενδυνάμωση ή ακόμα και η ανανέωσή της. Οι συνθήκες εργασίας έχουν να



κάνουν τόσο με το ομαδικό πνεύμα, όσο και με την διοίκηση. Για τον λόγο αυτό, κρίθηκε αναγκαίο να διερευνηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση και με τις δύο προϋποθέσεις και τα κέρδη τους.

Πηγή: Ανδριώτη Δ, Τα επαγγέλματα υγείας στην Ελλάδα

Εικόνα 3.0

Είναι επίσης γεγονός ότι πολλοί εργαζόμενοι τοποθετούν στην κορυφή των προτιμήσεων τους την δυνατότητα να παρακολουθούν σεμινάρια, συνέδρια και να αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες στην εργασία, μέσω της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, ως παράγοντας για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.

Στα πλαίσια της παρούσας κατάστασης, κάθε επιχείρηση συγκεκριμένα, καθώς και οι εργαζόμενοι της, προσπαθούν να επιβιώσουν. Δεδομένου ότι η

εργασία είναι η κύρια ασχολία στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων και ότι το επάγγελμα είναι ένας σοβαρός παράγοντας που επηρεάζει τις ζωές των ανθρώπων, είναι κατανοητό ότι εν μέσω κρίσης, ο φόβος και η ανασφάλεια ενός ατόμου σχετικά με την διατήρηση της θέσης εργασίας του, έχει αρνητικές επιπτώσεις στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να πείσει τους εργαζομένους της ότι οι προσπάθειές τους είναι αναγκαίες για την επίτευξη των στόχων. Ένας στόχος είναι ένα σχέδιο δράσης που παρέχεται στους εργαζομένους καθώς και οι ιδιαίτεροι στόχοι για τους οποίους οι τελευταίοι θα πρέπει να εργαστούν σκληρά. Αυτό θα τους βοηθήσει στην διοχέτευση της ενέργειας και των δεξιοτήτων τους στην πράξη για την επίτευξη του έργου. Η ενίσχυση και η υποστήριξή τους όπου χρειάζεται θα λειτουργήσει θετικά, ενισχύοντας τα κίνητρά τους.

Τέλος, είναι γεγονός που βασίζεται στην έρευνα, ότι σε περιόδους κρίσης, η αίσθηση της ασφάλειας και της σταθερότητας είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό που οι εργαζόμενοι επιζητούν από τις εργασίες τους, ενώ οι οικονομικές ανταμοιβές ακολουθούν. Για να προσδιοριστεί εάν ισχύει το ίδιο, η παρούσα μελέτη διερεύνησε κατά πόσο τα οικονομικά κίνητρα κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης αποτελούν τα πιο σημαντικά κίνητρα και αν όχι, ποια άλλα είδη κινήτρων παρακινούν τους ανθρώπους εν μέσω της οικονομικής κρίσης. Πράγματι, πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που σκοπεύουν να επιδείξουν ευελιξία όσον αφορά στις οικονομικές απολαβές τους κατά την διάρκεια της κρίσης, εάν όλοι οι άλλοι παράγοντες, όπως η φύση της εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις, οι προοπτικές ανάπτυξης κλπ. είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο. Πηγή: ΑνδριώτηΔ, Τα επαγγέλματα υγείας στην Ελλάδα

2.5 Η χρήση των κινήτρων στις ελληνικές επιχειρήσεις μέσα στην κρίση

Τα κίνητρα αποτελούν μια ψυχολογική κατάσταση που, κατευθύνει και μια συμπεριφορά σε ένα συγκεκριμένο στόχο. Φυσικά, εφόσον δεν γίνεται κάποιος να παρατηρήσει τα κίνητρα του ατόμου, βγάζει συμπεράσματα απαντώντας έτσι γιατί η διέγερση απαντά γιατί κάποιος κάνει οτιδήποτε.

Μερικά συνηθισμένα ερωτήματα που αφορούν στην εργασιακή συμπεριφορά των ανθρώπων είναι τα ακόλουθα

1. Για ποιο λόγο οι άνθρωποι δουλεύουν, καταβάλλοντας τον εαυτό τους κάποιες φορές ;
2. Για ποιο λόγο κάνουν ένα συγκεκριμένο είδος δουλειάς;
3. Για ποιο λόγο επιλέγουν μια δουλειά επικίνδυνη, χωρίς βέβαιο εισόδημα, με μεγάλο ρίσκο, πολύ ανιαρή, κατώτερη των προσόντων τους;
4. Για ποιο λόγο κάνουν την ίδια δουλειά κάθε χρόνο;
5. Για ποιο λόγο αλλάζουν εργασία όταν όλα πάνε καλά;

Η αίσθηση της αλήθειας, του δικαίου και της δικαιοσύνης στην αξιολόγηση των εργαζομένων οδηγεί σε ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Επιπλέον, άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι η φιλία μεταξύ των εργαζομένων δεν επιβραδύνει την παραγωγικότητα, αλλά μάλλον την επικουρεί, υπό την προϋπόθεση ότι οι εργαζόμενοι που αναπτύσσουν αυτήν την σχέση προωθούν τους στόχους της ομάδας. Σύμφωνα με την έρευνα, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα κλίμα στον χώρο εργασίας που θα είναι περισσότερο προσιτό, παρά ανταγωνιστικό, προκειμένου να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Οι ανταμοιβές στην ικανοποίηση από την εργασία φαίνεται να διαδραματίζουν έναν μικρό ρόλο, καθώς επίσης και οι δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη και η παροχή ωφελειών πέρα από τον μισθό. Συνοψίζοντας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο εργαζόμενος είναι κυρίως ικανοποιημένος όταν στον χώρο εργασίας του επικρατούν καλές συνθήκες εργασίας.

Πηγή: Ανδριώτη Δ, Τα επαγγέλματα υγείας στην Ελλάδα

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Ανδριώτη Δ , Τα επαγγέλματα υγείας στην Ελλάδα

<http://ineobservatory.gr/wp-content/uploads/2016/06/Meleti-35.pdf>

[http://www.esdy.edu.gr/files/009_Oikonomikon_Ygeias/New%20folder%20\(1\)%CE%91%CF%80%CF%8C%20%CF%84%CE%BF%20%CE%91%20%CF%89%CF%82%20%CF%84%CE%BF%20%CE%A9.pdf](http://www.esdy.edu.gr/files/009_Oikonomikon_Ygeias/New%20folder%20(1)%CE%91%CF%80%CF%8C%20%CF%84%CE%BF%20%CE%91%20%CF%89%CF%82%20%CF%84%CE%BF%20%CE%A9.pdf)

Δεμερτζής Ν , Κουλτούρα, νεωτερικότητα, πολιτική κουλτούρα

<https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/viewFile/7305/7025.pdf>

Κόντη Θ , Διοικητική Ψυχολογία

http://modip.uoa.gr/fileadmin/modip.uoa.gr/uploads/Internal_Evaluation_Reports/INTERNAL_EVALUATION_REPORT_programma_psychologias-Final-11July2012.pdf

Μακρυγιωργάκης Μ , 2001, Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ

[https://e-](https://e-class.teilar.gr/modules/document/file.php/TR144/PDE_101_Management_P%5B1%5D.%20Montana%2C%20B.%20Charnov_Kef.%2010%20%28p.%20227_234%29.pdf)

[class.teilar.gr/modules/document/file.php/TR144/PDE_101_Management_P%5B1%5D.%20Montana%2C%20B.%20Charnov_Kef.%2010%20%28p.%20227_234%29.pdf](https://e-class.teilar.gr/modules/document/file.php/TR144/PDE_101_Management_P%5B1%5D.%20Montana%2C%20B.%20Charnov_Kef.%2010%20%28p.%20227_234%29.pdf)

Δημήτρης Μπουραντάς , Management

<http://www.bourantas.gr/drastiriotites/vivlia>

Παναγιωτοπούλου , Η επικοινωνία στις οργανώσεις

<https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/viewFile/9283/9496.pdf>

Σταθακόπουλος , Έρευνα Αγοράς

https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%97_%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82_%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82

<http://www.stathakopoulos.aueb.gr/default.asp?id=1000003&lcid=1032>

Συλλούρης Γ , Παραδόσεις Κοινωνιολογίας

https://books.google.gr/books?id=eE_LAwAAQBAJ&pg=PT445&lpg=PT445&dq=%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B4%CF%8C%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82+%CE%9A%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1%CF%82&source=bl&ots=lr2h-pvffF&sig=3elPVtCam5Ly3nulWMBaOjvul2Q&hl=el&sa=X&ved=0ahUKEwi9guv44-

HZAhXSjqQKHVbrBXoQ6AEIYTAJ#v=onepage&q=%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B4%CF%8C%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%9A%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1%CF%82&f=false

Κατσαρός , Οργάνωση και Διοίκηση

<http://blogs.sch.gr/gmamakis/files/2014/12/organosh-kai-dioikhsh-ths-ekpaideyhs.pdf>

Τσιβάκου Ι , Δράση και σύστημα

<https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiI3c6U5eHZAhWlyaYKHYYWGB-4QFghKMAk&url=http%3A%2F%2Fjournals.epublishing.ekt.gr%2Findex.php%2Fekke%2Farticle%2Fdownload%2F7277%2F6997.pdf&usg=AOvVaw3EwD7JUG9G07xKIGgmpLgw>

<https://www.ianos.gr/drasi-kai-sistema-0060940.html>

Χυτήρης Α , Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9272/Chasapoglou_Danai.pdf?sequence=4&isAllowed=y

<https://www.politeianet.gr/books/9789603900870-chutiris-s-leonidas-interbooks-dioikisi-anthropinon-poron-164239>

Ξένη

Alderfer , Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings
http://www.academicjournals.org/article/article1380546863_Yang%20et%20al.pdf

Hoffman , The right to be human

https://www.asil.org/sites/default/files/ERG_HUMRTS.pdf

Maslow , A Theory of Human Motivation

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.318.2317&rep=rep1&type=pdf>



Εικόνα3.0

Πνευματικά δικαιώματα

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

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

Μήτσης Ανδρέας, 2018