



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

Δημητρακοπούλου Ιωάννα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στη Διοίκηση της Υγείας

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2015



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**

Δημητρακοπούλου Ιωάννα, Α.Μ.: ΔΥ 1309

Επιβλέπων: Ιθακήσιος Διονύσιος, Αν. Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στη Διοίκηση της Υγείας

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2015



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

DEPARTMENT OF ECONOMICS
M.Sc in HEALTH MANAGEMENT

Master Thesis

**HUMAN RESOURCES' THEORIES OF MOTIVATION AND
THEIRS IMPLEMENTATION IN HEALTH SECTOR**

Dimitrakopoulou Ioanna

**Supervisor: Dr. Ithakios Dionysios, Deputy Professor,
University of Piraeus**

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc in Health Management

PIRAEUS, GREECE, 2015

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

Σημαντικοί Όροι: θεωρίες παρακίνησης, επαγγελματική ικανοποίηση, επαγγελματίες υγείας, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα

Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο την παρουσίαση των σπουδαιότερων θεωριών παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης και παρακίνησης του προσωπικού (διοικητικού, βοηθητικού, ιατρικού, νοσηλευτικού, παραϊατρικού) του νοσοκομείου θείας πρόνοιας «Η Παμμακάριστος».

Αρχικά, παρατίθεται ο ορισμός της παρακίνησης και γίνεται αναφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι θεωρίες κινήτρων συμπεριφοράς, καθώς και οι θεωρίες συμπεριφοράς και προσωπικότητας. Επίσης, στο τέλος του πρώτου κεφαλαίου γίνεται αναφορά και στις έννοιες της εταιρικής κουλτούρας και των αξιών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται εκτενής ανάλυση των πρώιμων θεωριών παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή των θεωριών που πρωτοεμφανίστηκαν τη δεκαετία του 1960. Παρουσιάζεται η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η ERG θεωρία παρακίνησης του Alderfer, η θεωρία κάλυψης των τριών επίκτητων αναγκών του Mc Clelland, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg και η θεωρία X και Y του McGregor.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι πιο σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, δηλαδή η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, το υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter και Lawler, η θεωρία της στοχοθεσίας του Locke, η θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης του Adams και η θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μία κριτική αξιολόγηση της παρακίνησης, αναφέρονται οι παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία επαγγελματικής ικανοποίησης, οι προβληματισμοί, οι κατευθύνσεις και οι μέθοδοι παρακίνησης εργαζομένων. Τέλος, γίνεται αναφορά σε συστήματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών.

Στο αμιγώς ερευνητικό μέρος της εργασίας γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήχθη στο νοσοκομείο «Η Παμμακάριστος» την

περίοδο Ιουλίου – Αυγούστου 2015. Αφού γνωστοποιηθεί ο σκοπός και η μέθοδος της έρευνας, η οποία βασίστηκε στη διανομή ενός δομημένου ερωτηματολογίου στο προσωπικό της κλινικής, γίνεται στο τέλος μία προσπάθεια σύγκρισης των αποτελεσμάτων με αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών. Στο τέλος του κεφαλαίου παρατίθενται τα σημαντικότερα συμπεράσματα της έρευνας.

HUMAN RESOURCES' THEORIES OF MOTIVATION AND THEIRS IMPLEMENTATION IN HEALTH SECTOR

Keywords: motivational theories, job satisfaction, health professionals, productivity, efficiency

Abstract

The goal of the present thesis is to present the most important motivational theories of human resources and to investigate the degree of personnel's (managerial, medical, healthcare, paramedics, technical) satisfaction and motivation at the hospital of divine providence "Pammakaristos".

Firstly, the definition of motivation is referred among with the affecting factors of personnel's productivity. Furthermore, the theories of behavior's motivations and the conduct and personnality theories are being presented. Moreover, at the end of the first chapter there is a reference at the notions of corporate's culture and values.

At the second chapter an extensive analysis of the earliest human resources motivational theories is presented. Those theories were appeared for the first time at the decade of 1960. The Maslow's hierarchy theory of needs, the Alderfer ERG motivational theory, the Mc Clelland's theory of the three acquired needs, the Herzberg's two factors theory and the McGregor theory of X and Y are analysed.

In the third chapter, the most contemporary motivational theories are presented, to wit: the Vroom's theory of expectations, the Porter's and Lawler's model of expectation, the Locke's theory of goal setting, the Adam's theory of equality, and the Skinner's theory of functional addiction.

At the fourth chapter, there is a critical appraisal of motivation, a reference at the contributing factors to personnel's satisfaction and at the problems, the guidelines and the methods of motivation. At the end of this chapter there is a reference at the systems of fees and additional provisions.

Finally, at the research part of the thesis there is the presentation of the results after the research that has been made at the hospital of divine provision "Pammakaristos" in July and August 2015. After the goal and the method of the research is refered, the results are analysed and there is also a contrasting approach with other similar researches. At the end of the chapter there are the main conclusions of the research.

Περιεχόμενα

Περίληψη	vii
Abstract	ix
Κατάλογος Πινάκων – Σχημάτων	xiii
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xiii

Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγικές έννοιες και ορισμοί

1.1. Εισαγωγή	15
1.2. Ορισμός, διαδικασία και σημασία της παρακίνησης	15
1.3. Οι ανάγκες ως βασικές υποκινητικές δυνάμεις, και οι προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας των εργαζομένων	17
1.4. Τα κίνητρα της συμπεριφοράς	18
1.4.1. Η Θεωρία των ενστίκτων	19
1.4.2. Οι Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης και οι συμπεριφοριστικές θεωρίες	20
1.4.3. Οι γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς	22
1.5. Προσεγγίσεις ανθρώπινης συμπεριφοράς	23
1.5.1. Η Φρουϊδιανη προσέγγιση	25
1.5.2. Η Θεωρία της ομοιοστατικής	26
1.5.3. Η Θεωρία του Sheldon (σωματικής διάπλασης)	26
1.5.4. Η Θεωρία των επιτυχιών και των αποτυχιών	27
1.5.5. Η Θεωρία της ατομικής πρωτοβουλίας	29
1.5.6. Η Θεωρία της προσωπικής παραγωγικότητας	29
1.6. Θεωρίες της προσωπικότητας	30
1.6.1. Οι Θεωρίες της σύγκρουσης	30
1.6.2. Οι Θεωρίες της ολοκλήρωσης του ατόμου	31
1.6.3. Οι Θεωρίες της συνέπειας	31
1.7. Αξίες και εταιρική κουλτούρα	32
1.8. Ανακεφαλαίωση	34

Κεφάλαιο 2: Πρώιμες Θεωρίες Παρακίνησης

2.1. Εισαγωγή	35
2.2. Η Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow	35
2.3. Η ERG θεωρία παρακίνησης του Alderfer	40
2.4. Η Θεωρία της κάλυψης των (τριών) επίκτητων αναγκών του Mc Clelland	41
2.5. Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg	43
2.6. Η Θεωρία Χ και Υ του McGregor	47
2.7. Ανακεφαλαίωση	48

Κεφάλαιο 3: Σύγχρονες Θεωρίες Παρακίνησης

3.1. Εισαγωγή	49
3.2. Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom	49
3.3. Το υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter και Lawler	51
3.4. Η Θεωρία της στοχοθεσίας του Locke	53
3.5. Η Θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης του Adams	55
3.6. Η Θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner	57
3.7. Ανακεφαλαίωση	60

Κεφάλαιο 4: Σύγχρονα θέματα παρακίνησης εργαζομένων

4.1. Εισαγωγή	61
4.2. Κριτική αξιολόγηση παρακίνησης	61
4.3. Παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία επαγγελματικής ικανοποίησης	64
4.4. Προβληματισμοί, κατευθύνσεις και μέθοδοι παρακίνησης εργαζομένων	66
4.5. Συστήματα αμοιβών και πρόσθετες παροχές	69
4.6. Ανακεφαλαίωση	71

Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 5: Εμπειρική έρευνα στο νοσοκομείο «Η Παμμακάριστος»

5.1. Σκοπός και μέθοδος της έρευνας	73
5.2. Αποτελέσματα της έρευνας	74
5.3. Σύγκριση με αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών	87

5.4. Συμπεράσματα	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	95

Κατάλογος Πινάκων – Σχημάτων

Σχήμα: 1. Θετική αντίληψη περί εαυτού και αποτελέσματα	28
Σχήμα: 2.1. Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow	37
Σχήμα: 2.2. Αντιτιθέμενες απόψεις περί ικανοποίησης και δυσαρέσκειας	44
Σχήμα: 3 Το υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter και Lawler	53
Σχήμα: 4 Τυπολογία εργαζομένων και θεωρίες παρακίνησής τους	63

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΦΥΛΟΥ ΕΠΙ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	74
Διαγραμμα 2: ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	75
Διάγραμμα 3: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	75
Διάγραμμα 4: ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	76
Διάγραμμα 5: ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	77
Διάγραμμα 6: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	78
Διάγραμμα 7: ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ ΓΝΩΜΗΣ	79
Διάγραμμα 8: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΠΟΛΑΒΕΣ	79
Διάγραμμα 9: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	80
Διάγραμμα 10: ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	81
Διάγραμμα 11: ΥΠΑΡΞΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΕΛΙΞΗΣ	82
Διάγραμμα 12: ΥΠΑΡΞΗ ΙΣΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΑΣ	82
Διάγραμμα 13: ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΥΣΤΕΡΑ ΑΠΟ ΑΝΙΣΗ ΑΝΙΜΕΤΩΠΙΣΗ	83
Διάγραμμα 14: ΥΠΑΡΞΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	84
Διάγραμμα 15: ΥΠΑΡΞΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΣΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	85
Διάγραμμα 16: ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΠΩΣ ΜΕΤΡΙΕΡΤΑΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΑΣ	85
Διάγραμμα 17: ΑΙΣΘΗΜΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΑΠΩΛΕΙΑΣ ΘΕΣΗΣ	86
Διάγραμμα 18: ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΩΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	87

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγικές έννοιες και ορισμοί

1.1. Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται μία αποσαφήνιση των σημαντικότερων όρων σχετικά με την παρακίνηση και αναλύονται οι παράγοντες που συμβάλλουν στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Στη συνέχεια, αναλύονται οι ψυχολογικές θεωρίες που σχετίζονται με τα κίνητρα της συμπεριφοράς, δηλαδή η θεωρία των ενστίκτων, οι θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης και οι γνωστικές θεωρίες. Παρουσιάζονται οι περισσότερες προσεγγίσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς, δηλαδή η Φρουϊδιανή προσέγγιση, η θεωρία της ομοιοστατικής, η θεωρία του Sheldon, η θεωρία των επιτυχιών και των αποτυχιών, η θεωρία της ατομικής πρωτοβουλίας και η θεωρία της προσωπικής παραγωγικότητας. Τέλος, γίνεται αναφορά και στις θεωρίες της προσωπικότητας, δηλαδή στις θεωρίες της σύγκρουσης, της ολοκλήρωσης του ατόμου και της συνέπειας. Στην τελευταία υποενότητα αποσαφηνίζονται οι έννοιες της αξίας και της εταιρικής κουλτούρας.

1.2. Ορισμός, διαδικασία και σημασία της παρακίνησης

Με τη λέξη παρακίνηση αποδίδεται στα ελληνικά η αγγλική λέξη motivation που προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere* που σημαίνει κινώ. Πρόκειται για την «προθυμία ενός μέλους μίας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της.¹» Στον κλάδο της ψυχολογίας έχει επικρατήσει και ο όρος «κίνητρα συμπεριφοράς», έννοια η οποία αναφέρεται στην «εσωτερική δύναμη που παρακινεί ή παρωθεί τον οργανισμό σε κάποια μορφή ενέργειας και δεν εμπεριέχει το στοιχείο του υποκρυπτόμενου και ετεροκαθοριζόμενου αλλά του εσωτερικά αναδυόμενου.²» Επομένως, είναι λανθασμένη η εντύπωση που συνδέει την παρακίνηση με την έννοια της χειραγώγησης των εργαζομένων. Εξ' άλλου, οι διευθύνοντες απλώς δημιουργούν τις συνθήκες που θα οδηγήσουν τον εργαζόμενο να εργαστεί αποδοτικότερα αντλώντας παράλληλα προσωπική ικανοποίηση από την εργασία του.

Γίνεται κατανοητό ότι υπάρχουν δύο στόχοι που η διοίκηση οφείλει να τους συγκεράσει και να τους ταυτίσει: από τη μία, οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων (π.χ. αύξηση αποδοχών, αναγνώριση) και από την άλλη, οι στόχοι της επιχείρησης

¹ Χατζηπαντελή, Π. (1999): 61

² Καντάς, Α. (1998): 40

(π.χ. αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εργασία). Μέσω της ορθής παρακίνησης οι δύο στόχοι μπορούν να συγκλίνουν καθώς με την παρακίνηση δημιουργείται το συναίσθημα της προθυμίας και του ζήλου στον εργαζόμενο, συναίσθημα που τον ωθεί σε αποδοτικότερη εργασία και ευεξία. Επομένως, «οι διοικητές οφείλουν να αναγνωρίσουν τις ανάγκες των εργαζομένων και να οδηγήσουν τη συμπεριφορά τους προς την μέγιστη παραγωγικότητα.³»

Ο ορισμός της παρακίνησης περιλαμβάνει τρία κύρια στοιχεία: την ενέργεια, την κατεύθυνση και την επιμονή. «Η ενέργεια αποτελεί μέτρο της έντασης ή της ορμής. Ένας ενθουσιώδης εργαζόμενος με κίνητρα καταβάλλει προσπάθεια και εργάζεται σκληρά.⁴» Δεν αρκεί όμως μόνο ο ενθουσιασμός αλλά και η ποιοτική προσπάθεια η οποία θα πρέπει να διοχετεύεται προς την κατεύθυνση που ωφελεί τον οργανισμό. Για να επιτευχθούν όμως τα παραπάνω χρειάζεται η επιμονή, δηλαδή η προσήλωση στους στόχους.

Αν και η διαδικασία της παρακίνησης είναι αρκετά πολύπλοκη και σύνθετη, όπως και η συμπεριφορά των ανθρώπων – εργαζομένων, θα επιχειρηθεί για λόγους κατανόησης να απλοποιηθεί. Σύμφωνα με την απλοποίηση οι ανάγκες δημιουργούν κίνητρα που οδηγούν σε στόχους. Μέσω της συμπεριφοράς και της δράσης επιτυγχάνονται οι στόχοι με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αρχικών αναγκών. Η εξάλειψη, η μείωση ή η αύξηση της ικανοποίησης των αναγκών δημιουργεί νέες ανάγκες και έτσι συνεχίζεται στο διηνεκές ο κύκλος της παρακίνησης. Οι ανθρώπινες ανάγκες καθορίζονται από πολυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, εξελίσσονται και διαφοροποιούνται μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον και ορισμένες φορές έρχονται σε σύγκρουση. Δεδομένης της ανθρώπινης ποικιλομορφίας και διαφορετικότητας γίνεται κατανοητό ότι κάθε άνθρωπος έχει τις δικές του εξατομικευμένες ανάγκες. Το ίδιο ισχύει και για τα κίνητρα, τη συμπεριφορά και τους στόχους του. Επομένως, η δημιουργία κινήτρων από τη Διοίκηση είναι μία σύνθετη διαδικασία που θέτει ως προαπαιτούμενο τη βαθύτερη γνώση και κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Για να γίνει κατανοητή η σπουδαιότητα της παρακίνησης αρκεί να φανταστούμε την αλληγορία του τρένου. Πριν την αλληγορία όμως κρίνεται απαραίτητο να υποστηριχθεί ότι κατά γενική ομολογία οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αγαπούν τη

³ Davis, K., Newstrom, J. (1989): 102

⁴ Robbins, S. (2012): 522

δουλειά τους και «η αξία των εταιρειών απορρέει από τους υπαλλήλους που έχουν κίνητρα για να παραμένουν στην εταιρεία.⁵» Ας σκεφτούμε τώρα ότι καθόμαστε σε έναν μεγάλο σιδηροδρομικό σταθμό. Οι ράγες και ο εξοπλισμός είναι σε τάξη, το πρόγραμμα είναι προετοιμασμένο, ο προορισμός έχει οριστεί, τα εισιτήρια έχουν πουληθεί και οι επιβάτες έχουν επιβιβαστεί. Όσο άψογα κι αν έχει γίνει όλη η προετοιμασία, το τρένο δεν μπορεί να μετακινηθεί στον επόμενο σταθμό εάν η ενέργεια δεν δοθεί – εάν δηλαδή δεν δοθεί η κινητήριος δύναμη. Παρομοίως, η παρακίνηση είναι εκείνη που δίνει το ρεύμα ώστε να συνεχίσει η επιχείρηση να κινείται προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η αξία στις εταιρείες πηγάζει από τους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν κίνητρα να βρίσκονται εκεί. Οι διευθύνοντες θα πρέπει να προσφέρουν ένα λόγο ώστε οι εργαζόμενοι να επιθυμούν να παραμένουν στον οργανισμό.

1.3. Οι ανάγκες ως βασικές υποκινητικές δυνάμεις και οι προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας των εργαζομένων

«Ανάγκη είναι ό,τι προϋποτίθεται για την επιβίωση και την ευτυχία (το ζην και το ευ ζην) ενός ατόμου.⁶» Οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να διακριθούν σε δύο ευρείες κατηγορίες: τις βασικές ή φυσικές, (όπως για παράδειγμα η τροφή, το νερό, ο αέρας και το σεξ) που εξασφαλίζουν την σωματική υγεία και λειτουργία του σώματος, και τις δευτερεύουσες ή ψυχολογικές (όπως η αυτοεκτίμηση, η ολοκλήρωση, το αίσθημα του καθήκοντος, η στοργή, το αίσθημα του ανήκειν) που εξασφαλίζουν την άρτια λειτουργία της συνείδησης. Οι εργαζόμενοι ως άνθρωποι έχουν την τάση να ικανοποιούν τις ανάγκες τους, οι οποίες αλλάζουν όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά και από χρονική περίοδο σε χρονική περίοδο για το ίδιο άτομο. «Σχεδόν κάθε δράση που λαμβάνει η διοίκηση θα επηρεάσει τις ψυχολογικές ανάγκες των υπαλλήλων, γι' αυτό το λόγο, κατά τη λήψη των αποφάσεων θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη ο εκάστοτε αντίκτυπος στις δευτερεύουσες ανάγκες του εργαζόμενου.⁷»

Πολλοί θεωρητικοί έχουν συνδέσει την παραγωγικότητα με τα κίνητρα και την παρακίνηση. Η παραγωγή ενός έργου εξαρτάται από τρεις βασικούς παράγοντες: από την ικανότητα του ατόμου, που περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, από

⁵ Robbins, S. (2012): 522

⁶ Χατζηπαντελή, Π. (1999): 62

⁷ Davis, K., Newstrom J. (1989):106

τη διάθεσή του για την εκτέλεση του έργου και από την οργανωσιακή υποστήριξη που συνδέεται με την ευκαιρία επιτέλεσης του έργου. Εξαρτάται δηλαδή από το «μπορώ», το «θέλω», καθώς και από τους εξωτερικούς από το άτομο παράγοντες όπως για παράδειγμα από τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, από την οργάνωση της εργασίας και τις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων.

Οι διάφορες μέθοδοι παρακίνησης μπορούν να αυξήσουν την προθυμία των εργαζομένων για υψηλότερη αποδοτικότητα και να δημιουργήσουν ένα πρόσφορο κλίμα ώστε να αξιοποιηθούν στο μέγιστο οι δυνατότητες των εργαζομένων. Έτσι, θα ήταν ορθό τα ατομικά χαρακτηριστικά να ικανοποιούν τις απαιτήσεις της εργασίας ώστε να διευκολύνουν την εκτέλεση του έργου. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι μόνο όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν ένα ελάχιστο επίπεδο δεξιοτήτων αποκτά νόημα η παρακίνηση τους. Δεν αρκεί όμως μόνο αυτό, καθώς όπως υποστήριζε και ο θεωρητικός Kuhl «η τάση για δράση που δημιουργείται από ένα κίνητρο δεν είναι αναγκαίο ότι θα ολοκληρωθεί. Για να ολοκληρωθεί, χρειάζεται να παρέμβει η βούληση, η οποία θα διαφυλάξει αυτή την τάση από άλλες ανταγωνιστικές.⁸»

1.4. Τα κίνητρα της συμπεριφοράς

«Κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά ή να οδηγήσει τη δράση.⁹» Για τον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά.

Ως εσωτερικά ορίζονται τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου που ωθούν τον εργαζόμενο στην καταβολή μέγιστης προσπάθειας όπως είναι η ελευθερία δράσης, η μάθηση και η ολοκλήρωση• ενώ ως εξωτερικά ορίζονται οι προσφορές που παρέχει η διοίκηση όπως οι υψηλές αποδοχές, η δυνατότητα προαγωγής, η αναγνώριση, και το κύρος. Εξωτερικά κίνητρα θεωρούνται και τα αντικίνητρα όπως οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, και η απόλυση που έχουν ως στόχο τον επηρεασμό της συμπεριφοράς. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί ότι υπάρχει διάκριση μεταξύ των ανταμοιβών και των κινήτρων. Οι ανταμοιβές παρέχονται για εργασία η

⁸ Κωσταρίδου Ευκλείδη, Α. (1999): 248

⁹ Χατζηπαντελή, Π. (1999): 63

οποία έχει εκτελεσθεί με επιτυχία, ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον. Υπάρχει βεβαίως η περίπτωση οι ανταμοιβές να λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα.

«Οι περισσότερες ψυχολογικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς έχουν τις ρίζες τους, σε ορισμένο βαθμό τουλάχιστον, στον ηδονισμό – στην άποψη, δηλαδή, ότι κάθε ζων οργανισμός τείνει να επιδιώκει την ευχαρίστηση και να αποφεύγει τον πόνο.¹⁰» Βάσει αυτής της θεώρησης κάθε εργαζόμενος τείνει να λαμβάνει αποφάσεις που θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα και θα αποτρέψουν τα αρνητικά. Οι θεωρίες κινήτρων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες: α. τις θεωρίες των ενστίκτων, β. τις θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης και γ. τις γνωστικές θεωρίες.

1.4.1 Οι θεωρίες των ενστίκτων

Οι θεωρίες των ενστίκτων ξεκινούν από τη στιγμή που ο Δαρβινισμός αμφισβήτησε τη μοναδικότητα του ανθρώπινου όντος πιστεύοντας ότι ο άνθρωπος «κουβαλάει» μέσα του μία προϊστορία και την οποία μπορούμε να ερμηνεύσουμε παρατηρώντας άλλους ζώντες οργανισμούς. Πολλές ζωϊκές συμπεριφορές ερμηνεύονται βάσει των ενστίκτων, όμως συνεχείς παρατηρήσεις και πειράματα κατέδειξαν ότι τελικά το ένστικτο δεν έχει τον καθοριστικότερο ρόλο στην αιτιολόγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς όπως αρχικά είχε υποστηριχθεί.

Ο McDougal όριζε το ένστικτο ως «κληρονομημένη ή έμφυτη προδιάθεση που οδηγεί τον κάτοχό της να αντιληφθεί ή να προσέξει τα αντικείμενα μιας κατηγορίας, να νιώσει μία ιδιαίτερου είδους συναισθηματική αναταραχή, όταν βλέπει ένα παρόμοιο αντικείμενο και να δράσει με συγκεκριμένο τρόπο αναφορικά με το αντικείμενο αυτό, ή τουλάχιστον να νιώσει μία παρόρμηση προς μία παρόμοια ενέργεια.¹¹» Σύμφωνα με τον ορισμό κάθε άνθρωπος έχει την προδιάθεση να επιδείξει ορισμένες μορφές συμπεριφοράς (π.χ. φόβο, φθόνο, περιέργεια, αγάπη) αλλά η εκδήλωση των συμπεριφορών εξαρτάται από άλλους εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες.

Σταδιακά ο κατάλογος των ενστίκτων που ερμήνευαν την ανθρώπινη συμπεριφορά αυξήθηκε σε τέτοιο βαθμό ώστε να καταγραφούν έξι χιλιάδες διαπιστωμένα

¹⁰ Καντάς, Α. (1998): 41

¹¹ Καντάς, Α. (1998): 42

ένστικτα, με αποτέλεσμα να υπάρχει ανυπέρβλητη δυσκολία στην ερμηνεία της συμπεριφοράς. Οι θεωρίες των ενστίκτων έχουν δεχθεί αρνητική κριτική από ηθολογικής και βιολογικής πλευράς και έχουν εγκαταλειφτεί σήμερα.

1.4.2. Οι Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης και οι συμπεριφοριστικές θεωρίες

Οι θεωρίες της ορμής, που ουσιαστικά υποκαθιστούν τις θεωρίες των ενστίκτων, δέχονται ότι οι αποφάσεις που αφορούν τη συμπεριφορά που εκδηλώνεται στο παρόν βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις συνέπειες ή τις αμοιβές που είχε η παρελθούσα συμπεριφορά. Οι παρελθούσες πράξεις που οδήγησαν σε ευχάριστα αποτελέσματα τείνουν να επαναλαμβάνονται, ενώ αποφεύγονται οι πράξεις που οδήγησαν σε δυσάρεστα αποτελέσματα. Έτσι, δημιουργούνται δεσμοί «ερεθίσματος – απόκρισης» που οδηγούν στην επανάληψη συμπεριφορών. Πρόκειται για εκείνο που ο Thorndike ονόμασε «νόμο του αποτελέσματος» ή για αυτό που ο Allport ονόμασε «ηδονισμό του παρελθόντος».

Οι παρελθούσες εμπειρίες ερμηνεύουν μόνο την κατεύθυνση της συμπεριφορά και αδυνατούν να ερμηνεύσουν την προέλευση της ανάγκης που οδηγεί στην εκδήλωση μίας συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της ορμής, με κύριο εκπρόσωπο τον Hull, η ανάγκη για μία συμπεριφορά προέρχεται από την έλλειψη ομοιόστασης, δηλαδή από την έλλειψη ισορροπίας των φυσιολογικών λειτουργιών. Για την πλήρη κατανόηση της ομοιόστασης αρκεί να σκεφτούμε ότι σε κατάσταση πείνας δημιουργείται η ανάγκη μείωσης της πείνας ώστε να επέλθει η φυσιολογική ισορροπία. Αυτή η ανάγκη μπορεί να οδήγησε σε διάφορες εκδηλώσεις συμπεριφοράς ανάλογα το άτομο. Ο Hull υποστηρίζει ότι η συνήθεια θα καθορίσει την εκδήλωση της συμπεριφοράς η οποία συναρτάται από την αμειψθείσα παρελθοντική συμπεριφορά, δηλαδή από τους συνδυασμούς «ερεθίσματος – απόκρισης». Συνεπώς, η παρόρμηση για δράση (το κίνητρο), στη θεωρία της ορμής, εξαρτάται από την ένταση της ανάγκης και την ένταση της συνήθειας. Η παραπάνω σχέση είναι πολλαπλασιαστική που σημαίνει ότι εάν μία από τις δύο μεταβλητές ισούται με το μηδέν τότε δεν υπάρχει κίνητρο.

Η θεωρία της ορμής δεν μπορούσε να ερμηνεύσει ικανοποιητικά τα ανθρώπινα κίνητρα διότι υπάρχουν καταστάσεις «ανάγκης» που δεν οδηγούν υποχρεωτικά σε καταστάσεις «ορμής», όπως υπάρχουν και καταστάσεις «ορμής» που δεν

προέρχονται από καταστάσεις «ανάγκης». Υπάρχει η περίπτωση να προκύψει μία κατάσταση κινήτρων προς δράση από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα και όχι από κάποια εσωτερική ανάγκη που προκαλεί ανισορροπία. Για παράδειγμα, μπορεί να μην υπάρχει η ανάγκη λήψης τροφής, αλλά παρόλα αυτά το άτομο να προβεί σε κατανάλωση απλώς επειδή είδε σε μία βόλτα κάποιο λαχταριστό φαγητό.

Είναι πλέον πρόδηλο ότι η έμφυτη κληρονομιά του ανθρώπου (ένστικτα και ορμές) δεν επαρκεί για την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Έτσι, το ενδιαφέρον των ερευνητών στράφηκε στην εκμαθημένη συμπεριφορά δημιουργώντας τη σχολή του συμπεριφορισμού ή μιχελβιορισμού με κύριους εκπροσώπους τον Pavlov και τον Skinner. Σύμφωνα με την παραπάνω σχολή η συμπεριφορά είναι προϊόν μάθησης. Ως μάθηση ορίζεται η σχετικά μόνιμη ή σταθερή μεταβολή στη συμπεριφορά που έχει το άτομο η οποία επέρχεται από την επιβράβευση ή ενίσχυση της νέας συμπεριφοράς. Ο συσχετισμός ανάμεσα στη συμπεριφορά και στο ευχάριστο επακόλουθο της δημιουργεί την εξάρτηση, δηλαδή την τάση επανάληψης της συμπεριφοράς. Διακρίνονται δύο μορφές εξαρτημένης μάθησης ή εξάρτησης: η κλασική εξάρτηση (Pavlov) και η συντελεστική εξάρτηση (Skinner).

Στα πειράματα του Pavlov παραχωρείται ή παραλείπεται η τροφή (αμοιβή) σε σκύλους ανεξάρτητα από το εάν έχουν εκδηλώσει εξαρτημένη συμπεριφορά (έκκριση σιέλου). Η χορήγηση της τροφής μπορούσε να συνεχίσει ή να ισχυροποιήσει την εξαρτημένη συμπεριφορά (έκκριση σιέλου) όταν εμφανιζόταν κάποιο συγκεκριμένο ερέθισμα (ήχος κουδουνιού ή φως). Πάντως οι σκύλοι στα πειράματα του Pavlov δεν επιδείκνυαν συγκεκριμένη συμπεριφορά που να προκαλούσε τη χορήγηση τροφής.

Εν αντιθέσει, στα πειράματα του Skinner η τροφή παραχωρούταν μόνο όταν τα πειραματόζωα επεδείκνυαν συγκεκριμένη συμπεριφορά (πάτημα ενός μοχλού). Ο βαθμός σύνδεσης της συντελεστικής συμπεριφοράς (πάτημα μοχλού) με το ευχάριστο επακόλουθο (λήψη τροφής) εξαρτάται από το βαθμό και τη συχνότητα που η συμπεριφορά αυτή ενισχύεται, κάτι που ο Skinner περιέγραψε ως «όρος ενίσχυσης» αναφερόμενος στις συνθήκες υπό τις οποίες μία συμπεριφορά ενισχύεται, εξαλείφεται ή γενικεύεται.

Ο μηχανιστικός συμπεριφορισμός του Skinner εν μέρει καταρρίπτεται από τη «θεωρία κοινωνικής μάθησης» του Bandura. Βάσει της θεώρησης του, η διαδικασία της ενίσχυσης υποκειμενικοποιείται καθώς συνδέεται με τις νοητικές διαδικασίες του ατόμου το οποίο έχει έναν μοναδικό τρόπο ερμηνείας του περιβάλλοντός του. Έτσι, δίνεται μία εξήγηση στο φαινόμενο εκδήλωσης διαφορετικών συμπεριφορών σε

όμοια περιβάλλοντα ή υπό το ίδιο πλέγμα ερεθισμάτων. Η κοινωνική γνωστική θεωρία του Bandura αναδεικνύεται ως μία από τις πιο σημαντικές ψυχολογικές θεωρίες των κινήτρων και αποτελεί σύζευξη μεταξύ συμπεριφοριστικών και γνωστικών θεωριών. Οι γνωστικές θεωρίες θα περιγραφούν στο επόμενο κεφάλαιο.

1.4.3. Οι γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς

Πρωτοπόρος των γνωστικών θεωριών θεωρείται ο Tolman ο οποίος ασχολήθηκε κυρίως με τη συμπεριφορά των ζώων. Η σημαντικότερη όμως προσπάθεια προσέγγισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς έγινε από τον Γερμανό ψυχολόγο Kurt Lewin.

Ο Lewin υποστηρίζει ότι σε κάθε δεδομένη στιγμή οι άνθρωποι έχουν ορισμένες φυσιολογικές και ψυχολογικές ανάγκες με δύο συνέπειες: α) οι ανάγκες να δημιουργούν στο άτομο μία κατάσταση έντασης που θα το οδηγήσει στην άμβλυνση της, καταφεύγοντας σε κάποια ενέργεια (συμπεριφορά) και β) οι ανάγκες επιδρούν στη διαβλεπόμενη ελκυστικότητα ορισμένων ενεργειών όσον αφορά τη δυνατότητα άμβλυνσης της έντασης. Η διαβλεπόμενη ελκυστικότητα ονομάζεται σθένος. Όταν διαμορφωθεί το σθένος στο άτομο τότε δημιουργείται ένα πεδίο δυνάμεων γύρω από το αντικείμενο ή τη συμπεριφορά με αποτέλεσμα να κατευθύνεται το άτομο προς τον επιθυμητό στόχο. Όσο περισσότερο πλησιάζει το άτομο στον στόχο του τόσο πιο πολύ αυξάνεται η ένταση των δυνάμεων που το ωθούν προς τα εκεί. Όταν πλέον ο στόχος επιτευχθεί τότε μειώνεται η ένταση και η ελκυστικότητα καθώς και οι δυνάμεις που το οδήγησαν προς τα εκεί. Ο Lewin υποστήριξε ότι οι άνθρωποι δεν προβαίνουν σε δράσεις επειδή στο παρελθόν τις έβρισκαν ευχάριστες αλλά επειδή διαβλέπουν στο παρόν ότι υπάρχει κάποια αξία. Έτσι, ενσωματώνονται για πρώτη φορά οι ανθρώπινες σκέψεις και πεποιθήσεις στη δημιουργία κινήτρων συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με την επιστήμη της ψυχολογίας το άτομο επηρεάζει και επηρεάζεται από το περιβάλλον του. Ο τρόπος με τον οποίο το αντιλαμβάνεται εξαρτάται από τις ανάγκες, τις αξίες και τα κίνητρα του. Σύμφωνα με τον Lewin η συμπεριφορά είναι συνάρτηση του ατόμου και του περιβάλλοντός του. $B = f(P, E)$.

Συγκριτικά με τις θεωρίες της ορμής οι γνωστικές θεωρίες διαφέρουν σε τρία βασικά σημεία: α. είναι ανιστορικές γιατί δεν αποδίδουν σημαντική σπουδαιότητα σε παρελθοντικούς συσχετισμούς «ερεθίσματος – απόκρισης», β. θεωρείται ότι

αποτελούν τον «ηδονισμό του μέλλοντος» καθώς οι πεποιθήσεις και οι προσδοκίες επιδρούν σημαντικά και καθορίζουν τη συμπεριφορά και γ. η συμπεριφορά θεωρείται εμπρόθετη και στοχοκεντρική ή στοχοκατευθυνόμενη και όχι μηχανιστική όπως στις θεωρίες της ορμής.

Από τη δεκαετία του 1960 και εφεξής οι θεωρίες των κινήτρων έχουν καταβολές στις γνωστικές θεωρίες επικεντρώνονται δηλαδή στις νοητικές και λογικές διαδικασίες. Στοιχεία όπως η μνήμη, η επαγωγική και η παραγωγική λογική, η επεξεργασία των πληροφοριών είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των γνωστικών θεωριών χωρίς όμως να έχει καθοριστεί ακόμα επακριβώς ποια από τα παραπάνω στοιχεία είναι σπουδαιότερα σε κάθε κατάσταση κινήτρων συμπεριφοράς.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τα κίνητρα δημιουργούνται ύστερα «από τη σύγκριση του πραγματικού με τον δυνατό ή τον δεοντικό εαυτό σε μία προσπάθεια να επιτευχθεί αυτό που το άτομο θεωρεί ως ορθό για τον εαυτό του.¹²»

1.5. Προσεγγίσεις ανθρώπινης συμπεριφοράς

Από την ημέρα της γέννησης κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός και οι προσωπικές εμπειρίες του καθενός καθιστούν τους ανθρώπους ακόμα πιο διαφορετικούς. Λόγω των ατομικών διαφορών, η διοίκηση οφείλει για να παρέχει το καλύτερο κίνητρο να αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους διαφορετικά, ανάλογα με τις ανάγκες τους οι οποίες ποικίλλουν. Η προσέγγιση της διοίκησης θα πρέπει να είναι εξατομικευμένη και όχι στατιστική. Η πίστη στο ότι κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός ονομάζεται «νόμος της ατομικής διαφορετικότητας».

Οι επιχειρήσεις κατά την πρόσληψη προσωπικού δεν «υιοθετούν» μόνο τις ικανότητες και δεξιότητες του νεοπροσλαμβανόμενου αλλά ουσιαστικά προσλαμβάνουν ολόκληρο τον άνθρωπο μαζί με όλα τα χαρακτηριστικά του.

Το πιο σημαντικό συστατικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο είναι το ίδιο το άτομο. Η συμπεριφορά είναι η έκφραση της βούλησης του ατόμου. Τα συμπεράσματα που εξάγονται από τις θεωρίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι τα εξής:

¹² Κωσταρίδου Ευκλείδη, Α. (1999): 266

1. Κάθε άνθρωπος γεννιέται με ορισμένες βασικές ανάγκες, στόχους και γνωρίσματα. Ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι επίκτητα ενώ αλλά γενετικά προκαθορισμένα. Οι πιο ισχυροί έμφυτοι στόχοι προς επίτευξη είναι αυτοί της συντήρησης και της ασφάλειας. Ενώ οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αυτενέργειας, και η ανάγκη του να ελπίζει, αναφέρονται ως πιο κυρίαρχες για τον άνθρωπο.
2. Οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να τροποποιηθούν και να διευρυνθούν ως αποτέλεσμα της αποκτούμενης εμπειρίας και της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον.
3. Κάθε άτομο επηρεάζεται από τις τυχόν επιτυχίες ή αποτυχίες που έχει στη ζωή του.
4. Κάθε άτομο επιζητά τη σταθερότητα μεταξύ των εσωτερικών βιολογικών αναγκών και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η σταθερότητα παρέχει στο άτομο την αίσθηση γαλήνης και άνεσης. Κατά τα φαινόμενα οι άνθρωποι αισθάνονται πιο άνετα με οικείες καταστάσεις παρά με κάτι το καινούργιο ή άγνωστο.
5. Οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να σκέφτονται, να σχεδιάζουν και να λειτουργούν λογικά. Παρ' όλα αυτά, η συμπεριφορά του ατόμου δεν είναι πάντα προβλέψιμη και λελογισμένη και πολλές φορές οι ενέργειές τους επισπεύδονται και ελέγχονται από τα συναισθήματα τους.
6. Κάθε άνθρωπος έχει τη δική του προσωπικότητα η οποία διαφέρει από εκείνη των υπολοίπων ως προς τους στόχους, τα κίνητρα, τις αντιδράσεις, και τις εμπειρίες.
7. Γενικά κάθε άνθρωπος έχει την τάση να αποδέχεται τις ηθικές αξίες του πολιτισμού και της κοινωνίας στην οποία ζει υπό την έννοια ότι κατά την εκδήλωση της συμπεριφοράς του λαμβάνει υπ' όψη και αυτόν τον κώδικα δεοντολογίας.
8. Οι εμπειρίες, η αντίληψη περί εαυτού και οι σχέσεις που δημιουργεί το άτομο με το περιβάλλον του ασκούν επίδραση στη συμπεριφορά του.

Πριν περιγραφούν οι διάφορες προσεγγίσεις περί συμπεριφοράς θα πρέπει να αναφερθεί ότι η πολυπλοκότητα της δομής της ανθρώπινης φύσης μπορεί να οδηγήσει σε περιγραφές ή προβλέψεις συμπεριφορών που να απέχουν αρκετά από την πραγματικότητα. Επίσης, καμία από τις παρακάτω θεωρίες δεν έτυχε ομόφωνης

παραδοχής, οι θεωρίες όμως που ακολουθούν ξεχωρίζουν για τη συνεισφορά τους στην ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

1.5.1. Η Φροϋδιανη προσέγγιση

Σύμφωνα με τον Freud, πατέρα των περισσότερων θεωριών γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά, ο χαρακτήρας του ανθρώπου και οι δράσεις του καθορίζονται πρωτίστως από τους τρεις παράγοντες της ανθρώπινης υπόστασης: το ασυνείδητο, το εγώ και το υπερεγώ.

Το ασυνείδητο σχετίζεται με κάθε ψυχολογικό παράγοντα που κληρονομείται συμπεριλαμβανομένων και των ενστίκτων και είναι πηγή ψυχικής ενέργειας από την οποία τροφοδοτούνται οι δραστηριότητες του εγώ και του υπερεγώ. Κατά την αντιμετώπιση πιέσεων η αυτόματη αντίδραση του ασυνείδητου είναι η απόθεση των πιέσεων και η επαναφορά της ισορροπίας. Η διαχείριση των πιέσεων – εντάσεων αντιμετωπίζονται από το ασυνείδητο είτε μέσω της πρωταρχικής είτε μέσω της αντανακλαστικής λειτουργίας. «Η πρωταρχική λειτουργία προσπαθεί να αποτρέψει μία πίεση φέρνοντας στο νου μία εικόνα που θα απαλύνει την πίεση αυτή.¹³» Μέσω της αντανακλαστικής λειτουργίας αντιμετωπίζονται μερικές φορές μεγάλες πιέσεις αλλά μάλλον σπάνια ανακουφίζονται αποτελεσματικά. Το ασυνείδητο δεν έχει τη δυνατότητα να απαλύνει τις περισσότερες πιέσεις που δέχεται το άτομο με ρεαλιστικές λύσεις. Η δυνατότητα αυτή παρέχεται από το εγώ.

Η διαδικασία επιδίωξης ρεαλιστικών επιλογών απάλυνσης της πίεσης καλείται «αρχή της πραγματικότητας». Το «εγώ» προσφέρει ρεαλιστικές λύσεις παρατηρώντας τον εξωτερικό κόσμο (αντίληψη), καταγράφοντας προσεκτικά αυτές τις εμπειρίες (μνήμη), και προκαλώντας μεταβολές στο περιβάλλον του με στόχο την ικανοποίηση των ενστικτωδών επιθυμιών του (δράση)• γι' αυτό το «εγώ» ονομάζεται εκτελεστικό μέρος της προσωπικότητας.

Πριν προβεί το άτομο σε δράση, η λύση απάλυνσης της πίεσης που προτείνεται από το εγώ τροποποιείται ή όχι από το υπερεγώ, υπάρχει δηλαδή μία απόπειρα επιρροής του «εγώ». Το υπερεγώ είναι ο ηθικός τομέας της προσωπικότητας είναι δηλαδή το τμήμα του χαρακτήρα που οδηγεί τις δράσεις του ατόμου προς μία αποδεκτή κατεύθυνση από το κοινωνικό σύνολο. Κυριότερη πηγή τροφοδότησης του

¹³ Χυτήρης, Λ. (1994): 42

υπερεγώ αποτελούν οι κοινωνικές αξίες που έμαθε το άτομο κατά την παιδική του ηλικία, οι οποίες συνεχίζουν να το επηρεάζουν και στην ενηλικίωσή του. Η δύναμη που ωθεί το άτομο στην υιοθέτηση ηθικά αποδεκτής συμπεριφοράς προέρχεται από δύο υποσυστήματα του υπερεγώ: το «ιδανικό εγώ» και τη «συνείδηση». Το ιδανικό εγώ (η θετική συνιστώσα του υπερεγώ) παρέχει στο άτομο ικανοποίηση όταν οι δράσεις του συμβαδίζουν με ό,τι θεωρεί ηθικά σωστό. Η συνείδηση (η αρνητική συνιστώσα του υπερεγώ) δημιουργεί στο άτομο το αίσθημα ενοχής όταν οι δράσεις αντιτίθενται στις επικρατούσες κοινωνικές αξίες.

1.5.2. Η Θεωρία της ομοιοστατικής

Η συγκεκριμένη θεωρία πρεσβεύει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται στην ομοιοστατική, έννοια η οποία συνδέεται με την τάση του οργανισμού να διατηρεί το επίπεδο βιολογικών λειτουργιών στα αποδεκτά όρια.

Η έννοια της ομοιοστατικής συνδεόταν στο παρελθόν μόνο με την ανάγκη του οργανισμού για οξυγόνο, για την ιδανική θερμοκρασία, τη γλυκόζη και άλλες φυσικές – βιολογικές ανάγκες.

Ο Ross Stagner, όπως και άλλοι υποστηρικτές της συγκεκριμένης θεωρίας, πιστεύουν ότι ο άνθρωπος δεν προσπαθεί μόνο να διατηρήσει τη βιολογική του ισορροπία αλλά καταβάλλει προσπάθειες και για τη διατήρηση του κοινωνικού του περιβάλλοντος. Έτσι, καθένας προσπαθεί να επανακτήσει το περιβάλλον στο οποίο αισθάνεται άνετα ιδιαιτέρως όταν το χάνει ή όταν αισθανθεί τον κίνδυνο απώλειας.

1.5.3. Η θεωρία του Sheldon (σωματικής διάπλασης)

Ο Sheldon υποστηρίζει ότι η ιδιοσυγκρασία και ο χαρακτήρας του κάθε ανθρώπου και η επακόλουθη συμπεριφορά του συνδέονται άμεσα με τη σωματική του διάπλαση, την κατασκευή του σκελετού, τους μύες και άλλα σωματικά χαρακτηριστικά.

Η θεωρία του Sheldon δεν κατάφερε να κερδίσει την παραδοχή και την υποστήριξη ευρύτερου φάσματος ερευνητών και θεωρητικών, παρ' όλα αυτά η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται εν μέρει και από τα σωματικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, ο αδύνατος άνθρωπος γνωρίζοντας τις μυϊκές του αδυναμίες προσαρμόζει τις δραστηριότητές του μέσω λιγότερο επίπονων και τολμηρών

ενεργειών. «Ο μικρόσωμος τύπος ανθρώπων, εξάλλου, μπορεί να προσαρμόσει τις ενέργειές του έτσι, ώστε να εξισορροπεί τη φυσική του έλλειψη με ξεσπάσματα ενεργητικότητας συνοδευόμενα από δυνατό ενθουσιασμό.¹⁴»

1.5.4. Η θεωρία των επιτυχιών και αποτυχιών

Οι A.W. Combs και D. Snygg ανέπτυξαν μία θεωρία που δίνει έμφαση στη σημασία των εμπειριών αποτυχίας και επιτυχίας πιστεύοντας ότι οι παρελθούσες εμπειρίες επηρεάζουν τον τρόπο αντίληψης του ατόμου, το οποίο με τη σειρά του καθορίζει τον τύπο συμπεριφοράς του.

Η επιτυχία φαίνεται ότι γεννά επιτυχία, διότι το άτομο αποκτώντας την εμπειρία της νιώθει ανάταση και αισιοδοξία, συναισθήματα τα οποία τον οδηγούν σε νέες επιτυχίες. Οι επιτυχημένοι άνθρωποι. Εξ' αιτίας των θετικών τους εμπειριών έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

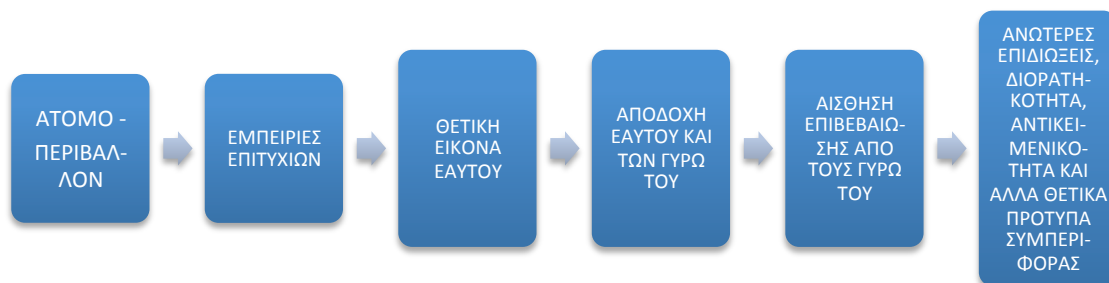
- Είναι δημιουργικοί και ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες ως συνέπεια της εσωτερικής δύναμης και ασφάλειας που έχουν.
- Έχουν την ικανότητα να αποδέχονται και να αντιμετωπίζουν καταστάσεις που δεν είναι βατές και κολακευτικές για εκείνους.
- Είναι περισσότερο αντικειμενικοί στη κρίση και την ανάλυση δεδομένων καθώς αισθάνονται λιγότερο πιεστική την ανάγκη υπεράμυνας του εαυτού τους.
- Έχουν τη δυνατότητα να ανέχονται και να συμβιώνουν με τα άλυτα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.
- Είναι σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητοι και ελεύθεροι εξ' αιτίας της προσωπικής τους επιτυχίας.
- Τρέφουν υψηλή εκτίμηση για τους ανθρώπους που τους περιβάλλουν.

Στο σχήμα 1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που παράγει η θετική αντίληψη που έχει το άτομο για τον εαυτό του.

¹⁴ Χυτήρης, Λ. (1994): 49

Σχήμα 1

Θετική αντίληψη περί εαυτού και αποτελέσματα



Πηγή: Harris, O.J. (1984)

Σε αδρές γραμμές, τα αντίθετα χαρακτηριστικά ισχύουν για τους ανθρώπους που είχαν αρκετές αποτυχημένες εμπειρίες στο παρελθόν. Το βασικότερο ίδιον του χαρακτήρα τους είναι η άσχημη γνώμη που έχουν για τον εαυτό τους, καθώς λόγω των δυσάρεστων εμπειριών τους δεν μπορούν ούτε να αυτό-επιβεβαιωθούν ούτε να λάβουν επιβεβαίωση από τους άλλους και κατά συνεπεία να καθιερωθούν μέσα στο περιβάλλον τους.

Τα συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν από την προσέγγιση των Combs και Snygg όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι τα εξής:

1. Η αλληλεπίδραση ατόμου – περιβάλλοντος δημιουργεί είτε το αίσθημα της επιτυχίας είτε εκείνο της αποτυχίας επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του ατόμου.
2. Η αντίληψη που έχει το άτομο για τον εαυτό του, η αποδοχή ή μη του εαυτού του και η επιβεβαίωση ή μη που απολαμβάνει από τους άλλους ασκούν επιρροή στη συμπεριφορά του.

1.5.5. Η θεωρία της ατομικής πρωτοβουλίας

Ύστερα από μία εποικοδομητική επεξεργασία των εμπειριών – περιβαλλοντικών θεωριών, ο C. Rogers και οι συνεργάτες του ανέπτυξαν μία θεωρία που προσδίδει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Βάσει της προσέγγισής τους, θεωρείται ότι ο άνθρωπος αναπτύσσει, δημιουργεί και υιοθετεί μία καθοριστική συμπεριφορά μέσα στον περιβάλλοντα χώρο. Δεχόμενοι αυτή τη συμπεριφορά κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το άτομο μπορεί να αναπτύξει ένα τρόπο συμπεριφοράς παράλληλα με τις αλληλεπιδράσεις με το περιβάλλον του. Ο Rogers υποστηρίζει ότι τα συστατικά της προσωπικότητας είναι τρία: ο οργανισμός που αποτελεί το σύνολο του ατόμου, οι εμπειρίες τις οποίες βιώνει στο περιβάλλον του και ο εαυτός, το σύνολο δηλαδή των αντιλήψεων, επιθυμιών και αξιών που κατέχει το άτομο.

Βάσει της θεωρίας της ατομικής πρωτοβουλίας ο εαυτός του καθενός αναπτύσσεται από την αλληλεπίδραση του οργανισμού του με τις εμπειρίες του. Ο εαυτός μπορεί να τροποποιηθεί από νέες εμπειρίες, γνώση και ωριμότητα. Οι ενέργειες στις οποίες προβαίνει το άτομο κατατείνουν στην επίτευξη των στόχων του εαυτού και είναι συνεπείς με τις φιλοδοξίες του. Ο εαυτός δεν καθοδηγείται μοιραία αλλά το άτομο παίρνει πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των συνθηκών που αντιμετωπίζει στο περιβάλλον του έτσι ώστε να μπορεί ο «εαυτός» να διατηρεί τις αξίες του.

Συνεπώς, τα άτομα είναι κατά το μάλλον ή ήττον, δημιουργικές οντότητες και προκαλούν τις εμπειρίες παρά αντιδρούν παθητικά στις πιέσεις του περιβάλλοντός τους, πάντα όμως υπάρχει μία συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων και περιβάλλοντος.

1.5.6. Η θεωρία της προσωπικής παραγωγικότητας

Η πιο ουσιαστική θεώρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο ήταν το μοντέλο που αναπτύχθηκε από τον R. Sutermeister. Η προσέγγισή του εστιάζει στην εξέταση της παραγωγικότητας και όχι στην περιγραφή όλων των τύπων της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ως παραγωγικότητα νοείται η απόδοση ανά εργατοώρα λαμβανομένης υπ' όψη της ποιότητας. Κατά τον Sutermeister υπάρχουν τουλάχιστον 32 παράγοντες που καθορίζουν τη δραστηριότητα του ατόμου. Για παράδειγμα, η παραγωγικότητα

επηρεάζεται από την τεχνολογική εξέλιξη και την απόδοση των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων προκύπτει από τις ικανότητες και την υποκίνησή του. Οι ικανότητες είναι προϊόντα της γνώσης και της επιδεξιότητας και η υποκίνηση προκύπτει από τις επιδράσεις των φυσικών συνθηκών, των ατομικών αναγκών και των κοινωνικών συνθηκών. Καθένας από αυτούς τους παράγοντες προκαλείται από άλλους και επηρεάζει άλλους παράγοντες. Επίσης, κάθε παράγοντας αλλάζει με το πέρασ του χρόνου καθώς με την πάροδο του χρόνου επηρεάζονται όχι μόνο οι ατομικές ανάγκες αλλά και οι επιχειρήσεις δηλαδή το περιβάλλον δράσης του εργαζόμενου.

1.6. Θεωρίες της προσωπικότητας

Ως προσωπικότητα ορίζεται το σταθερό σύνολο χαρακτηριστικών και τάσεων που καθορίζουν τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων. Η προσωπικότητα μπορεί να χωριστεί σε δύο υποσυστήματα: τον πυρήνα της προσωπικότητας που περιλαμβάνει τις βασικές της διαστάσεις οι οποίες είναι κοινές για όλους, και την περιφέρεια της προσωπικότητας, τις μοναδικές εκείνες πλευρές κάθε ατόμου που το καθιστούν διαφορετικό από τα άλλα άτομα.

Υπάρχει πληθώρα θεωριών προσωπικότητας όμως καμία από αυτές δεν είναι ευρύτατα αποδεκτή ως ορθή ή έστω καλύτερη συγκριτικά με άλλες. Σε ορισμένα σημεία είναι ευρέως αποδεκτό ότι κάποιες υπερτερούν, σε άλλα σημεία όμως κάποιες άλλες κυριαρχούν όσον αφορά τη γενικότερη αποδοχή. Ο Salvatore Maddi έκανε μία συγκριτική ανάλυση των σημαντικότερων θεωριών της προσωπικότητας και τις συνόψισε σε τρεις κατηγορίες: στις θεωρίες της σύγκρουσης, στις θεωρίες της ολοκλήρωσης και στις θεωρίες της συνέπειας• οι οποίες θα παρουσιαστούν παρακάτω.

1.6.1. Οι θεωρίες σύγκρουσης

Βάσει των θεωριών σύγκρουσης, οι άνθρωποι βρίσκονται συνεχώς ανάμεσα σε αντιμαχόμενες δυνάμεις. Η καθημερινή μας ζωή είναι ένας συμβιβασμός μεταξύ των αντιμαχόμενων δυνάμεων – ένας αδιάκοπος αγώνας να διατηρήσουμε μία κατάσταση ισορροπίας.

1.6.2. Οι θεωρίες ολοκλήρωσης του ατόμου

Οι θεωρίες ολοκλήρωσης δε δέχονται την ύπαρξη δύο αντιμαχόμενων δυνάμεων, υποστηρίζουν ότι τα άτομα έχουν μία μόνο θεμελιώδη δύναμη που τα ωθεί προς την ανάπτυξη και ολοκλήρωση του εαυτού τους, ή την αυτοπραγμάτωση.

Σύμφωνα με τις θεωρίες της ολοκλήρωσης, η αληθινή φύση της προσωπικότητας του ανθρώπου, σχετικά με τον αγώνα του για επιβίωση και ανάπτυξη, είναι συνεπής με τις κοινωνικές απαιτήσεις. Μόνο στην περίπτωση που οι έμφυτες ευκαιρίες ανάπτυξης ματαιώνονται, τα άτομα γίνονται απροσάρμοστα εκδηλώνοντας καταστροφική συμπεριφορά για τον εαυτό τους και για τους άλλους. Όταν οι άνθρωποι αποδέχονται τον εαυτό τους εκτιμούν και αποδέχονται και τους γύρω τους, το αντίθετο συμβαίνει όταν νιώθουν άξιοι περιφρόνησης.

Οι συγκεκριμένες προσεγγίσεις θεωρούν ότι η ζωή είναι μία εκδήλωση της εσωτερικής φύσης του ανθρώπου.

1.6.3. Οι θεωρίες της συνέπειας

Οι θεωρίες της συνέπειας πρεσβεύουν ότι η προσωπικότητα διδάσκεται από την εμπειρία και αντιπροσωπεύει την ανατροφοδότηση και την αλληλεπίδραση με τον κόσμο.

Μία από τις δημοφιλέστερες θεωρίες συνέπειας είναι η θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας. «Σύμφωνα με τη θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας, νιώθουμε την ανάγκη να υπάρχει συνέπεια ανάμεσα στις στάσεις, τις προσδοκίες και τις συμπεριφορές μας.¹⁵» Σε περίπτωση ασυμφωνίας παρακινούμαστε να την μειώσουμε, είτε μεταβάλλοντας τις στάσεις και τροποποιώντας τη συμπεριφορά μας, είτε μέσω κάποιας άλλης διανοητικής αναδιάρθρωσης, όπως ο επαναπροσδιορισμός της κατάστασης.

Μία άλλη εξ' ίσου δημοφιλής θεωρία συνέπειας είναι η θεωρία της γνωστικής συμφωνίας του George Kelly, ο οποίος υποστήριζε ότι οι άνθρωποι τείνουν να ενεργούν περισσότερο σαν επιστήμονες που προσπαθούν να κατανοήσουν τον κόσμο τους. Προσπαθούν δηλαδή να προβλέψουν και να ελέγξουν το περιβάλλον τους ερμηνεύοντας την πραγματικότητα. Επομένως, η αντίληψη, ο τρόπος δηλαδή που

¹⁵ Χυτήρης, Λ. (1994): 134

ερμηνεύουμε τα γεγονότα είναι ο σπουδαιότερος παράγοντας διαμόρφωσης της προσωπικότητάς μας. Τέλος, σύμφωνα με τον Kelly οι προσδοκίες μας για το μέλλον είναι σημαντικότερες από τις παρελθούσες εμπειρίες μας.

1.7. Αξίες και εταιρική κουλτούρα

«Αξία είναι ό,τι το άτομο θεωρεί ως καλό ή ωφέλιμο και δραστηριοποιείται για να το αποκτήσει ή να το κρατήσει.¹⁶» Οι αξίες αποκτώνται μέσω των εμπειριών και της σκέψης γι' αυτό και διαφέρουν σημαντικά από άνθρωπο σε άνθρωπο. Επίσης, οι άνθρωποι μπορεί να μην έχουν πλήρη συνείδηση των αξιών τους, γεγονός το οποίο προκαλεί μία δυσκολία μέτρησης και ιεράρχησής τους.

Ο Rokeach ταξινομεί τις αξίες σε δύο κατηγορίες: τις «τερματικές» που αντανakλούν τις πεποιθήσεις του ατόμου για οτιδήποτε πρέπει να πετύχει και τις «συντελεστικές» που εκφράζουν τις πεποιθήσεις του για τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιήσει για την επίτευξη των αξιών του.

Μία άλλη ταξινόμηση των ανθρώπινων αξιών αναπτύχθηκε από τον Gordon Allport και τους συναδέλφους του, οι οποίοι κατηγοριοποίησαν τις αξίες σε έξι γενικές συνομοταξίες:

- Θεωρητικές: ενδιαφέρον για την ανακάλυψη της αλήθειας μέσα από τη λογική και τη συστηματική σκέψη.
- Οικονομικές: ενδιαφέρον για την πρακτικότητα και τη χρησιμότητα περιλαμβανομένης και της συσσώρευσης πλούτου.
- Αισθητικές: ενδιαφέρον για την ομορφιά και την καλαισθησία.
- Κοινωνικές: ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και την αγάπη ως ανθρώπινη σχέση.
- Πολιτικές: ενδιαφέρον για την απόκτηση εξουσίας και επιρροής σε άλλους ανθρώπους.
- Θρησκευτικές: ενδιαφέρον για την ενότητα και την κατανόηση του κόσμου ως συνόλου.

Επειδή οι οργανώσεις είναι ζώντες οργανισμοί και θα μπορούσαν να παραλληλιστούν με τον ανθρώπινο οργανισμό ή με μία οικογένεια ανθρώπων γίνεται αντιληπτό ότι

¹⁶ Χατζηπαντελή, Π. (1999): 62

πέρα από τις ατομικές αξίες υπάρχουν και οι οργανωσιακές αξίες, οι αξίες δηλαδή που πρεσβεύει και έχει καθιερώσει η επιχείρηση.

Οι παράγοντες διαμόρφωσης οργανωσιακών αξιών είναι οι εξής:

- Ανταγωνιστές και εξωτερική αγορά.
- Πελάτες και ομάδες ειδικών ενδιαφερόντων.
- Κοινωνικό περιβάλλον και αλλαγές.
- Ανώτατη διοίκηση.
- Διεθνείς συνεργασίες και διεθνείς οικονομικές τάσεις.
- Νομικό περιβάλλον.
- Κρατικές υπηρεσίες και τοπική αυτοδιοίκηση.

Οι οργανωσιακές αξίες αντικατοπτρίζονται στην «εταιρική κουλτούρα.» Με τον όρο εταιρική κουλτούρα εννοούνται όλες εκείνες οι πεποιθήσεις και τα συστήματα κοινών αξιών που δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς οι οποίες με τη σειρά τους καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών της επιχείρησης, και επηρεάζουν τον καθορισμό στόχων ακόμη και τις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις. Η οργανωσιακή κουλτούρα μεταβιβάζεται στα νέα μέλη της επιχείρησης μέσω ιστοριών, παραδόσεων και μύθων.

Τέλος, μία σημαντική πολιτιστική μεταβλητή που επικρατεί μεταξύ των μελών της οργάνωσης είναι το «κλίμα», δηλαδή οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Οι δύο πόλοι είναι η συνεργασία και ο ανταγωνισμός. Όταν επικρατεί κλίμα ανταγωνισμού, η επικοινωνία είναι επιφυλακτική, τα άτομα τείνουν να συμπεριφέρονται αμυντικά και να ερμηνεύουν τα σχόλια και τις πράξεις των άλλων σαν προκλητικές και απειλητικές εκδηλώσεις. Εν αντιθέσει, σε κλίμα συνεργασίας οι συνάδελφοι είναι μεταξύ τους πιο ευπροσήγοροι, έχουν περισσότερη εμπιστοσύνη ο ένας στον άλλο και δέχονται τα σχόλια και τις πράξεις των συνεργατών τους σαν εκδηλώσεις φιλίας και διάθεσης προσφοράς βοήθειας. Πέραν του κλίματος, σημαντική μεταβλητή είναι το εάν και κατά πόσο υπάρχει προσήλωση στην ακεραιότητα ή στην αποδοχή της ανεντιμότητας• παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν και διαμορφώνουν διαφορετικά είδη συμπεριφορών.

1.8. Ανακεφαλαίωση

Στο παραπάνω κεφάλαιο δόθηκε ο ορισμός της παρακίνησης και αναφέρθηκαν οι προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Επίσης, αναλύθηκαν οι διάφορες θεωρίες κινήτρων συμπεριφοράς, οι θεωρίες σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά και οι θεωρίες της προσωπικότητας. Τέλος, έγινε αναφορά στις έννοιες της εταιρικής κουλτούρας και των αξιών.

Κεφάλαιο 2

Πρώιμες Θεωρίες Παρακίνησης

2.1. Εισαγωγή

Οι θεωρίες παρακίνησης μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με το περιεχόμενο και ανάλογα με το χρονικό διάστημα εμφάνισής τους. Η διάκριση βάσει περιεχομένου εντάσσει τις θεωρίες σε δύο κατηγορίες: α. σε αυτές που επιχειρούν να παρουσιάσουν τις ανάγκες και την ιεράρχησή τους (αυτές οι θεωρίες αποκαλούνται από πολλούς συγγραφείς ως content models), και β. σε εκείνες που προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή τις μεταβλητές που παρεμβαίνουν στη διαδικασία καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μεταβλητών.

Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται: η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του A. Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής – παρακίνησης) του F. Herzberg και η ERG θεωρία παρακίνησης του C. Alderfer. Οι προαναφερθείσες θεωρίες παρουσιάστηκαν τις δεκαετίες του 1950 και 1960. Θεωρίες που εντάσσονται στην πρώτη κατηγορία είναι και η θεωρία των τριών αναγκών του McClelland. Η θεωρία X και Y του McGregor, αν και δεν αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες, τοποθετείται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, λόγω του ότι πρωτοεμφανίστηκε τη δεκαετία του 1960.

Στο κεφάλαιο 2 θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν οι παραπάνω θεωρίες τις οποίες ονομάζουμε πρώιμες λόγω του έτους εμφάνισής τους. Σε αυτό το σημείο, πριν την ενδελεχή ανάλυση, οφείλεται να επισημανθεί ότι η εφαρμογή της οποιαδήποτε θεωρίας υποκίνησης εξαρτάται κυρίως από τον τύπο των εργαζομένων στους οποίους πρόκειται να εφαρμοστεί.

2.2. Η Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Η θεωρία του Abraham Maslow δεν αναφέρεται ειδικά στο χώρο της εργασίας, αλλά είχε ιδιαίτερη απήχηση σε αυτόν, τα πρώτα χρόνια τουλάχιστον της εμφάνισής της. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες. Οι ανάγκες αυτές είναι ιεραρχημένες ως προς τη σειρά με την οποία πρέπει να ικανοποιούνται.

Οι πέντε κατηγορίες αναγκών είναι οι εξής:

- φυσιολογικές ανάγκες
- ανάγκες ασφάλειας
- κοινωνικές ανάγκες
- ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης
- ανάγκες αυτοπραγμάτωσης

Οι δύο τελευταίες κατηγορίες αναγκών εντάσσονται στις ανάγκες ανάπτυξης ενώ οι τρεις πρώτες στις ανάγκες έλλειψης. Στις φυσιολογικές περιλαμβάνονται ανάγκες όπως: η τροφή, το ποτό, η στέγη, η σεξουαλική επαφή• στις ασφάλειας εντάσσονται οι ανάγκες ασφάλειας και προστασίας από σωματική και συναισθηματική βλάβη καθώς και η διασφάλιση ότι οι φυσιολογικές ανάγκες θα εξακολουθήσουν να ικανοποιούνται. Στις κοινωνικές ανάγκες εντάσσεται η τρυφερότητα, η αποδοχή, η φιλία και το αίσθημα του ανήκειν σε μία ομάδα. Στις ανάγκες εκτίμησης συμπεριλαμβάνονται: ο αυτοσεβασμός, η αυτονομία, η ανάγκη για επιτεύγματα αλλά και το κύρος, η αναγνώριση και η προσοχή από τους άλλους. Στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης εμπεριέχεται η ανάπτυξη, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ατόμων και η αυτο-ολοκλήρωση.

Η ικανοποίηση των αναγκών έλλειψης αποτελεί βασική επιδίωξη κάθε ανθρώπου και απαραίτητη προϋπόθεση για μία στοιχειώδη κοινωνική ζωή, όμως μόνο μέσω της ικανοποίησης των αναγκών ανάπτυξης τα άτομα θα οδηγηθούν στην ατομική τελείωση και τη δημιουργικότητα.

Οι πέντε κατηγορίες αναγκών σχηματίζουν μία πυραμίδα ιεραρχίας, στη βάση της οποίας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες και στην κορυφή οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. «Κατά τον Maslow, **για να εμφανιστεί μία κατηγορία αναγκών, δηλαδή για να αποτελέσει κίνητρο για δράση, πρέπει να ικανοποιηθεί, έστω και εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο.**¹⁷» Στο σχήμα 2.1. φαίνεται η πυραμιδοειδής απεικόνιση των αναγκών του Maslow.

¹⁷ Χατζηπαντελή, Π. (1999): 64-65

Σχήμα 2.1.

Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow



Η ιεράρχηση των αναγκών δε σημαίνει μόνο ότι οι ανάγκες έλλειψης έχουν προτεραιότητα έναντι των αναγκών ανάπτυξης. «Κάθε ανάγκη στο κατώτερο μέρος της κλίμακας έχει απόλυτη προτεραιότητα απέναντι σε μία ανάγκη που βρίσκεται ψηλότερα στην ιεραρχία.¹⁸» Κάθε φορά που το άτομο ικανοποιεί μία ανάγκη κατώτερου επιπέδου αισθάνεται την ανάγκη να ικανοποιήσει μία ανώτερου επιπέδου. Μόλις ικανοποιηθεί μία ανάγκη παύει να λειτουργεί πλέον ως κίνητρο. Η ταυτόχρονη συνύπαρξη δύο αναγκών ανώτερου και κατώτερου επιπέδου δεν αποκλείεται, η θέση όμως αυτή δεν αποτελεί βασικό σημείο της θεωρίας του Maslow, ο οποίος υποστηρίζει ότι η πορεία ικανοποίησης των αναγκών είναι ανοδική και ευθύγραμμη. Όταν μία ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται τότε αποτελεί ξανά κίνητρο

¹⁸ Καντάς, Α. (1998): 51

συμπεριφοράς. «Αυτό σημαίνει ότι καμία ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά χάνει, για όσο χρονικό διάστημα ικανοποιείται, την παρακινητική της δύναμη.¹⁹»

Όσον αφορά την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης ο Maslow πίστευε ότι μόνο λίγοι άνθρωποι επιτυγχάνουν να την ικανοποιήσουν. Η συγκεκριμένη ανάγκη διαφέρει από τις προηγούμενες, διότι δεν ικανοποιείται ποτέ πλήρως και η μερική ικανοποίηση της οδηγεί τους ανθρώπους στη συνεχή επιδίωξη και επιθυμία κατάκτησής της. Έτσι, η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης αποτελεί ένα συνεχές κίνητρο για όσους καταφέρουν να φτάσουν στο ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας.

Η ικανοποίηση των αναγκών δεν γίνεται με τον ίδιο τρόπο από όλους τους εργαζόμενους κι' αυτό γιατί κάθε εργαζόμενος ως άνθρωπος σκέφτεται, λειτουργεί, συμπεριφέρεται και εν τέλει είναι διαφορετικός από τους υπόλοιπους συναθρώπους του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο τρόπος με τον οποίο δύο αντιπρόσωποι πωλήσεων σε γραφείο πληροφορικής προσπαθούν να καλύψουν την ανάγκη ασφάλειας. Ο ένας υπάλληλος προσπάθησε να εξασφαλίσει την εργασιακή ασφάλεια δουλεύοντας υπερωρίες και γράφοντας μακροσκελείς αναφορές, ώστε να κατοχυρώσει την πεποίθηση της διοίκησης ότι αποτελεί σπουδαίο κεφάλαιο για την εταιρεία το οποίο δεν πρέπει να χαθεί. Ο συνάδελφος του όμως υπό την ίδια ανάγκη αντέδρασε διαφορετικά. Αποφάσισε να σπουδάσει ψηφιακή θεωρία και εφαρμογές. Το αντικείμενο σπουδών που επέλεξε ήταν ένας νέος τομέας δραστηριότητας για την επιχείρηση. Έτσι, το δεύτερο άτομο αισθάνθηκε ότι θα διασφαλιζόταν η ανάγκη ασφάλειας με το να γίνει γνώστης των νέων τεχνολογιών. Συνεπώς, τα δύο άτομα αντέδρασαν αρκετά διαφορετικά υπό τις ίδιες συνθήκες και υπό τη σκέπη της ίδιας ανάγκης.

Οι ανάγκες ασφάλειας θεωρούνται ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας υποκίνησης ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και αστάθειας καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τέτοιου είδους ανάγκες όπως η εξασφάλιση μόνιμης εργασίας ή η προστασία από αυθαίρετες απολύσεις.

Η θεωρία του Maslow, λόγω της απλότητάς της, είχε αρκετά μεγάλη απήχηση στη διοίκηση των οργανώσεων, ιδιαίτερος όταν βρισκόταν σε ακμή η ανθρωπιστική προσέγγιση στον κλάδο της ψυχολογίας. Παρ' όλη τη συνεισφορά της διακρίνονται ορισμένες αδυναμίες:

¹⁹ Μπουραντάς, Δ. (2002): 256

- Η κατάταξη των αναγκών σε συγκεκριμένες κατηγορίες είναι απλουστευτική και δεν λαμβάνει υπ' όψη τη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Επίσης, αγνοείται η ύπαρξη των αισθητικών αναγκών (Τον ισχυρισμό ότι οι κατηγορίες δεν είναι ανεξάρτητες αλλά υπάρχουν επικαλύψεις αποδεικνύει και η έρευνα των Wahba και Bridwell το 1973).
- Η παρακίνηση των ανθρώπων δεν εξαρτάται μόνο από μία κατηγορία αναγκών αλλά φαίνεται να άπτεται περισσότερων αναγκών ανάλογα με εκπαιδευτικούς, πολιτισμικούς και κοινωνικούς παράγοντες.
- Υπάρχει αδυναμία μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης ή κάλυψης της ανάγκης δεδομένου ότι αυτές λειτουργούν υποσυνείδητα.
- Η ικανοποίηση μίας ανάγκης δεν σηματοδοτεί αυτομάτως τη μείωση της έντασής της καθώς η ευχαρίστηση που αισθάνεται ο άνθρωπος από την ικανοποίηση της ανάγκης μπορεί να αυξήσει την έντασή της (αυτό είχε διαπιστωθεί και από τον ίδιο τον Maslow).
- Η ένταση των αναγκών ενός ατόμου μπορεί να διαφοροποιείται όχι μόνο από το βαθμό ικανοποίησης όπως υποστηρίζει ο Maslow αλλά και από την αλλαγή συνθηκών του περιβάλλοντος (π.χ. σε περίοδο οικονομικής κρίσης η ένταση των αναγκών ασφαλείας ή σιγουριάς αυξάνεται).
- Σε περίπτωση διαπίστωσης αδυναμίας ικανοποίησης μίας ανάγκης το άτομο μπορεί να την εγκαταλείψει και να προσανατολιστεί στην ικανοποίηση άλλων ανώτερων ή κατώτερων αναγκών.
- Η ιεράρχηση των αναγκών των εργαζομένων δεν είναι δεδομένη καθώς εξαρτάται από την προσωπικότητα του ατόμου, την οργάνωση, την ομάδα εργασίας, τον πολιτισμό, την ιστορία και την κοινωνία μέσα στην οποία ζει.

Παρ' όλες τις αδυναμίες η θεωρία του Maslow συνείσφερε σημαντικά στο κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Κατ' αρχάς ήταν η πρώτη θεωρία που αποπειράθηκε να εξηγήσει την πολυπλοκότητα και πολλαπλότητα των ανθρώπινων αναγκών. Επίσης, ήταν η πρώτη που υπέδειξε ότι υπάρχουν κίνητρα διαφορετικά από τα χρηματικά απορρίπτοντας έτσι την τειλορική αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μόνο οικονομικές αμοιβές. Έτσι, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισε να στρέφει την προσοχή της σε νέα κίνητρα, όπως παροχή διακρίσεων, βαθμών και ευκαιριών μετεκπαίδευσης. Επιπλέον, η επισήμανση της

διαφορετικότητας των ανθρώπων υπογραμμίζει την ανάγκη διαφορετικής αντιμετώπισης από τη διοίκηση• δεν είναι ορθό να αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο εργαζόμενοι των οποίων οι φυσιολογικές ανάγκες είναι ιδιαίτερα έντονες με εκείνους των οποίων οι ανώτερες είναι επικρατέστερες.

2.3. Η ERG Θεωρία παρακίνησης του Alderfer

Η θεωρία του Αμερικανού ψυχολόγου Clayton Alderfer που αναπτύχθηκε το 1969 κατατάσσεται στις θεωρίες παρακίνησης. Αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες και μπορεί να ειπωθεί ως τροποποίηση της θεωρίας αναγκών του Maslow καθώς προήλθε από την προσπάθεια εμπειρικής επιβεβαίωσης, μέσω της στατιστικής μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης, της θεωρίας του Maslow. Ο Alderfer περιόρισε τις πέντε ανάγκες του Maslow σε τρεις: τις ανάγκες ύπαρξης, τις ανάγκες σχέσεων με το κοινωνικό περιβάλλον, και τις ανάγκες ανάπτυξης. Το θετικό της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι αφήνει περιθώρια για την επιβεβαίωση της σε κοινωνίες διαφορετικής κουλτούρας και ιεράρχησης αναγκών. (όπως σε κοινωνίες όπου οι κοινωνικές ανάγκες έχουν πρωτεύοντα ρόλο συγκριτικά με τις φυσιολογικές).

Στις ανάγκες ύπαρξης υπάγονται οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφαλείας του Maslow, στις ανάγκες σχέσεων εμπεριέχονται οι κοινωνικές ανάγκες που περιλαμβάνουν τις ανάγκες του «ανήκειν», και στις ανάγκες ανάπτυξης υπάγονται οι δύο ανώτερες κατηγορίες αναγκών του Maslow, αυτές δηλαδή της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης. Η εν λόγω θεωρία παρακίνησης, ονομάστηκε ERG από τα αρχικά των τριών αγγλικών λέξεων που περιγράφουν τις τρεις κατηγορίες αναγκών (Existence – Relatedness – Growth)

Οι κυριότερες διαφορές των δύο θεωριών είναι οι εξής:

- Η θεωρία του Alderfer περιορίζει τον αριθμό των κατηγοριών, με αποτέλεσμα να μειώνεται η ακαμψία της ιεράρχησης, και υποστηρίζει ότι υπάρχει μία συνεχής σειρά αναγκών.
- Δε δέχεται τη μονόδρομη πορεία των αναγκών του Maslow. Υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητη πρώτα η ικανοποίηση μίας κατώτερης ανάγκης για να παρακινηθεί το άτομο αργότερα από κάποια ανώτερη ανάγκη. Υπάρχει δηλαδή η δυνατότητα τα άτομα να επιδιώκουν την ικανοποίηση αναγκών

ανώτερου επιπέδου ταυτόχρονα και πριν ακόμη ικανοποιηθούν πλήρως οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων.

- Στην ERG θεωρία αποδέχεται ότι μπορεί να υπάρξει οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε αυτές του κατώτερου όταν οι πρώτες ματαιώνονται. Με τον όρο ματαιώση νοείται η απογοήτευση που προκύπτει από την αδυναμία ικανοποίησης.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ούτε οι ανάγκες, ούτε οι ιεραρχήσεις τους είναι εξ' αντικειμένου ταυτόσημες σε διαφορετικά άτομα ακόμη κι αν αυτά ανήκουν στο ίδιο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, δε θα πρέπει να παραβλέπουμε ότι η νοητική επεξεργασία (ο βαθμός έντασης και η σπουδαιότητα μίας ανάγκης και τα μέτρα για την ικανοποίησή της) διαφέρει από άτομο σε άτομο. Σύμφωνα με τη γνωστική ψυχολογία το θέμα των αναγκών άπτεται του θέματος της διαμόρφωσης εννοιών. (concept formation)

2.4. Η Θεωρία της κάλυψης των (τριών) επίκτητων αναγκών του McClelland

Ο David McClelland και οι συνεργάτες του εισήγαγαν τη θεωρία των τριών αναγκών (three needs theory). Η θεωρία αυτή ονομάζεται και θεωρία για τα κίνητρα επίτευξης και ανήκει στις γνωστικές θεωρίες κινήτρων.

Σύμφωνα με τη θεώρηση υπάρχουν τρεις επίκτητες ανάγκες, οι οποίες διαμορφώνονται κατά την πρώτη παιδική ηλικία και λειτουργούν ως κύρια κίνητρα για την εργασία. Οι ανάγκες αυτές είναι:

- Η ανάγκη για επιτεύγματα – nAch (need for achievement): αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να έχει υψηλή απόδοση με βάση το «άριστο» πρότυπο ή να είναι «νικητής» ή να διαπρέπει ανταγωνιζόμενους άλλους.
- Η ανάγκη για ισχύ – nPow (need for power): αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να προκαλεί στους άλλους συμπεριφορές που δεν θα εκδήλωναν σε άλλη περίπτωση. Το άτομο διακατέχεται από μία επιθυμία επιρροής σε άλλα άτομα. Στον εργασιακό χώρο επιθυμεί να έχει υφισταμένους τους οποίους διευθύνει, εξουσιάζει και επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Οι διευθυντές διακατέχονται συνήθως λίγο ή περισσότερο από τη συγκεκριμένη ανάγκη.
- Η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις – nAff (need for affiliation): προσιδιάζει στην κατηγορία των κοινωνικών αναγκών του Maslow. Το άτομο «επιδιώκει

την αγάπη, τη στοργή, τη δημιουργία φιλικών σχέσεων και την ένταξή του σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες με την παράλληλη αποδοχή του από αυτές.²⁰»

Σύμφωνα με τη θεωρία οι άνθρωποι που διέπονται από έντονη ανάγκη για επιτεύγματα έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Πασχίζουν να ξεπεράσουν τον εαυτό τους και προσπαθούν να κάνουν κάτι καλύτερα ή αποτελεσματικότερα απ' ότι πριν.
- Συνήθως επιλέγουν επαγγέλματα στα οποία επωμίζονται προσωπική ευθύνη για τη λύση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων.
- Μπορούν να θέσουν σχετικά δυσεπίτευκτους στόχους αρκεί ο κίνδυνος αποτυχίας να είναι υπολογισμένος και ελεγχόμενος. Σύμφωνα με τη θεωρία, το κίνητρο προς μία ενέργεια είναι συνάρτηση: α. της πιθανότητας για επίτευξη, β. της αξίας που έχει για το άτομο η σχετική ενέργεια και, γ. του φόβου για την αποτυχία, που ορίζεται ως προδιάθεση για την ελαχιστοποίηση της αποτυχίας και του πόνου. Επομένως, εξ' αιτίας των υψηλών πιθανοτήτων αποτυχίας οι δύσκολοι και ρισοκίνδυνοι στόχοι αποφεύγονται από τα άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη επίτευξης στόχων. Εργασίες που αποτελούν «πρόκληση», δηλαδή όχι κάτι εύκολο αλλά εφικτό είναι οι καταλληλότερες.
- Επιζητούν την άμεση αναπληροφόρηση (feed-back) σχετικά με το βαθμό υλοποίησης των στόχων τους και γενικά των αποδόσεων τους.
- Ασχολούνται σοβαρά με τα καθήκοντά τους και εργάζονται σκληρά για την επιτυχή πραγματοποίησή τους.

Επίσης, έρευνες έχουν δείξει (Steers, 1975), ότι τα συγκεκριμένα άτομα παρουσιάζουν και μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Όμως τείνουν να εργάζονται μόνα και να αποφεύγουν τη συνεργασία, γεγονός το οποίο μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα σε περίπτωση που ο εργαζόμενος με ανάγκη για επιτεύγματα έχει τοποθετηθεί σε θέση που η συνεργασία είναι επιβεβλημένη. Να σημειωθεί ότι οι άλλες δύο ανάγκες της θεωρίας: η ανάγκη για ισχύ και η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις, δεν έτυχαν εκτενούς διερεύνησης όπως η ανάγκη για την επίτευξη στόχων.

²⁰ Μπουραντάς, Δ. (2002): 279

Ο McClelland υποστηρίζει ότι περίπου 10% του πληθυσμού είναι άτομα που νιώθουν την ανάγκη για επίτευξη σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό και πως υπάρχουν τρόποι καλλιέργειάς της ανάγκης και στα άτομα που δεν διακατέχονται έντονα από την θέληση επίτευξης στόχων.

2.5. Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία του Frederick Herzberg είναι ίσως η πιο πολυσυζητημένη και αποδεκτή στο χώρο της Διοίκησης, από τα μέσα της δεκαετίας του 1960 έως και τις αρχές της δεκαετίας του 1980, παρά τις έντονες κριτικές που έχει λάβει. Ορισμένοι τη θεωρούν απλουστευτική, όμως είναι αναμφισβήτητη η επιρροή της στον τρόπο σχεδίασης ακόμη και των σημερινών θέσεων εργασίας.

Ο Herzberg διεξήγαγε έρευνα σε 200 περίπου μηχανικούς και λογιστές. Χρησιμοποίησε τη μέθοδο του «κρίσιμου περιστατικού» και την ελεύθερη συνέντευξη. Η ερώτηση που τους έθεσε ήταν η εξής: «Σκέψου μία περίοδο που αισθάνθηκες εξαιρετικά ευχαριστημένος ή εξαιρετικά δυσαρεστημένος για τη δουλειά σου, είτε την παρούσα είτε την προηγούμενη. Αυτή η περίοδος μπορεί να ήταν μεγάλη ή μικρή. Εξήγησέ μας: τί συνέβη τότε;»

Ύστερα από ανάλυση των αποτελεσμάτων κατέληξε στη θεωρία των δύο παραγόντων γνωστή ως θεωρία του Herzberg. Η θεωρία ουσιαστικά προσβέει ότι «εγγενείς παράγοντες σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ εξωγενείς παράγοντες σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια απέναντι στο επάγγελμα.²¹»

Στους εγγενείς παράγοντες εντάσσονται: η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα προαγωγής (ανόδου). Αυτοί οι παράγοντες ονομάζονται κίνητρα διότι συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων και προσφέρουν παράλληλα επαγγελματική ικανοποίηση. Στους εξωγενείς παράγοντες περιλαμβάνονται: η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος της διοίκησης, η εποπτεία, η χρηματική αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις, και οι συνθήκες εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες ονομάζονται υγιεινής ή συντήρησης διότι περιγράφουν το εργασιακό περιβάλλον και έχουν πολύ μικρή επίδραση στη δημιουργία θετικών συναισθημάτων, μπορούν να συμβάλλουν όμως στον μετριασμό της εργασιακής δυσαρέσκειας. Η ικανοποίηση τους συμβάλλει στη συντήρηση ενός

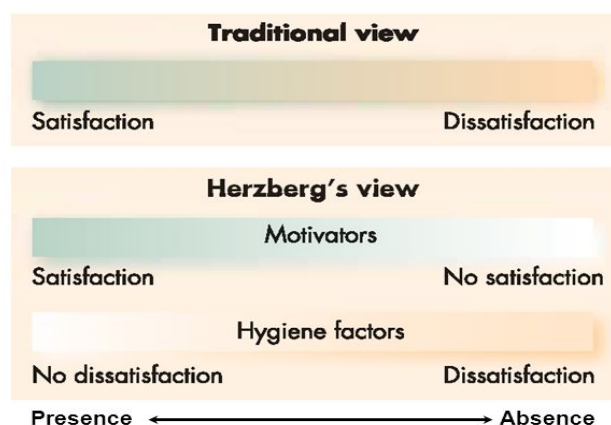
²¹ Robbins, S. (2012): 526

ήρεμου κλίματος εντός της επιχείρησης, δεν έχουν όμως τη δυνατότητα της παρακίνησης των εργαζομένων.

Ο Herzberg υποστήριξε ότι «η ικανοποίηση από την εργασία και η δυσαρέσκεια που προκύπτει από αυτή, δεν είναι τα άκρα ενός διανύσματος αλλά δύο ξεχωριστές παράλληλες διαστάσεις.²²» Στο σχήμα 2.2. που ακολουθεί παρουσιάζεται η παραδοσιακή άποψη περί ικανοποίησης και δυσαρέσκειας και η άποψη του Herzberg.

Σχήμα 2.2.

Αντιτιθέμενες απόψεις περί ικανοποίησης και δυσαρέσκειας



Πηγή: Robbins, S. (2012)

Η θεωρία του Herzberg μπορεί να ειπωθεί και ως περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας του Maslow. Ο τελευταίος επιχειρήσε να καταδείξει ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, ενώ ο Herzberg προσπάθησε να δείξει τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές εντός εργασιακού περιβάλλοντος. Έτσι, οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, ασφαλείας, κοινωνικές και εν μέρει στις ανάγκες του σεβασμού και της εκτίμησης ενώ οι παράγοντες παρακίνησης αντιστοιχούν ουσιαστικά στις ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης και κυρίως στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Η ύπαρξη όμως της παραπάνω αντιστοιχίας μεταξύ των δύο θεωριών μπορεί να υποστηριχθεί μόνο στην περίπτωση που οι βασικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί.

²² Χυτήρης, Λ. (1994): 166

Μεταφέροντας τη θεωρία του Herzberg σε ένα πιο ρεαλιστικό – πρακτικό επίπεδο υποστηρίζεται ότι η Διοίκηση των οργανώσεων θα πρέπει να εξασφαλίσει δύο μηχανισμούς. Ο ένας θα αποβλέπει στην δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης, μέσω του εμπλουτισμού και της διεύρυνσης της εργασίας, με τρόπο ώστε αυτή να συναρπάξει τον εργαζόμενο – ο μηχανισμός αυτός κατά την ορολογία του Herzberg είναι ο μηχανισμός κινήτρων. Ο άλλος θα πρέπει να προλαμβάνει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων μέσω του ελέγχου του τρόπου διοίκησης, των αμοιβών, της πολιτικής του οργανισμού και των κοινωνικών σχέσεων.

Ο Herzberg για να καταστήσει λειτουργική τη θεωρία του σε επίπεδο οργανώσεων και επιχειρήσεων πρότεινε επτά βασικές αρχές, που αφορούν κυρίως την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας, την έμφαση στην προσωπική ευθύνη και όχι στη συλλογική ευθύνη του προϊστάμενου, τη μείωση της αυστηρότητας της επίβλεψης, και την ουσιαστικοποίηση του περιεχομένου των καθηκόντων των εργαζομένων. «Οι διοικούντες θα πρέπει να αναγνωρίσουν ότι η θεωρία περιγράφει μία γενικότερη τάση, καθώς οι παράγοντες υγιεινής μπορεί να λειτουργήσουν ως κίνητρα σε ορισμένους εργαζόμενους που επιθυμούν τέτοιου είδους ανταμοιβές. Αντιστρόφως, για άλλους εργαζόμενους ορισμένα κίνητρα μπορεί να λειτουργούν μόνο ως παράγοντες συντήρησης.²³»

Όπως συμβαίνει με κάθε θεωρία, έτσι και σε αυτή του Herzberg διακρίνονται ορισμένα αδύναμα σημεία. Παρά το γεγονός ότι τα αποτελέσματα του επαληθεύτηκαν και από άλλους ερευνητές σε διαφορετικές χώρες (βλ. Perczel Βουδαπέστη και Vadon Λένινγκραντ) ορισμένες έρευνες έχουν οδηγηθεί σε αντίθετα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ο Vroom επισημαίνει το μεθοδολογικό πρόβλημα που προκύπτει από τον τρόπο με τον οποίο ο Herzberg και οι συνεργάτες του χειρίστηκαν τις συνεντεύξεις. Πιο συγκεκριμένα, υπογραμμίζει πως οι άνθρωποι είναι πολύ πιθανό να αποδίδουν τα αίτια ικανοποίησής τους σε δικά τους επιτεύγματα, ενώ τη δυσαρέσκειά τους σε εξωγενείς παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος. Επίσης, οι Howell (1976), McCormick και Ilgen (1985) παρατήρησαν ότι η διαφοροποίηση μεταξύ θετικών και αρνητικών παραγόντων ικανοποίησης και δυσαρέσκειας εμφανίζεται μόνο όταν χρησιμοποιείται η τεχνική των κρίσιμων συμβάντων και δεν επιβεβαιώνονται τα αποτελέσματα με διαφορετικές μεθόδους.

²³ Davis, K., Newstrom, J. (1989): 111

Επιπλέον, ο **Scott Meyers** αποπειράθηκε να ελέγξει την εγκυρότητα της θεωρίας του Herzberg και ύστερα από έρευνα που διεξήγαγε σε 282 μηχανικούς επιστήμονες, προϊσταμένους, τεχνικούς και εργάτες της εταιρείας Texas Instruments κατέληξε στην κατάταξη των εργαζομένων σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη αναφέρεται στους ανθρώπους που επιθυμούν να πετυχαίνουν και έχουν μία έμφυτη τάση προς ανάπτυξη και επαγγελματική ανέλιξη. Αυτή η κατηγορία ονομάστηκε “growth seekers”. Η δεύτερη κατηγορία περιελάμβανε τους εργαζόμενους που ενδιαφέρονται κυρίως για τους παράγοντες υγιεινής όπως τον μισθό, τις συνθήκες εργασίας και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτού του είδους οι εργαζόμενοι ονομάστηκαν “maintenance seekers”. Ο Meyers κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους προσδιορίζεται ουσιαστικά από την προσωπικότητά τους. Το συμπέρασμα όμως αυτό δεν καθιστά μάταιη την παρακίνηση των εργαζομένων, καθώς όταν οι “growth seekers” αντιμετωπιστούν από την επιχείρηση όπως οι “maintenance seekers” τότε τείνουν να συμπεριφέρονται σαν τους εργαζόμενους της δεύτερης κατηγορίας με αποτέλεσμα να αναζητούν τους παράγοντες υγιεινής. Έτσι, όταν δεν υπάρχουν ούτε ευκαιρίες ανάπτυξης ούτε οι κατάλληλες εργασιακές συνθήκες ελλοχεύει ο κίνδυνος παραίτησης ενός growth seeker, με οικονομικές και όχι μόνο συνέπειες για την οργάνωση.

Άλλες αδυναμίες της θεωρίας του Herzberg μπορούν να παρατηρηθούν στο ότι δεν λαμβάνονται υπ’ όψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά διαφορετικών ομάδων εργαζομένων. Για παράδειγμα, υπάρχουν εργαζόμενοι που η φύση της εργασίας τους δεν τους παρέχει δυνατότητες ανέλιξης. Επιπλέον, κάθε άνθρωπος έχει περισσότερες εναλλακτικές ευκαιρίες ικανοποίησης ορισμένων αναγκών του• για παράδειγμα ένα άτομο μπορεί να ενδιαφέρεται μόνο για την εξασφάλιση του μισθού του γιατί η ανάγκη της προσωπικής ανάπτυξης καλύπτεται μέσα στο οικογενειακό του περιβάλλον. «Τέλος, ο Herzberg δεν λαμβάνει υπόψη του, όπως άλλωστε και ο Maslow, την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του έξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος όπου το άτομο ζει.²⁴»

Παρ’ όλη την κριτική που υπέστη η θεωρία των δύο παραγόντων η συνεισφορά της στον κλάδο της διοίκησης είναι μεγάλη. Ο ίδιος ο Herzberg προτείνει τον εμπλουτισμό της εργασίας (job enrichment). Με γνώμονα τους παράγοντες παρακίνησης πιστεύει πως κάθε εργασία πρέπει να περιλαμβάνει τα στοιχεία

²⁴ Μπουραντάς, Δ. (2002): 267

εξασφάλισης ικανοποίησης των ανώτερων αναγκών. Προτείνει λοιπόν τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις του προγραμματισμού των εργασιών τους καθώς και την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας τους. Αυτό το είδος εμπλουτισμού ονομάζεται κάθετος εμπλουτισμός εργασίας. Παράλληλα προτείνει και τον οριζόντιο εμπλουτισμό ο οποίος αφορά την αύξηση της ποικιλίας των εργασιών ή των καθηκόντων των εργαζομένων, με την παράλληλη συμμετοχή σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας ή με την αλλαγή θέσεως ή καθηκόντων ανά τακτά χρονικά διαστήματα (job rotation). Μέσω του οριζόντιου εμπλουτισμού της εργασίας και της αλλαγής θέσεων ελαχιστοποιείται η ρουτίνα, η ανία που προέρχεται από την επανάληψη όμοιων εργασιών, ενώ με τον κάθετο εμπλουτισμό ο εργαζόμενος νιώθει περισσότερο υπεύθυνος και αυτόνομος.

2.6. Η Θεωρία X και Y του McGregor

Ο πιο γνωστός θεωρητικός για την εισήγηση δύο θέσεων αναφορικά με την ανθρώπινη φύση είναι ο Douglas McGregor, θεμελιωτής της θεωρίας X και Y. Η θεωρία του σχετίζεται και με τα στυλ (τρόπους) ηγεσίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία X οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως άτομα που τρέφουν εκ προοιμίου ελάχιστες φιλοδοξίες, αντιπαθούν την εργασία τους, είναι ευθυνόφοβα και πρέπει να ελέγχονται ώστε να εξασφαλιστεί η αποδοτική εργασία τους. Υπάρχει μία αμιγώς αρνητική θεώρηση των εργαζομένων. Εν αντιθέσει, η θεωρία Y πρεσβεύει ότι οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την εργασία, επιζητούν και αποδέχονται τις ευθύνες και ασκούν αυτο-καθοδήγηση. Ο McGregor πίστευε ότι η διοίκηση θα πρέπει να κατευθύνεται από τις θέσεις της θεωρίας Y και υποστήριζε ότι η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οι υπεύθυνες και απαιτητικές εργασίες και οι καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας θα παρείχαν περισσότερα κίνητρα στους εργαζόμενους.

Η θεωρίες X και Y δεν έχουν επιβεβαιωθεί ακόμη για την εγκυρότητά τους ούτε έχει πιστοποιηθεί ότι μόνο ένας διοικητής που υιοθετεί τη Θεωρία Y μπορεί να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους.

2.7. Ανακεφαλαίωση

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύθηκαν όλες οι πρώιμες θεωρίες παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή όσες πρωτοεμφανίστηκαν τη δεκαετία του 1960. Συγκεκριμένα, παρουσιάστηκε εκτενώς η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η ERG θεωρία του Alderfer, η θεωρία κάλυψης των τριών επίκτητων αναγκών του Mc Clelland, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, και η θεωρία X και Y του McGregor.

Κεφάλαιο 3

Σύγχρονες Θεωρίες Παρακίνησης

3.1. Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι πιο σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, οι οποίες αν και δεν είναι τόσο γνωστές όσο οι πρώιμες, υποστηρίζονται ωστόσο ερευνητικά. Οι θεωρίες αυτές εντάσσονται στα θεωρητικά υποδείγματα που προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης, τις μεταβλητές που αυτή περιλαμβάνει καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις. Οι σπουδαιότερες θεωρίες, δηλαδή, η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, το υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter και Lawler, η θεωρία της στοχοθεσίας του Locke, η θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης του Adams καθώς και η θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner αναλύονται στα επόμενα υποκεφάλαια.

3.2. Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών εισήχθη στην οργανωσιακή ψυχολογία το 1964 με την έκδοση του βιβλίου του Victor Vroom “Work and Motivation”. (Εργασία και Κίνητρα). Οι βασικές σκέψεις του Vroom έχουν τις καταβολές τους στις εργασίες των ψυχολόγων Kurt Lewin και Edward Tolman. Ο Lewin υποστήριξε ότι η συμπεριφορά είναι συνάρτηση της αλληλεπίδρασης του ατόμου με περιβάλλον του.

Η θεωρία του Vroom αποπειράται να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο προβαίνει σε συγκεκριμένη δράση. «Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μία ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες: α. την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας, β. την αντίληψη του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και γ. την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια.²⁵»

Για να παρακινηθεί ένας εργαζόμενος θα πρέπει σωρευτικά: να πιστεύει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης)• να περιμένει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής) υπό την προϋπόθεση να

²⁵ Χατζηπαντελή, Π. (1999): 69

επιθυμεί τη συγκεκριμένη ανταμοιβή. «Ο Vroom θεωρεί ότι όλα τα άτομα σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, λαμβάνουν αποφάσεις και κάνουν υπολογισμούς μεταξύ επιλογών και επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες-στόχους που οδηγούν στα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα ή στην αποφυγή ενός, λιγότερου επιθυμητού αποτελέσματος π.χ. κόπωση, ανασφάλεια.²⁶» Ο Vroom αντιλαμβάνεται τη διαδικασία της παρακίνησης σαν μία μορφή διαπραγμάτευσης μεταξύ εργαζομένων και επιχειρήσεων. Η παρακίνηση δηλαδή εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ο εργαζόμενος ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση αλλά και από εκείνα που πιστεύει ότι θα λάβει ως ανταμοιβή από την επιχείρηση.

Οι **ανταμοιβές** μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικές και εξωτερικές και σε θετικές και αρνητικές. Οι εσωτερικές αμοιβές έχουν αξία αυτές καθ' αυτές και προσδιορίζονται από το άτομο (π.χ. αίσθημα επιτυχίας, ανάπτυξη, ολοκλήρωση κ.λπ.), ενώ οι εξωτερικές προσδιορίζονται από εξωτερικούς παράγοντες και αποτελούν μέσα για την απόκτηση άλλων αξιών. (π.χ. χρήμα, προαγωγή). Θετικές είναι οι ανταμοιβές που το άτομο επιθυμεί την απόκτησή τους ενώ αρνητικές είναι όσες δεν επιθυμεί (π.χ. πειθαρχική ποινή).

Κύριες αδυναμίες της θεωρίας του Vroom είναι οι εξής:

- Σύμφωνα με τον Mitchell (1982) τα άτομα δεν κάνουν όλους αυτούς του υπολογισμούς πριν επιλέξουν να δράσουν. Επίσης, η θεωρία του Vroom δεν προβλέπει, κατά μέσο όρο, περισσότερο από το 50% της πραγματικής συμπεριφοράς και η μεγάλη απήχηση της θεωρίας οφείλεται στο γεγονός ότι σε εννοιακό, μη επιστημονικό επίπεδο δίνει την εντύπωση του σωστού.
- Σύμφωνα με τους Landy και Becker η θεωρία των προσδοκιών αποτελεί θεωρία «μέσου βεληνεκούς» καθώς δεν μπορεί να εκληφθεί ως καθολική θεωρία ερμηνείας και πρόβλεψης της συμπεριφοράς, αφού ερμηνεύει περιορισμένο αριθμό φαινομένων.
- Τέλος, πολλοί υποστηρίζουν ότι υπάρχει μία δυσκολία εφαρμογής της θεωρίας στην επιχειρησιακή πραγματικότητα.

Παρ' όλα αυτά, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να αντλήσουν σπουδαία διδάγματα από τη θεωρία των προσδοκιών. Επειδή οι ανταμοιβές των εργαζομένων εξαρτώνται

²⁶ Χυτήρης, Λ. (1994): 170

και ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από την επιχείρηση, πρέπει η πολιτική της διοίκησης να προσαρμόζεται (όσο είναι εφικτό) στις επιθυμίες τους. Προϋπόθεση της προσαρμογής βέβαια είναι η πληροφόρηση (feed back) για την αξία που έχει κάθε ανταμοιβή για τον κάθε εργαζόμενο. Τέλος, σύμφωνα με τον Vroom, θεωρείται απαραίτητη η κατάλληλη διασύνδεση των ανταμοιβών με την αποδοτικότητα των εργαζομένων έτσι ώστε να υπάρχει θετική σχέση μεταξύ προσπαθειών των εργαζομένων, απόδοσης και ανταμοιβών.

«Αυτή η θεωρία ουσιαστικά υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων.²⁷»

3.3. Το υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter και Lawler

Οι Lyman Porter και Edward Lawler ανέπτυξαν τη δική τους θεωρία παρακίνησης το 1968 ύστερα από επεξεργασία της θεωρίας του Vroom. Αναπτύσσουν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εννοιών και προσδοκά να προσφέρει μία ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης.

Έχοντας ως κεντρικό άξονα τους βασικούς παράγοντες της θεωρίας των προσδοκιών, δηλαδή την προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο, την απόδοση και την ικανοποίηση, προσθέτουν παράγοντες που εξηγούν βαθύτερα την πολύπλοκη διαδικασία της παρακίνησης.

Κατά τους Porter και Lawler οι άνθρωποι σπάνια υπολογίζουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα των δράσεών τους• σπάνια υπολογίζουν τις προσδοκίες και προτιμήσεις τους και εξίσου σπάνια πολλαπλασιάζουν πιθανότητες, εκτός βέβαια εάν τους ζητηθεί κάτι τέτοιο.

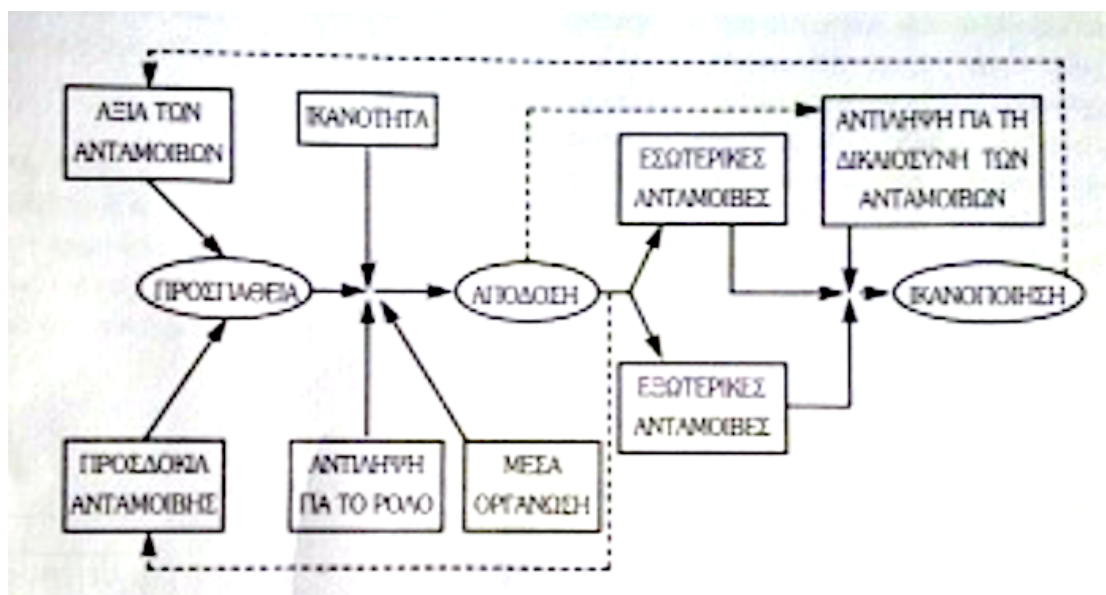
Σύμφωνα με το υπόδειγμα της προσδοκίας οι προσπάθειες που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζονται: α. από την αξία που έχουν για αυτούς οι προσφερόμενες από τη Διοίκηση ανταμοιβές και β. από την αντίληψή τους για την πιθανότητα λήψης αυτών των ανταμοιβών. Η προσπάθεια των εργαζομένων οδηγεί στην εργασιακή απόδοση η οποία εξαρτάται: α. από την ικανότητα και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (σε αυτά συμπεριλαμβάνονται η νοημοσύνη, η προσωπικότητα, και οι ψυχοκινητικές δεξιότητες), β. την αντίληψη για τον ρόλο του, καθώς και γ. από τα μέσα που έχει στη διάθεσή του και τον τρόπο οργάνωσης της

²⁷ Παπαλέξη, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003): 388

εργασίας. Η υψηλή απόδοση οδηγεί σε ανταμοιβές που μπορεί να είναι είτε εσωτερικές (π.χ. δυνατότητα μάθησης, δημιουργίας και αυτοπραγμάτωσης) είτε εξωτερικές (π.χ. χρήμα, προαγωγές, άλλου είδους παροχές). Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι από τις ανταμοιβές μόνο όταν τις θεωρούν **δίκαιες**. Ο βαθμός ικανοποίησης που θα νιώσει το άτομο θα επηρεάσει στο μέλλον την αξία που θα έχουν για αυτόν οι παρεχόμενες αμοιβές. «Έτσι, ο κύκλος προσπάθεια – απόδοση – ικανοποίηση – προσπάθεια ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται.»²⁸ Στο σχήμα 3.2. απεικονίζεται συνοπτικά η θεωρία.

Σχήμα 3

Το υπόδειγμα της προσδοκίας των Porter και Lawler



Πηγή: Χατζηπαντελή, Π. (1999): 70

Η άποψη ότι η ικανοποίηση είναι επακόλουθο της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενο της είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία ρήξης του μοντέλου με τις προγενέστερες θεωρίες. Η άποψη αυτή εγκρίνεται και από την εμπειρική έρευνα γεγονός το οποίο αυξάνει περισσότερο τη χρησιμότητα του υποδείγματος. Στην πλήρη μορφή του το μοντέλο δε δοκιμάστηκε εμπειρικά όμως παρά τις επιφυλάξεις

²⁸ Χατζηπαντελή, Π. (1999): 71

που μπορούν να διατυπωθούν εξακολουθεί έως σήμερα να θεωρείται ικανοποιητική περιγραφή της διαδικασίας παρακίνησης εργαζομένων.

3.4. Η Θεωρία της στοχοθεσίας των Latham και Locke

Οι Gary Latham και Edwin Locke υπέθεσαν ότι οι στόχοι, καθότι βρίσκονται πιο κοντά στην πράξη απ' ό,τι οι ανάγκες και οι αξίες, θα πρέπει να προβλέπουν και να ερμηνεύουν τη συμπεριφορά πιο επακριβώς. Βασιζόμενοι σε αυτή την υπόθεση διατύπωσαν ορισμένα συμπεράσματα όσον αφορά τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης.

Πριν αναφερθούν τα κυριότερα συμπεράσματα θα παρατεθεί ο ορισμός του στόχου. Σύμφωνα με τον Geen (1995) στόχος είναι κάτι περισσότερο από μία επιθυμία ή μια ευχή να συμβεί κάτι. Είναι μία τελική κατάσταση που θεωρείται εφικτή, εφόσον υπάρχει ένα δεδομένο επίπεδο ικανότητας και καταβολής κόπου και προσπάθειας.

Τα βασικότερα σημεία της θεωρίας της στοχοθεσίας είναι τα εξής:

- Η επιτυχημένη απόδοση αυξάνεται όταν υπάρχουν **συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι**, παρά όταν δεν έχει οριστεί κανένας ή όταν ο στόχος είναι γενικόλογος και αόριστος π.χ. «κάντε το καλύτερο δυνατό». Σε αυτό συμφωνεί και ο Ach, θεμελιωτής του «νόμου της δυσκολίας», σύμφωνα με τον οποίο όσο πιο δύσκολο είναι το έργο τόσο πιο μεγάλη προσπάθεια γεννά. "Αυτό το έλεγξαν οι Chesney και Locke (1991), οι οποίοι βρήκαν ότι σε δύο επίπεδα συνθετότητας στόχου, τα υποκείμενα που είχαν τον πιο δύσκολο στόχο πήγαν καλύτερα από αυτά που είχαν τον πιο εύκολο.²⁹»
- Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση είναι: η **προσπάθεια** προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση, η **επιμονή**, και η αναζήτηση της καταλληλότερης **στρατηγικής** με γνώμονα τις ατομικές αντιληπτικές ικανότητες.
- Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την **ανατροφοδότηση**, δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης σχετικά με το βαθμό επιτυχίας των στόχων.
- Η **αποδοχή των στόχων** αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης. Η αποδοχή του στόχου, σύμφωνα με τις ερευνητικές μελέτες των

²⁹ Κωσταρίδου Ευκλείδη, Α. (1999): 243

Latham και Locke, δεν επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού του. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή είναι: η αξία των στόχων και η βούληση της επίτευξής τους. Αντίθετη είναι η πεποίθηση, ύστερα από έρευνα, του Erez και άλλων που ενστερνίζονται ότι οι συμμετοχικές διαδικασίες είναι πιο αποτελεσματικές, ιδιαίτερα όσον αφορά την εμμονή στην επιδίωξη του στόχου.

- Η **αποτελεσματικότητα** της στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό και μόνιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές, ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η θεωρία της στοχοθεσίας εξαρτάται αρκετά από εθνικο-πολιτισμικά στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να εφαρμοστεί σχετικά εύκολα στις χώρες τις Βόρειας Αμερικής όπου: οι υφιστάμενοι λειτουργούν σχετικά ανεξάρτητα, οι εργαζόμενοι επιδιώκουν δυσεπίτευκτους στόχους, και η απόδοση θεωρείται σημαντική τόσο από τους προϊστάμενους όσο και από τους υφιστάμενους. Επομένως, θεωρείται ορθό να αποφεύγεται η εφαρμογή της σε χώρες ή σε οργανισμούς που δεν πληρούν αυτά τα χαρακτηριστικά.

Η προσπάθεια που καταβάλλεται από τα άτομα για την επίτευξη των στόχων εξαρτάται από τη θελκτικότητα του στόχου και τη δυσκολία του έργου.

Ένας παράγοντας που σχετίζεται με τη δυσκολία των στόχων είναι «το κίνητρο επίτευξης» του ατόμου. Το κίνητρο επίτευξης σχετίζεται με το εάν το άτομο διακατέχεται από το φόβο της αποτυχίας ή παρακινείται από το κίνητρο της επιτυχίας. Συμπερασματικά λοιπόν, ένα άτομο με υψηλό κίνητρο καταβάλλει τη μεγαλύτερη προσπάθεια στα πιο δύσκολα έργα (αν και όχι στα ακατόρθωτα), ενώ ένα άτομο με χαμηλό αρχικό κίνητρο επενδύει όχι μόνο μικρότερη προσπάθεια αλλά την επενδύει και σε έργα μικρότερης δυσκολίας, διότι πλησιάζει το όριο του ακατόρθωτου πολύ πιο γρήγορα από το πρώτο.

Η εμπειρική απόδειξη του γεγονότος ότι οι δύσκολοι και συγκεκριμένοι στόχοι αυξάνουν την απόδοση του στόχου φαίνεται από την εφαρμογή της θεωρίας σε πραγματικό χώρο εργασίας. Οι οδηγοί φορτηγών ξυλείας μετέφεραν ξύλα στο 60% της νόμιμης χωρητικότητας, καθώς φοβούνταν την επιβολή προστίμου. Αρχικά, τους ζητήθηκε να προσπαθήσουν, «κάνοντας το καλύτερο», ώστε να αυξήσουν το ποσοστό φόρτωσης των οχημάτων τους. Ο γενικόλογος αυτός στόχος είχε ως αποτέλεσμα την ελάχιστη αύξηση του φορτίου. Στη συνέχεια, οι οδηγοί κλήθηκαν να φορτώσουν τα οχήματα στο 94% της νόμιμης χωρητικότητας. Τους δόθηκε δηλαδή

ένας ποσοτικά συγκεκριμένος και δύσκολος – αλλά εφικτός - στόχος. Για να ελεγχθεί η επίδραση που τυχόν θα είχαν άλλες μεταβλητές, οι οδηγοί διαβεβαιώθηκαν ότι δεν θα δέχονταν ούτε ποινή αλλά ούτε και αμοιβή σε περίπτωση αποτυχίας ή επιτυχίας του στόχου.

Το αποτέλεσμα του πειράματος ήταν το εξής: αρχικά, ο στόχος του 94% επετεύχθη με επιτυχία, αμέσως μετά παρουσιάστηκε κάποια μείωση που όπως αποδείχτηκε από τις συνεντεύξεις με τους εργαζόμενους αποσκοπούσε στο να δοκιμάσουν την εργοδοσία σχετικά με το εάν θα τηρούσε τη δέσμευση μη επιβολής ποινών. Τέλος, η απόδοση επανήλθε στα αρχικά υψηλά επίπεδα και διατηρήθηκε για αρκετούς μήνες.

Μερικοί λόγοι για τους οποίους οι δύσκολοι και συγκεκριμένοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη επίδοση συγκριτικά με τους ασαφείς και αόριστους, σύμφωνα πάντα με τους Latham και Locke είναι οι εξής:

- Συνεπάγονται υψηλότερης αξίας αποτελέσματα/αμοιβές και λιγότερη ασάφεια όσον αφορά το τι ακριβώς αποτελείται καλή επίδοση.
- Παρωθούν το άτομο σε καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας συνδυασμένης με περισσότερη επιμονή.

Όσον αφορά την αποδοχή του στόχου ο Latham πρεσβεύει ότι ο στόχος γίνεται αποδεκτός όταν συντρέχουν τρεις παράγοντες: όταν οι άνθρωποι καταλαβαίνουν πλήρως τι τους ζητείται, όταν πιστεύουν ότι το έργο που τους έχει ανατεθεί είναι σύμφωνο με τα δικά τους προσωπικά συμφέροντα και όταν είναι νοητικά και σωματικά ικανοί ώστε να το υλοποιήσουν. Έτσι, παρατηρούμε ότι υπάρχουν όρια στα ανατιθέμενα καθήκοντα με αποτέλεσμα είτε αυτά να γίνονται αποδεκτά είτε όχι. Υπάρχει δηλαδή μία «ζώνη αδιαφορίας», όπως αποκαλείται.

3.5. Η Θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης του Adams

«Η θεωρία που ανέπτυξε ο John Stacey Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις.»³⁰

Το αίσθημα δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται τα εισερχόμενα, δηλαδή ο βαθμός προσφοράς, και τα

³⁰ Χατζηπαντελή, Π. (1999): 68

εξερχόμενα, δηλαδή οι παρεχόμενες από την επιχείρηση απολαβές. Στα εισερχόμενα περιλαμβάνεται: η ποιοτική και ποσοτική απόδοση του εργαζόμενου, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις του κ.ά. Στα εξερχόμενα ανήκουν για παράδειγμα οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές και η αναγνώριση. Σύμφωνα με έρευνα των Belcher και Atchinson (1970), το πιο σημαντικό εισερχόμενο για τους υπαλλήλους γραφείου ήταν η ποιότητα του έργου, ενώ για τους εργάτες παραγωγής ήταν η αξιοπιστία, η νοημοσύνη και η προσωπική σύνδεση με το έργο. Ενώ, το πιο σημαντικό εξερχόμενο για τους υπαλλήλους γραφείου ήταν η διασφάλιση και για τους εργάτες παραγωγής η αμοιβή.

Έστω ότι υπάρχουν οι εργαζόμενοι X και Y εντός της ίδιας οργάνωσης. Σύμφωνα με τη θεωρία του Adams, το μέλος X έχει την τάση να συγκρίνει τα δικά του εισερχόμενα και εξερχόμενα με εκείνα του συναδέλφου του Y.

Έτσι, σε περίπτωση ισότητας προκύπτει η παρακάτω σχέση:

$$\frac{\text{Εισερχόμενα X}}{\text{Εξερχόμενα X}} = \frac{\text{Εισερχόμενα Y}}{\text{Εξερχόμενα Y}}$$

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να συγκρίνουν τα εισερχόμενα και τα εξερχόμενα τους όχι μόνο με τους συναδέλφους τους αλλά και με τους ομοίους τους που εργάζονται σε ομοειδείς οργανισμούς. Επίσης, οι πιο καταρτισμένοι εργαζόμενοι έχουν την τάση να υπερτιμούν την αξία της εκπαίδευσής τους, σε αντίθεση με τους υπαλλήλους με μεγαλύτερη προϋπηρεσία που υπερεκτιμούν την παλαιότητά τους.

Όταν το άτομο έχει την πεποίθηση ότι δεν υπάρχει ισότητα, τότε διακατέχεται από μία ψυχολογική ένταση η οποία προκύπτει από την ανισορροπία – ανισότητα της σύγκρισης. Έτσι, αναλόγως του βαθμού θεώρησης της αδικίας, το άτομο θα κινηθεί προς την ανάληψη συγκεκριμένης δράσης με αποτέλεσμα τη μείωση της ανισότητας. Υπάρχει δηλαδή μία εσωτερική ετοιμότητα για δράση.

Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος νιώσει αδικημένος, θεωρώντας ότι λαμβάνει μικρότερης αξίας αμοιβή (εξερχόμενα) από κάποιο συνάδελφό του τότε υπάρχουν διάφορα είδη δράσεις:

1. Να μειώσει την παραγωγικότητά του. (τρόπος αντίδρασης: εσωτερικός – φυσικός)

2. Να θεωρήσει ότι τα προσληφθέντα εξερχόμενα του είναι τελικά ανώτερα από τα εξερχόμενα του συναδέλφου του. Να αλλάξει δηλαδή την αρχική του πεποίθηση. (τρόπος αντίδρασης: εσωτερικός, ψυχολογικός)
3. Να κινηθεί προς μία διαπραγμάτευση ή ακόμη και παραίτηση. (τρόπος αντίδρασης: εξωτερικός – φυσικός)
4. Να αλλάξει το συνάδελφο – αναφοράς με τον οποίο έκανε τη σύγκριση. (τρόπος αντίδρασης: εξωτερικός – ψυχολογικός)

Όταν ένας εργαζόμενος, συγκρίνοντας τον εαυτό του με κάποιο συνάδελφό του, καταλήξει στην πεποίθηση ότι έχει ευνοηθεί αδίκως τότε μπορεί να αντιδράσει με έναν από τους ακόλουθους τρόπους ανάλογα με την ηθική που έχει διαμορφώσει:

1. Να εργαστεί ακόμα πιο σκληρά ώστε να φτάσει στο σημείο να θεωρήσει ότι αξίζει δίκαια τις ανταμοιβές που του έχει προσφέρει ο οργανισμός. (τρόπος αντίδρασης: εσωτερικός – φυσικός)
2. Να υποβαθμίσει την αρχικά υπερεκτιμημένη οργανωσιακή ανταμοιβή. (τρόπος αντίδρασης: εσωτερικός, ψυχολογικός)
3. Να ενθαρρύνει το άτομο με το οποίο έκανε τη σύγκριση να αποκτήσει περισσότερες ανταμοιβές. (τρόπος αντίδρασης: εξωτερικός – φυσικός)
4. Να αλλάξει το συνάδελφο – αναφοράς με τον οποίο έκανε τη σύγκριση. (τρόπος αντίδρασης: εξωτερικός – ψυχολογικός)

«Σε γενικές γραμμές, πάντως οι συνθήκες υπεραμοιβής αποτελούν την πλέον προβληματική όψη της θεωρίας και υπάρχουν ενδείξεις ότι είναι πολύ λιγότερο πιθανό μια τέτοια κατάσταση να επιφέρει συμπεριφορικές αλλαγές.»³¹

Εν κατακλείδι, η Διοίκηση οφείλει να μειώνει το συναίσθημα αδικίας των εργαζομένων καθώς υπάρχει πληθώρα στοιχείων που υποδεικνύουν ότι η ανισότητα επηρεάζει το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται από τους εργαζόμενους.

3.6. Η Θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner

Η θεωρία του Αμερικανού ψυχολόγου Burrhus Frederic Skinner τοποθετείται στον κλάδο της ψυχολογίας κάτω από την ομπρέλα των «θεωριών τροποποίησης συμπεριφοράς». Η βασική διαφορά τους συγκριτικά με τις γνωστικές θεωρίες

³¹ Καντάς, Α. (1998) σελ. 73

έγκειται στο ότι υποστηρίζουν ότι το εξωτερικό περιβάλλον τείνει να καθορίζει τη συμπεριφορά, ενώ οι γνωστικές θεωρίες πρεσβεύουν ότι οι εσωτερικές ανάγκες οδηγούν σε εκδήλωση συμπεριφοράς. Οι θεωρίες τροποποίησης συμπεριφοράς βασίζονται στον «νόμο του αποτελέσματος», ο οποίος υιοθετεί ότι κάθε άνθρωπος έχει την τάση να επαναλαμβάνει τη συμπεριφορά που έχει συνδέσει με ευχάριστες συνέπειες και αντιθέτως, να μην επαναλαμβάνει τη συμπεριφορά που συνοδεύεται από αρνητικές συνέπειες.

Τα δύο κύρια στοιχεία της θεωρίας του Skinner είναι οι ιδέες της ενίσχυσης και του καθορισμού του περιβάλλοντος. Πριν οριστούν αυτές οι έννοιες θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι αποδίδονται δύο τύποι συμπεριφοράς στον άνθρωπο: ο αποκρυσιακός και ο λειτουργικός. Ο πρώτος είναι συνάρτηση του άμεσου ερεθίσματος, ενώ ο δεύτερος παρουσιάζεται όταν απουσιάζει οποιοδήποτε φανερό εξωτερικό ερέθισμα.

Όταν ο λειτουργικός τύπος συμπεριφοράς ακολουθείται από ένα είδος συνέπειας, που αλλάζει την πιθανότητα ότι αυτή η συμπεριφορά θα συμβεί ξανά στο μέλλον, αυτή η συνέπεια καλείται ενισχυτική. Εάν η συνέπεια αυξάνει τη συχνότητα της συμπεριφοράς τότε καλείται θετική ενισχυτική, εάν τη μειώνει τότε καλείται αρνητική ενισχυτική.

Έτσι, ο Skinner προτείνει ότι αφού ανακαλύψουμε ποιες συνέπειες λειτουργούν σαν θετικές και αρνητικές ενισχυτικές για μία συγκεκριμένη συμπεριφορά, όπως την προσέλευση στην εργασία, μπορούμε να χειριστούμε τη συχνότητα της συμπεριφοράς με τον κατάλληλο χειρισμό των ενισχυτικών. «Ένας υπάλληλος, για παράδειγμα, μπορεί να παρατηρήσει ότι όταν παρέχει εργασία υψηλής ποιότητας, ο προϊστάμενός του το αναγνωρίζει. Αν ο υπάλληλος απολαμβάνει την αναγνώριση, η συμπεριφορά του ενισχύεται και έχει την τάση να παρέχει ξανά εργασία υψηλής ποιότητας. Η ενίσχυση θα πρέπει πάντα να βασίζεται στην ορθή συμπεριφορά των υπαλλήλων.³²» Το πιο σπουδαίο αυτής της θεωρίας είναι ότι δεν γίνεται καμία αναφορά στη συνειδητή διαδικασία του οργανισμού (συνειδητό). Η ενίσχυση δεν είναι ένα δυσάρεστο ή ευχάριστο συναίσθημα, αποτελεί απλά μια μέθοδο μεταβολής της συχνότητας της συμπεριφοράς.

Για την επιτυχημένη εφαρμογή της θεωρίας του Skinner θα πρέπει να αναπτυχθούν ενισχυτικά προγράμματα τα οποία θα περιγράφουν την άριστη

³² Davis, K., Newstrom J, (1989): 114

συχνότητα με την οποία θα καθορίζονται οι ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές θα μπορούσαν να παρέχονται κάθε φορά που συμβαίνει μία συγκεκριμένη συμπεριφορά (συνεχείς ανταμοιβές) ή θα μπορούσαν να παρέχονται κατά διαστήματα. Έρευνες στο χώρο των επιχειρήσεων κατέδειξαν ότι σε μερικές περιπτώσεις τα ασυνεχή προγράμματα ανταμοιβών είναι καλύτερα από τα συνεχή.

Με γνώμονα τη θεωρία του λειτουργικού εθισμού η Διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει ένα σύστημα τροποποίησης της συμπεριφοράς ενισχύοντας τις θετικές συμπεριφορές και χρησιμοποιώντας την τιμωρία μόνο σε ασυνήθιστες και ακραίες περιστάσεις. Καλό θα ήταν να παρέχεται η ενίσχυση συμπεριφοράς σχετικά συχνά, να χρησιμοποιούνται κατάλληλα σχεδιασμένες διαδικασίες για την ανάπτυξη της σωστής συμπεριφοράς. Τέλος, προτείνεται η ελαχιστοποίηση του χρόνου μεταξύ της σωστής ανταπόκρισης και της ενισχυτικής συνέπειας, και η αγνόηση της ανεπιθύμητης συμπεριφοράς ώστε να επιτραπεί η εξάλειψή της.

3.7. Ανακεφαλαίωση

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύθηκαν οι πιο σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάστηκε η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, το υπόδειγμα προσδοκίας των Porter και Lawler, η θεωρία της στοχοθεσίας του Locke, η θεωρία της ισότητας ή της δικαιοσύνης του Adams, και η θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner.

Κεφάλαιο 4

Σύγχρονα θέματα παρακίνησης εργαζομένων

4.1. Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο που φέρει τον τίτλο σύγχρονα θέματα παρακίνησης εργαζομένων παρουσιάζονται ορισμένοι προβληματισμοί σχετικά την την παρακίνηση, αναλύονται οι παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση από την εργασία, εξετάζονται ορισμένες μέθοδοι παρακίνησης εργαζομένων και γίνεται αναφορά σε συστήματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών.

4.2. Κριτική αξιολόγηση της παρακίνησης

Το ζήτημα της παρακίνησης επηρεάζει ένα μεγάλο αριθμό διοικητικών θεμάτων όπως είναι ο σχεδιασμός της εργασίας, το στυλ ηγεσίας, τα κίνητρα, η οργανωσιακή κουλτούρα και οι αμοιβές. Συνήθως, οι επιχειρήσεις έχουν μία προκαθορισμένη άποψη για τα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους. Σύμφωνα όμως με τις διαφορετικές θεωρήσεις παρακίνησης εργαζομένων, συμπεραίνουμε ότι επειδή κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός, παρακινείται από τελείως διαφορετικά κίνητρα. Επιπλέον, η αξία που προσδίδει κάθε εργαζόμενος στις ανταμοιβές είναι διαφορετική. Γι' αυτό, η Διοίκηση οφείλει πρώτα να βολιδοσκοπήσει τις ανάγκες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων έτσι ώστε να προβεί στην αποτελεσματικότερη επιλογή παρακίνησης και ανταμοιβής.

Τα συνηθέστερα είδη κινήτρων είναι: τα οικονομικά κίνητρα (είτε ατομικά, είτε ομαδικά), οι ηθικές αμοιβές (βραβεία, εύφημες μνείες), η προαγωγή, η βελτίωση των συνθηκών και όρων απασχόλησης και ακόμη το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

Ένα πρόβλημα των θεωριών παρακίνησης είναι ότι δεν μπορούν να ερμηνεύσουν πλήρως και κυρίως να προβλέψουν τους μηχανισμούς της σκέψης και λειτουργίας των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό ίσως οφείλεται σε εγγενή προβλήματα θεωριών. Για παράδειγμα, θεωρίες που πραγματεύονται το τελικό στάδιο της διαδικασίας της παρακίνησης (στοχοθεσία) είναι υπέρμετρα ειδικευμένες και δεν απαντούν στο ερώτημα «γιατί». Εν αντιθέσει, θεωρίες που προσπαθούν να

καλύψουν όλα τα ενδεχόμενα είναι υπερβολικά γενικές και καταλήγουν να θέτουν τόσες προϋποθέσεις ώστε στην πράξη να παραμένουν ανεφάρμοστες. Ίσως, τελικά το πρόβλημα των θεωριών να έγκειται στο γεγονός ότι προσπαθούν να εξηγήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά με βάση την ορθολογικότητα, ενώ στην πραγματικότητα πολλές φορές οι άνθρωποι δεν λειτουργούν ορθολογικά και επηρεάζονται από τις συνήθειες και τα ανεξέλεγκτα συναισθήματά τους. Επίσης, ορισμένες φορές, οι άνθρωποι φαίνεται να λειτουργούν με τρόπο που αντιβαίνει στα συμφέροντά τους, είτε λόγω ηθικών αξιών, είτε λόγω «δέσμευσης συμπεριφοράς» (δηλαδή υλοποίησης της συμπεριφοράς που οι άλλοι περιμένουν από εκείνους), είτε λόγω πολυπλοκότητας των αναγκών τους που τους ωθούν στο να αποκτούν τον έλεγχο των καταστάσεων.

Ακόμη όμως και στις περιπτώσεις των εργαζομένων (ιδιαίτερος εκείνων που ασχολούνται με μονότονες, χειρωνακτικές εργασίες) που δεν μπορούν να ταυτιστούν αρκετά με την εργασία τους και συνεπώς δεν έχουν τη διάθεση για μέγιστη απόδοση, η κατάλληλη και στοχευμένη παρακίνηση μπορεί να βοηθήσει και να σημειώσει σημαντικές βελτιώσεις. Σημασία έχει η χρήση του κατάλληλου μείγματος «πολιτικής» με προϋπόθεση πάντα τη βαθύτερη γνώση των εργαζομένων. Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής οποιασδήποτε θεωρίας παρακίνησης εξαρτάται, όπως έχει αναφερθεί, και από τον τύπο των εργαζομένων στους οποίους πρόκειται να εφαρμοστεί. Στο σχήμα 4 αποτυπώνεται η τυπολογία των εργαζομένων και οι αντίστοιχες θεωρίες υποκίνησής που μπορούν να πετύχουν ένα θετικό αποτέλεσμα.

Σχήμα 4.

Τυπολογία εργαζομένων και θεωρίες παρακίνησης τους

Τυπολογία εργαζομένων	Απαραίτητες έννοιες (υποκίνησης) για τη δημιουργία παραγωγικών εργαζομένων	Θεωρίες υποκίνησης, που είναι δυνατό να εφαρμοσθούν
<p>Υποκινούμενος και ικανός</p> <p>Αποτελεσματική επιλογή</p>	<p>Οι εργαζόμενοι φέρουν ένα ισχυρό κίνητρο για επίτευξη μέσα στον εργασιακό χώρο. Η κύρια ανάγκη τους είναι η ανάγκη γι' αναγνώριση της απόδοσής (τους). Τους ενδιαφέρει η παροχή ανάλογων αμοιβών που να ικανοποιούν αυτή την ανάγκη: ίση ανταμοιβή, ενδιαφέρουσα εργασία, υπευθυνότητα και προαγωγή.</p>	<p>Θεωρία Ισότητας, Συμμετοχική Διοίκηση, Θεωρία Υ, Θεωρία του κινήτρου επίτευξης, Θεωρία Herzberg (παράγοντες υποκίνησης).</p>
<p>Υποκινούμενος, αλλά γενικά στερούμενος ικανοτήτων</p>	<p>Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να τους δίνεται η ευκαιρία ν' αναπτύξουν τις δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν ν' αποδώσουν καλύτερα. Καλός προσανατολισμός κι ένταξη με εκπαίδευση και κριτική αξιολόγηση. Ανάγκη οι εργαζόμενοι ν' αναγνωρίζουν τα οφέλη της εκπαίδευσης (για τους ίδιους)</p>	<p>Εκπαίδευση γι' ανάπτυξη δεξιοτήτων (επικοινωνία, λήψη αποφάσεων κ.λπ.) Διοίκηση δια Στόχων Θεωρία Υ, Συμμετοχική Διοίκηση.</p>
<p>Πλειοψηφία εργαζομένων</p> <p>Ικανός αλλά γενικά στερούμενος υποκίνησης</p>	<p>Οι εργαζόμενοι απαιτούν οι ανάγκες τους να ικανοποιούνται από τον οργανισμό. Απαιτούνται οργανωσιακές αλλαγές, για τη δραστηριοποίηση των ατόμων ή απαιτούνται αλλαγές στην ατομική συμπεριφορά.</p>	<p>Θεωρία X & Y, Ανθρώπινες σχέσεις, θεωρία προσδοκίας (Vroom).</p>
<p>Αναποτελεσματική επιλογή</p> <p>Γενικά στερούμενος ικανότητας και υποκίνησης</p>	<p>Οι εργαζόμενοι «στο σύστημα» χρειάζεται να εκπαιδευθούν για να μεγιστοποιήσουν τις ικανότητές τους. Αν είναι αναγκαίο, αλλαγή σε θέσεις όπου η έλλειψη υποκίνησης θα επηρεάσει ελάχιστα αρνητικά τον οργανισμό</p>	<p>Συμμετοχική Διοίκηση, Επανασχεδιασμός έργων, Θεωρία λειτουργικού εθισμού, Συστήματα κινήτρων.</p> <p>Θεωρία X, Κλασσική Θεωρία, Θεωρία λειτουργικού εθισμού.</p>

Πηγή: Χυτήρης, Λ. (1994), 182

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως «ένα σύστημα κινήτρων, είναι περισσότερο πιθανό να φέρει αποτέλεσμα σε μία επιχείρηση όπου το ηθικό είναι υψηλό, οι εργαζόμενοι έχουν την πεποίθηση ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, υπάρχει αρμονική σχέση υφισταμένων και διοίκησης και οι συνθήκες απασχόλησης είναι καλές.³³»

4.3. Παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα θέματα της οργανωσιακής ψυχολογίας καθώς συνδέεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων αλλά και με το ενδιαφέρον των οργανισμών για σταθερό, μόνιμο, ικανοποιημένο και παραγωγικό- αποδοτικό προσωπικό. Πριν αναφερθούν οι παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση, θα περιγραφεί περιληπτικά η σχέση της ικανοποίησης με την παραγωγικότητα, τις απουσίες από την εργασία και την κινητικότητα του προσωπικού.

Η έλλειψη ικανοποίησης από το αντικείμενο εργασίας δεν επηρεάζει, σύμφωνα με ερευνητικές ενδείξεις, την παραγωγικότητα των εργαζομένων, καθώς ο ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικός. Η παραγωγικότητα φαίνεται να συνδέεται περισσότερο με εξωτερικούς ως προς τον εργαζόμενο παράγοντες. Για παράδειγμα, η απόδοση ενός πωλητή συνδέεται άρρηκτα με την αγοραστική δυνατότητα των καταναλωτών. Επίσης, σύμφωνα με τους Locke και Latham η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την παραγωγικότητα είναι αντίστροφη από αυτή που οι περισσότεροι πιστεύουν. Δηλαδή, η επιτυχημένη εργασιακή απόδοση οδηγεί στην επαγγελματική ικανοποίηση, και όχι το αντίστροφο, γεγονός σύμφωνο με την ανθρώπινη φύση.

Η σχέση ικανοποίησης – απουσιών από την εργασία είναι σχετικά χαμηλής συνάφειας. Όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση τόσο λιγότερες απουσίες γίνονται, ο βαθμός όμως της σχέσης είναι από -0,14 έως -0,40, είναι δηλαδή μικρός. Επίσης, υπάρχει το φαινόμενο καταγραφής αδικαιολόγητων απουσιών ως δικαιολογημένων, όπως υπάρχουν και επιχειρήσεις που έχουν μία κουλτούρα αποδοκιμασίας των απουσιών, η οποία έχει ενστερνιστεί επιτυχώς και από εργαζόμενους.

³³ Χυτήρης, Λ. (2001): 188

Όσον αφορά την κινητικότητα του εργατικού δυναμικού, έχει αποδειχτεί ότι η σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την αποχώρηση από την εργασία είναι ασθενής (0,40 το μέγιστο). Αυτό ίσως σχετίζεται με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας. Για παράδειγμα, «σε περιόδους μεγάλης ύφεσης, ακόμη κι όταν υπάρχει δυσαρέσκεια, ο εργαζόμενος είναι πολύ πιθανό να παραμείνει σε μια εργασία που δεν τον ικανοποιεί, γιατί αδυνατεί να βρει εναλλακτική λύση.»³⁴ Σύμφωνα με τους Porter και Steers τα αίτια αποχώρησης θα πρέπει να αναζητηθούν στη μη εκπλήρωση των προσδοκιών του εργαζόμενου από την εργασία του.

Οι παράγοντες που δημιουργούν την επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με τον Locke είναι οι εξής:

- Να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα στην απόδοση και την αμοιβή και η καλή απόδοση να αμείβεται.
- Να μην είναι η εργασία ανιαρή και κουραστική αλλά να αποτελεί «πρόκληση» για τον εργαζόμενο.
- Να παρέχεται στον εργαζόμενο η λεκτική αναγνώριση ώστε να ενισχύεται το θετικό του έργο.
- Να επικρατούν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου.
- Η εποπτεία να έχει τα χαρακτηριστικά παροχής βοήθειας προς τους εργαζόμενους και να διακατέχεται από ενδιαφέρον προς τους εργαζόμενους.
- Να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
- Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και ένα αίσθημα σταθερότητας.
- Να υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτως σε τομείς που γνωρίζουν καλύτερα οι ίδιοι.
- Να δίνεται υψηλός βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο.
- Να υπάρχει σαφήνεια στις επιδιώξεις και τους στόχους που δίνονται στους εργαζόμενους.

Οι παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να είναι ανεξάντλητοι. Μπορούν να διακριθούν σε κυρίως τρεις κατηγορίες: στους εργασιακού παράγοντες, τους κοινωνικούς και τους ψυχολογικούς. Οι εργασιακοί περιλαμβάνουν παράγοντες όπως: οι οικονομικές απολαβές, ο φόρτος εργασίας, οι

³⁴ Καντάς, Α. (1998): 112

συνθήκες και το ωράριο εργασίας• οι κοινωνικοί περιλαμβάνουν παράγοντες όπως: η συνεργασία, η επικοινωνία και οι σχέσεις με τους ασθενείς (σε εργαζόμενους που παρέχουν υπηρεσίες υγείας)• στους ψυχολογικούς παράγοντες εντάσσεται η επαγγελματική αναγνώριση, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης, η επαγγελματική ανέλιξη, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η επαγγελματική εξουθένωση.

4.4. Προβληματισμοί, κατευθύνσεις και μέθοδοι παρακίνησης εργαζομένων

Δεδομένης της πολυπλοκότητας της ανθρώπινης φύσης, των αναγκών, των συμπεριφορών και δράσεών της γίνεται σαφές ότι η παρακίνηση δεν είναι μία εύκολη διαδικασία, η οποία δεν μπορεί να εφαρμόζεται ανεξαρτήτως συνθηκών και εργαζομένων σε κάθε οργανισμό. Επειδή κάθε οργανισμός είναι διαφορετικός, η μέθοδος του benchmarking (υιοθέτηση της καλύτερης πρακτικής ύστερα από συγκριτική ανάλυση πρακτικών ομοειδών οργανισμών), κατά τη γνώμη της συγγραφέως, αντενδείκνυται. Γι' αυτό, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η παρακίνηση, η σκέψη των διοικούντων οφείλει να είναι ευέλικτη.

Για παράδειγμα, αυτό που αποτελεί κίνητρο για μία γυναίκα εργαζόμενη χωρίς σύντροφο με δύο παιδιά σε ηλικία που την έχουν ανάγκη, πιθανόν διαφέρει από το κίνητρο ενός εργένη υπαλλήλου μειωμένου ωραρίου, ή ενός μεγαλύτερης ηλικίας που πρόκειται να συνταξιοδοτηθεί σύντομα. Επιπλέον, μελέτες δείχνουν ότι οι άντρες αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στην εργασιακή αυτονομία απ' ότι οι γυναίκες, που προτιμούν περισσότερο τις ευκαιρίες μάθησης, τα ευέλικτα ωράρια και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους.

Ένας από τους σκοπούς της παρακίνησης είναι η παραμονή του ανθρώπινου δυναμικού εντός της οργάνωσης. Μέσω της επαφής του εργαζόμενου με νέες τεχνολογίες και διαδικασίες καθώς και με νέες μαθησιακές εμπειρίες παρέχεται η δυνατότητα διεύρυνσης των πνευματικών οριζόντων. Έτσι, υπό την προϋπόθεση ότι επιθυμεί την περαιτέρω εκπαίδευση, λαμβάνει ικανοποίηση, νιώθει ευγνώμων για την ευκαιρία που του δόθηκε και τελικά ταυτίζεται με τον οργανισμό με αποτέλεσμα την παραμονή του σε αυτόν.

Για την κατηγορία των εργαζομένων που αφοσιώνονται με σθένος και επιμονή στον τομέα της ειδικότητάς τους τα χρήματα και οι προαγωγές κατατάσσονται συνήθως χαμηλά στη λίστα των προτεραιοτήτων τους• και αυτό γιατί συνήθως αμείβονται επαρκώς και απολαμβάνουν την εργασία τους. Το κίνητρο για εκείνους θα

ήταν η δυνατότητα να ξεπεράσουν τον εαυτό τους, να αναλάβουν τη διεκπεραίωση ενός δύσκολου στόχου, να έρθουν αντιμέτωποι με ένα πρόβλημα και να το επιλύσουν. Αυτό που επιζητούν ως ανταμοιβή είναι η υποστήριξη και η αναγνώριση ότι το έργο τους είναι σημαντικό.

Δεν θα πρέπει να λησμονούμε την αντίθετη και δυσκολότερη κατηγορία εργαζομένων που το μόνο που τους ενδιαφέρει, όσον αφορά την εργασία τους, είναι η καταβολή των αποδοχών τους. Όμως, με την κατάλληλη προσέγγιση μπορεί να επιτευχθεί ακόμη και ο δυσκολότερος στόχος, όπως η παρακίνηση αυτής της κατηγορίας εργαζομένων. Γι' αυτό και σε αυτές τις περιπτώσεις, θα ήταν ορθότερο κάθε προϊστάμενος, ή διευθυντής να θυμάται αυτό που υποστήριζε ο Bruce McLenitham «Είμαι διευθυντής του εργοστασίου και όχι διευθυντής του γραφείου. Εσύ πηγαίνεις εκεί που είναι ο υπάλληλός σου. Εγώ τον κάθε υπάλληλό μου τον βλέπω ως πελάτη μου.³⁵»

Οι κυριότερες μέθοδοι παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού που παρατίθενται παρακάτω μπορούν να εφαρμοστούν και στους επαγγελματίες υγείας:

1. Έπαινος και ενθάρρυνση

Στόχος κάθε προϊστάμενου οφείλει να είναι η ενθάρρυνση και η κατανόηση των προβλημάτων των υφισταμένων του. Βασική προϋπόθεση για την παροχή ενός επαίνου είναι οι καλές σχέσεις των προϊσταμένων με τους υφισταμένους. Μέσω ενός επαίνου ή μιας απλής λεκτικής ενθάρρυνσης της παρεχόμενης εργασίας αυξάνεται η παρώθηση του εργαζόμενου με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης που λαμβάνει από την εργασία του. Ο έπαινος όμως θα χάσει τη σημασία και την αξία του αν χρησιμοποιείται ως τέχνασμα ή ως μέσο για να εκπληρωθεί κάποιος σκοπός. «Γενικά, θα πρέπει να υπάρχει ένα περιβάλλον με εμπιστοσύνη και σεβασμό.³⁶»

2. Αναγνώριση

Σχεδόν κάθε εργαζόμενος επιθυμεί να αναγνωρίζεται το έργο του. Μέσω της αναγνώρισης ο εργαζόμενος ενθαρρύνεται να συνεχίσει την καλή δουλειά. Επίσης, θα ήταν ιδιαίτερος οφέλιμο να αναγνωριστεί το έργο τους και δημοσιώς προς γνώση και

³⁵ Harvard Business School Press, (2005): 160

³⁶ Αργυράτου, Ε. (2005): 13

παραδειγματισμό των υπόλοιπων εργαζομένων. Η αναγνώριση μπορεί να είναι είτε μικρή και στιγμιαία, όπως με τη χρήση εκφράσεων «έξοχη δουλειά», «άψογα» και «μπράβο», είτε μεγαλύτερη και υλική όπως με την αύξηση μισθού ή χορήγησης κάποιου μπόνους για την εξαιρετική απόδοση.

3. Αυτονομία

Σύμφωνα με έρευνες οι εργαζόμενοι παρακινούνται περισσότερο να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους όταν έχουν ιδιοκτησία στη δουλειά τους. Έτσι, καλό θα ήταν να παρέχεται στους εργαζόμενους η ελευθερία και η δύναμη πραγματοποίησης των καθηκόντων τους με τον δικό τους τρόπο ώστε να έχουν την αίσθηση ότι το αποτέλεσμα τους ανήκει και είναι υπεύθυνοι για αυτό. Θα πρέπει λοιπόν να βρεθούν τρόποι ώστε να προστεθούν νέες προκλήσεις και νόημα στην εργασία τους. Η αυτονομία καλό θα ήταν να χορηγείται σε εργαζόμενους που έχουν τα προσόντα να τη διαχειριστούν κατάλληλα.

4. Εξέλιξη

Η εξέλιξη, η τάση προόδου και ανέλιξης είναι σύμφυτη με την ανθρώπινη φύση. Πράγματι, ένας καλύτερος μισθός μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο προόδου, όμως η ανάληψη επιπρόσθετων μικρών αρμοδιοτήτων, μία προαγωγή, η παροχή βαθμών και τίτλων μπορούν να χρησιμοποιηθούν εξ' ίσου αποτελεσματικά ώστε να παρκινήσουν τους εργαζόμενους. Έτσι, θα πρέπει να υπάρχουν στον οργανισμό ευκαιρίες ανέλιξης και μηχανισμοί αναγνώρισης των ταλέντων των εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της αξιολόγησης.

5. Δυνατότητες εκπαίδευσης

Όλοι οι οργανισμοί και ιδιαίτερος οι οργανισμοί υγείας οφείλουν να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη συνεχή εκπαίδευση ώστε να παρέχουν τη δυνατότητα στο ιατρικό, νοσηλευτικό, διοικητικό και τεχνικό προσωπικό να ενημερώνεται σχετικά με τις εξελίξεις του κλάδου τους. Μέσω της εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι αποκτούν νέες γνώσεις, μπορούν να εφαρμόσουν νέες πρακτικές στις καθημερινές τους εργασίες και να διευρύνουν τους πνευματικούς τους ορίζοντες. Η παροχή γνώσης στους εργαζόμενους θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που να στοχεύει στην απόκτηση κριτικής σκέψης και όχι απλώς στην απορρόφηση πληροφοριών και δεδομένων.

6. *Επαγγελματικές σχέσεις*

Το προσωπικό των μονάδων παροχής υγείας θα πρέπει να εργάζεται σαν μία ομάδα της οποίας τα μέλη θα πρέπει να διακατέχονται από αλληλοσεβασμό και να αντιμετωπίζονται ως ίσα. Εξ' άλλου, κάθε εργαζόμενος μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες στην ειδικότητά του καλύτερα από τον οποιονδήποτε. «Υπάρχει πληθώρα ερευνών που έχουν διενεργηθεί σχετικά με την επιβλαβή και ανταγωνιστική σχέση, η οποία συχνά υπάρχει ανάμεσα στους ιατρούς και τους νοσηλευτές. Η Διοίκηση θα πρέπει να φροντίζει, έτσι ώστε οι ρόλοι να είναι διακριτοί, όπως και τα καθήκοντα, για την επίτευξη της αποδοτικής συνεργασίας.³⁷»

7. *Ηγεσία*

Η ηγεσία είναι πολύ σημαντική διότι μέσω των ηγετών διοχετεύεται το όραμα του οργανισμού, οι στόχοι και οι τρόποι δράσης για την επιτέλεσή των. Οι ηγέτες της νοσηλευτικής υπηρεσίας για παράδειγμα, μπορούν να αυξήσουν την συνοχή της ομάδας και να εξαλείψουν το επαγγελματικό άγχος.

8. *Ωράριο εργασίας*

«Το σύστημα προσλήψεων – συντάξεων θα πρέπει να διαμορφωθεί, έτσι ώστε το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό μετά από δέκα έως είκοσι έτη υπηρεσίας (ανάλογα με τη βαθμίδα) να μπορεί να εργάζεται σε πρωινή βάρδια.³⁸»

9. *Αμοιβή*

Η αύξηση των αμοιβών του προσωπικού υγείας και η συσχέτιση τους με την εκπαίδευση και την κατάρτιση, καθώς και με την αποδοτικότητα είναι απαραίτητη.

4.5. Συστήματα αμοιβών και πρόσθετες παροχές

Οι αμοιβές διαφέρουν από τα κίνητρα καθώς παρέχονται για εργασία που έχει ήδη εκτελεστεί με επιτυχία. Τα κίνητρα, αντιθέτως, προσπαθούν να παρωθήσουν τον εργαζόμενο προς την εκτέλεση αποδοτικότερης εργασίας• αναφέρονται δηλαδή στο

³⁷ Χατζηπαντελής, Ε., Σιγάλας, Ι. (2003): 23

³⁸ Χατζηπαντελής, Ε., Σιγάλας, Ι. (2003): 24

μέλλον. Υπάρχουν βέβαιως περιπτώσεις όπου μία ανταμοιβή μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για τον εργαζόμενο.

Υπάρχουν πολλά είδη ανταμοιβών. Τα ατομικά και τα ομαδικά βραβεία είναι μερικές από τις ανταμοιβές που χρησιμοποιούνται από οργανισμούς και θα μπορούσαν κάλλιστα να χρησιμοποιηθούν και από μονάδες υγείας. «Τα βραβεία μπορούν να καθοριστούν βάσει της μείωσης του κόστους, της βελτίωσης της ποιότητας, ή των κριτηρίων απόδοσης που έχει θέσει η επιχείρηση.³⁹» Τα ατομικά και τα ομαδικά βραβεία μπορούν να λειτουργήσουν ως συμπλήρωμα στις οικονομικές απολαβές των εργαζόμενων, ή μπορούν να έχουν έναν τιμητικό ρόλο αναγνώρισης της προσφοράς τους. Επίσης, συνήθειες παροχές προς τα στελέχη όπως η χρήση εταιρικού αυτοκινήτου, κινητού, ή δωρεάν ιατρικών εξετάσεων είναι ανταμοιβές που μπορούν να εφαρμοστούν με ευκολία στον ιδιωτικό κλάδο παροχής υπηρεσιών υγείας.

Οι πρόσθετες παροχές αποτελούν ουσιαστικά προσφορές προς τους εργαζόμενους σε είδος ή σε χρήμα με σκοπό την παραμονή τους στην επιχείρηση, τη μεγαλύτερη αφοσίωσή τους και τη βελτίωση του ηθικού τους. Δεν συνδέονται άμεσα με την εργασιακή απόδοση όπως οι αμοιβές. Μέσω των πρόσθετων παροχών οι εργαζόμενοι καλύπτουν τις ανάγκες ασφαλείας και αυτές της κοινωνικής αναγνώρισης και του κύρους. Οι πιο συνήθειες πρόσθετες παροχές αφορούν ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, χρηματοδότηση σπουδών, εκπαιδευτικές άδειες, δωρεάν χορήγηση γεύματος, υπηρεσίες παιδικού σταθμού, ακόμη και οικονομικές και νομικές συμβουλές. Η επιτυχία του συστήματος πρόσθετων παροχών έγκειται στον κατάλληλο σχεδιασμό των παροχών βάσει των αναγκών των εργαζομένων. Έτσι, είναι πολύ σημαντική η συμμετοχή των εργαζομένων και η παροχή της δυνατότητας να επιλέγουν το είδος και το ύψος των παροχών. Άλλος ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία των προγραμμάτων παροχών είναι η ενημέρωση (προφορική και γραπτή) των εργαζομένων ώστε να γνωρίζουν τι ακριβώς τους προσφέρεται και υπό ποιούς όρους.

Τέλος, κύριο μέλημα της Διοίκησης κάθε οργανισμού που προσφέρει πρόσθετες παροχές, είναι ο έλεγχος του κόστους αυτών, καθώς και η εξασφάλιση της υψηλής αξίας που έχουν οι παροχές για τους εργαζομένους της.

³⁹ Χυτήρης, Λ. (2001): 193

4.6. Ανακεφαλαίωση

Στο τελευταίο κεφάλαιο της θεωρητικής προσέγγισης γίνεται μία κριτική προσέγγιση της παρακίνησης και αναλύονται οι κυριότεροι παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία επαγγελματικής ικανοποίησης. Επίσης, παρουσιάζονται ορισμένοι προβληματισμοί όσον αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων και παράλληλα παρουσιάζονται οι τεχνικές που μπορούν να τους παρακινήσουν ώστε να εργάζονται πιο αποδοτικά. Τέλος, γίνεται αναφορά σε ένα θέμα αρκετά σχετικό με την παρακίνηση, στα συστήματα αμοιβών και τις πρόσθετες παροχές που μπορούν να προσφέρουν οι επιχειρήσεις.

Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 5

Εμπειρική έρευνα στο νοσοκομείο «Η Παμμακάριστος»

5.1. Σκοπός και μέθοδος της έρευνας

Σκοπός της έρευνας ήταν η μελέτη των παραγόντων παρακίνησης του προσωπικού του νοσοκομείου θείας πρόνοιας «Η Παμμακάριστος», καθώς και η εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης από την εργασίας τους. Διερευνώντας το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού, διαπιστώνονται οι τομείς στους οποίους μπορεί να επέμβει η Διοίκηση ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη στο νοσοκομείο θείας πρόνοιας «Η Παμμακάριστος» κατά το χρονικό διάστημα: Ιούλιο-Αύγουστο 2015. Για την πραγματοποίησή της κατανεμήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο σε 50 εργαζομένους του νοσοκομείου (ιατρούς, νοσηλευτές, διοικητικούς, τεχνικούς, βοηθητικό προσωπικό), ύστερα από την έγκριση του νοσοκομείου. Η συμπλήρωσή του ήταν ανώνυμη και δεν είχε υποχρεωτικό χαρακτήρα, επομένως έγκειτο στη διαθεσιμότητα και τη βούληση κάθε εργαζόμενου. Για να διασφαλιστεί, όσο ήταν δυνατή, η αξιοπιστία των απαντήσεων, το ερωτηματολόγιο κατανεμήθηκε έτσι ώστε να μη μεσολαβήσουν οι προϊστάμενοι του τμήματος, οι οποίοι προσεγγίστηκαν σε δεύτερο χρόνο. Το προσωπικό προσεγγίστηκε από την ερευνήτρια και η συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε από την ίδια.

Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από δύο ομάδες κλειστού τύπου ερωτήσεων. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του υπό έρευνα δείγματος. Συγκεκριμένα, ζητήθηκαν πληροφορίες για το φύλο, την ηλικία, τη θέση εργασίας, το επίπεδο εκπαίδευσης και τη σχέση εργασίας (ορισμένου ή αορίστου χρόνου). Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων περιελάμβανε 13 ερωτήσεις που αφορούσαν την επαγγελματική ικανοποίηση και τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων. Στις ερωτήσεις που αφορούσαν απλή καταγραφή γεγονότων χρησιμοποιήθηκε διχοτομική απάντηση τύπου ναι/όχι. Στις ερωτήσεις που κρίθηκε

απαραίτητο, σε αυτές δηλαδή που αφορούσαν την ικανοποίηση, χρησιμοποιήθηκε η ψυχομετρική κλίμακα τριών σημείων του Likert (καθόλου, αρκετά, πολύ), με εξαίρεση την τελευταία ερώτηση, που αφορούσε τις σχέσεις των εργαζομένων με την ανώτερη διοίκηση, στην οποία χρησιμοποιήθηκε κλίμακα πέντε σημείων.

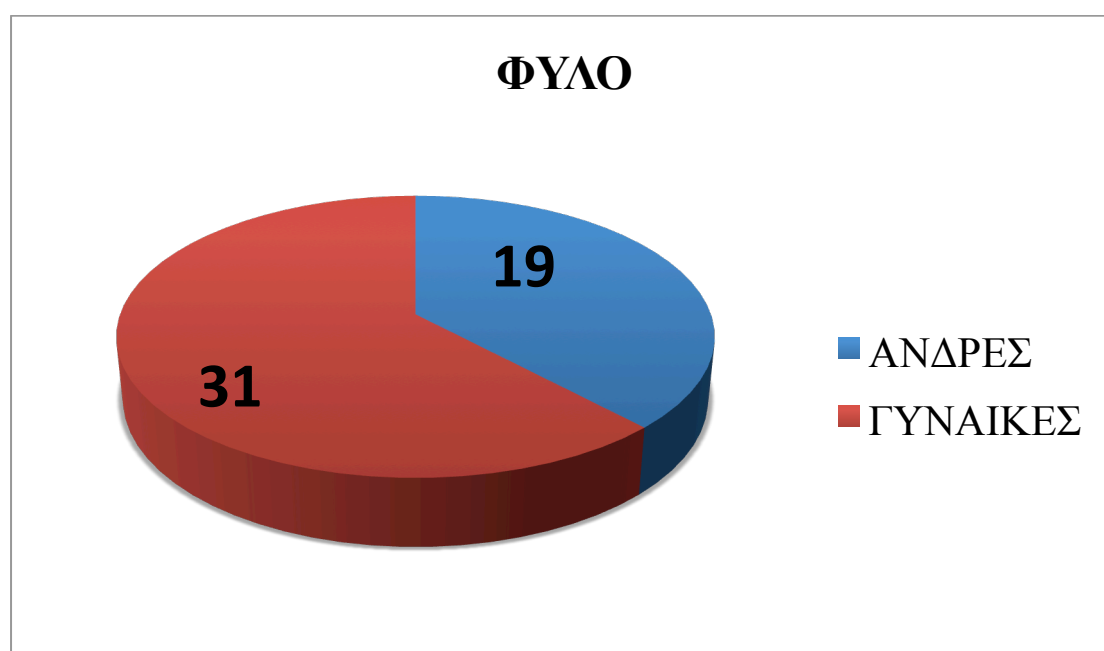
Μετά τη συλλογή, τον έλεγχο και την ανάγνωση των ερωτηματολογίων, έγινε κωδικοποίηση και εισαγωγή των στοιχείων στο πρόγραμμα λογιστικών φύλλων Microsoft Office Excel 2011. Έτσι προέκυψαν τα αποτελέσματα της έρευνας τα οποία απεικονίζονται και διαγραμματικά σε κάθε ερώτηση. Το πλήρες ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο στο παράρτημα της εργασίας.

5.2. Αποτελέσματα της έρευνας

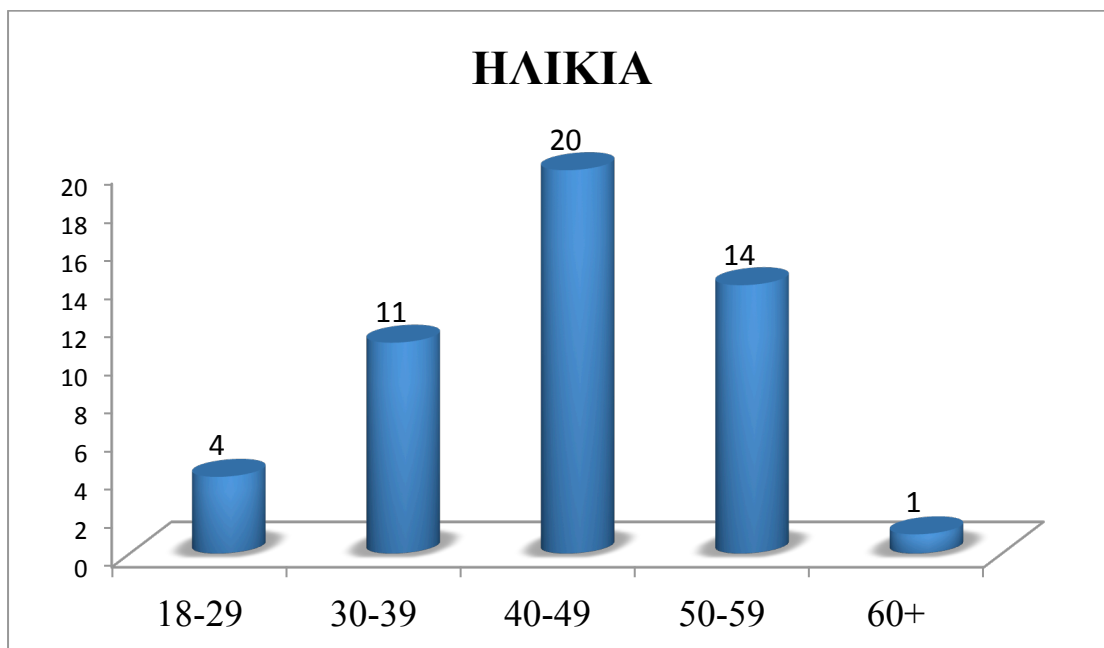
Στην έρευνα συμμετείχαν 50 εργαζόμενοι του νοσοκομείου θείας πρόνοιας «Η Παμμακάριστος» εκ των οποίων 19 ήταν άνδρες και 31 γυναίκες. Είκοσι από τους πενήντα συμμετέχοντες ήταν ηλικίας 40-49 ετών, οι 14 ήταν ηλικίας 50-59 ετών, 11 κατατάχθηκαν στην κατηγορία 30-39 ετών, 4 ανήκαν στην κατηγορία 18-29, ενώ μόνο ένας συμμετέχων ανήκε στην κατηγορία 60 ετών και άνω. Από το δείγμα 20 ήταν νοσηλευτές, 11 ανήκαν στο διοικητικό προσωπικό, 7 ήταν γιατροί, 6 ανήκαν στο βοηθητικό προσωπικό, 3 στο τεχνικό, και 3 στο παραϊατρικό. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται διαγραμματικά στα **διαγράμματα 1, 2 και 3**.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1

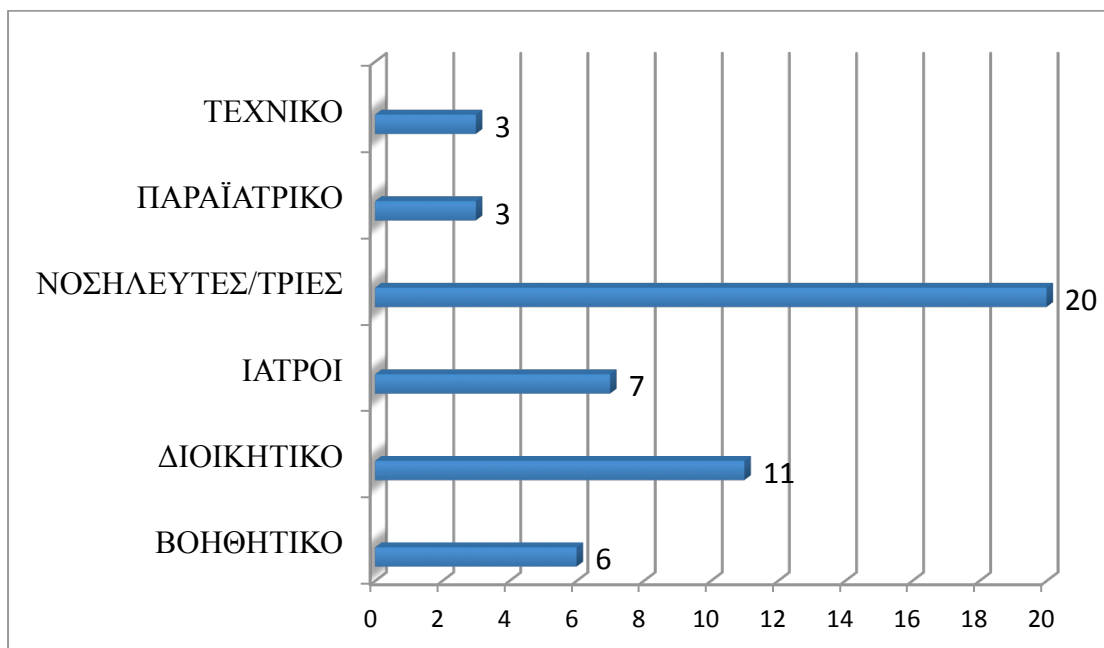
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΦΥΛΟΥ ΕΠΙ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2
ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

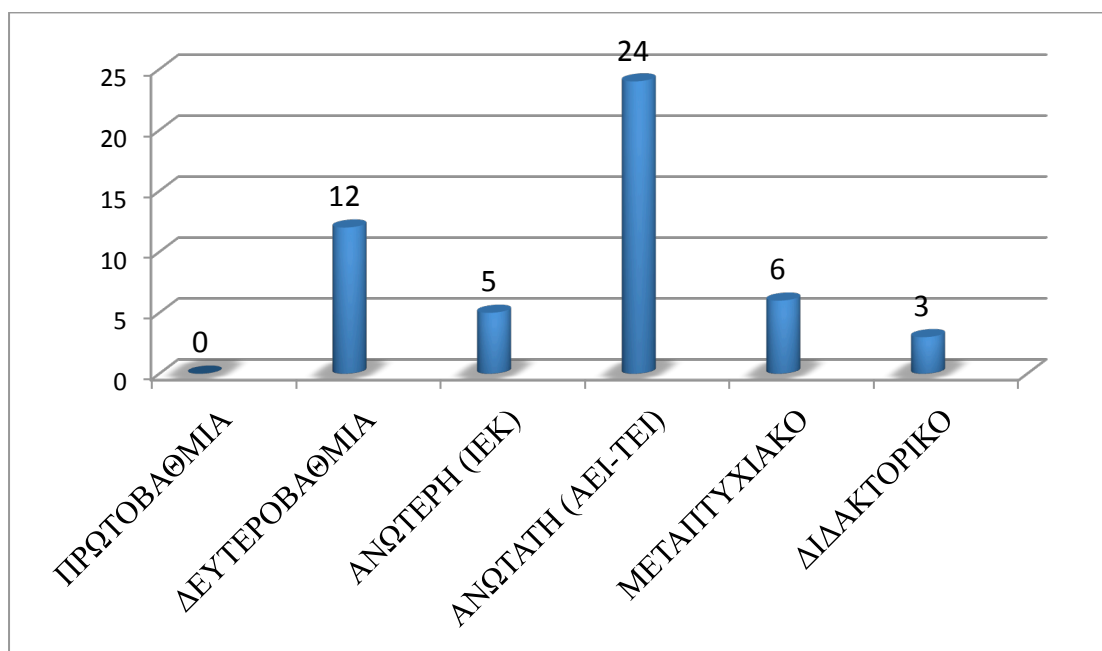


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ

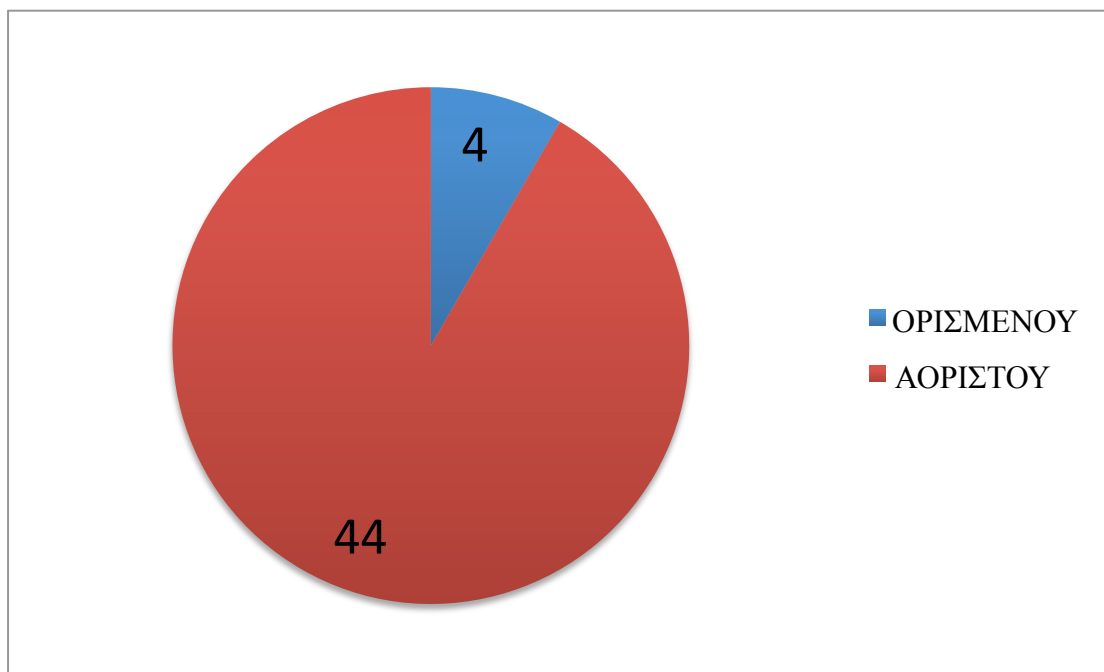


Στα **διαγράμματα 4 και 5** παρουσιάζονται αντίστοιχα το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων και η σχέση εργασίας που έχουν με το νοσοκομείο. Παρατηρούμε ότι 24 από τους 50 συμμετέχοντες έχουν σπουδάσει σε ΑΕΙ ή ΤΕΙ, οι 12 έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 6 κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο, 5 έχουν σπουδάσει σε ΙΕΚ, και 3 κατέχουν διδακτορικό τίτλο σπουδών. Στο διάγραμμα 5, δύο από τους συμμετέχοντες δεν έδωσαν απάντηση όσον αφορά τη σχέση εργασίας τους με το νοσοκομείο, ενώ 44 δήλωσαν ότι έχουν σχέση εργασίας αορίστου χρόνου και μόνο 4 ορισμένου χρόνου.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



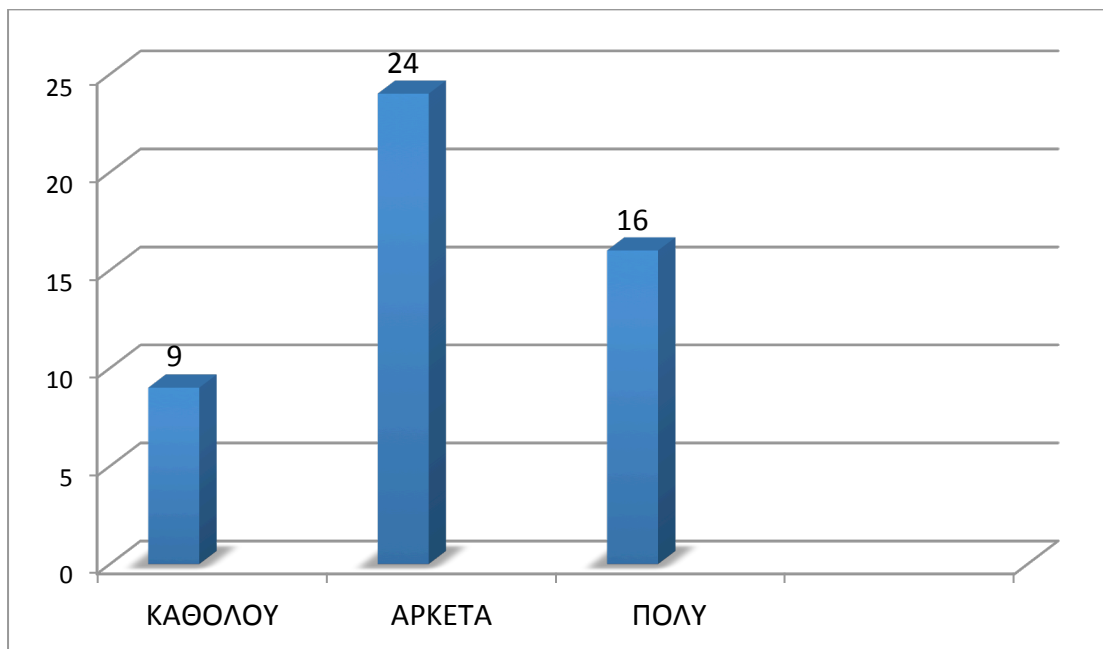
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5
ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



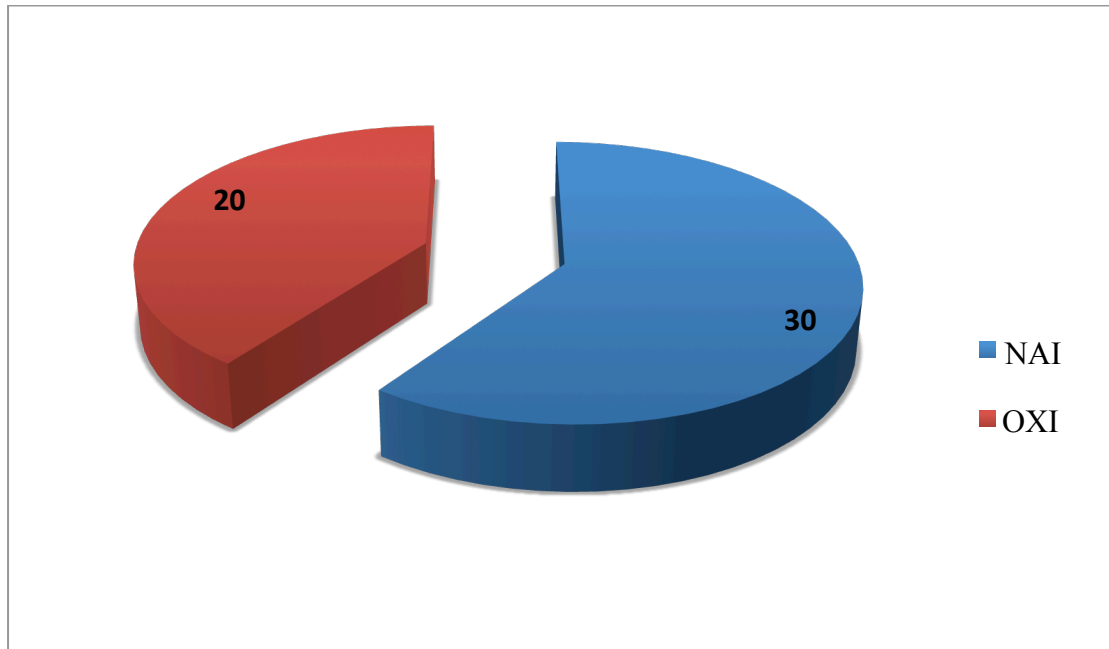
Όσον αφορά την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από το αντικείμενο της εργασίας τους, 16 δήλωσαν ότι τους αρέσει πολύ, 24 ότι τους αρέσει αρκετά, 9 ότι δεν τους αρέσει καθόλου και ένας συμμετέχων δεν έδωσε απάντηση. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται διαγραμματικά στο **διάγραμμα 6**.

Στο **διάγραμμα 7**, παρατηρούμε ότι τα 3/5 των ερωτηθέντων πιστεύουν πως μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους και να λάβουν πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση του νοσοκομείου, ενώ τα 2/5 έχουν αντίθετη γνώμη.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

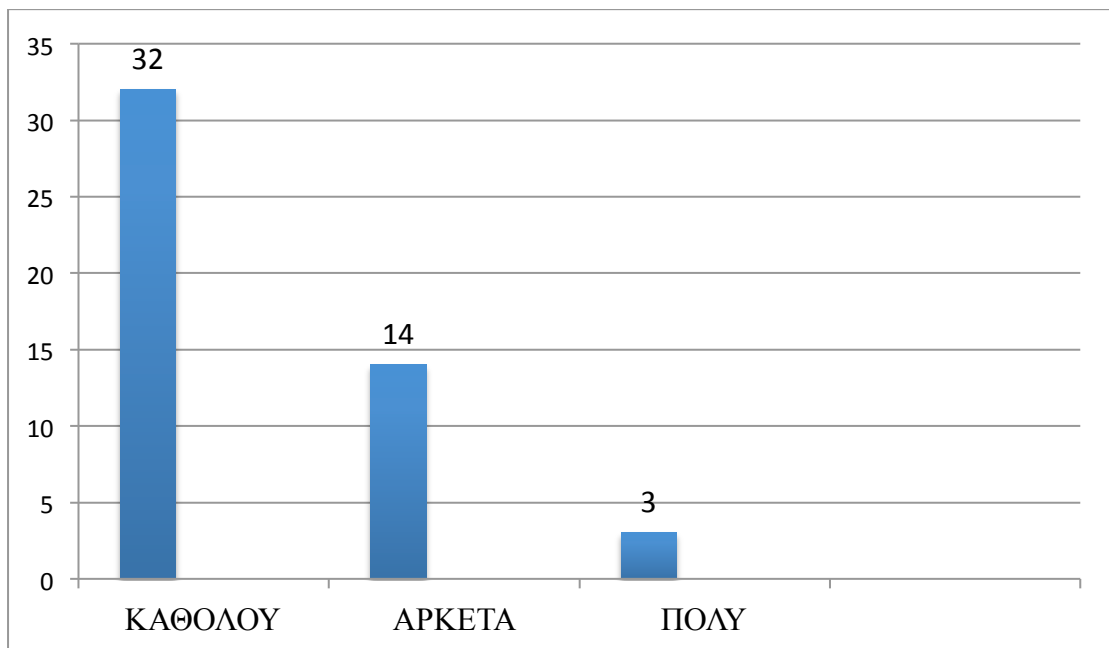


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7
ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ ΓΝΩΜΗΣ



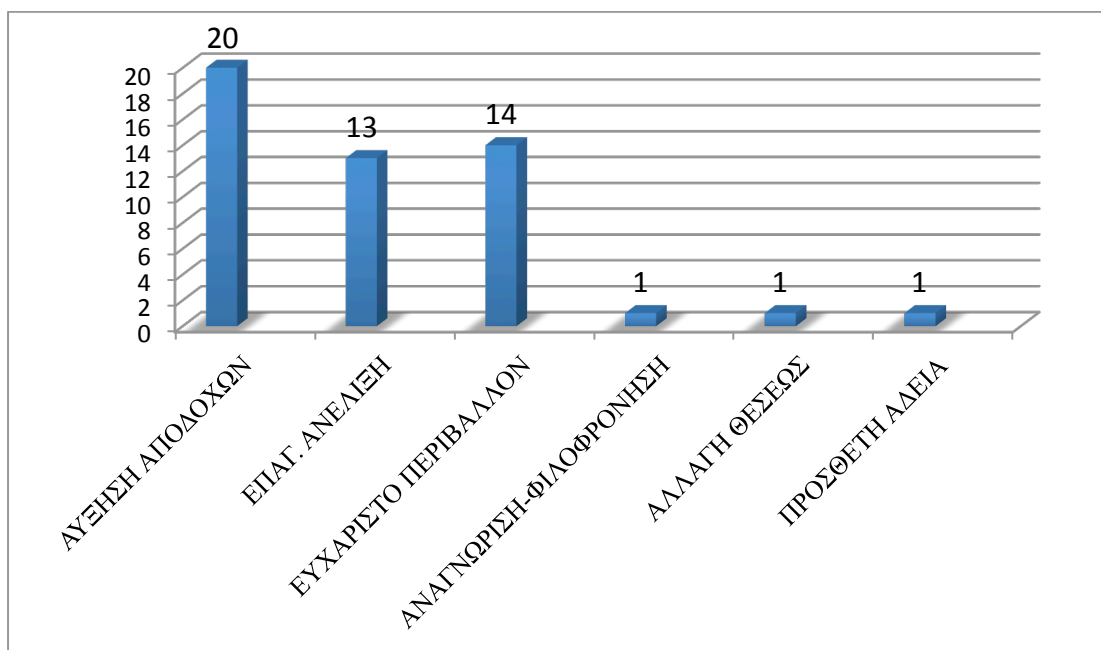
Στο **διάγραμμα 8**, από τους 49 εργαζόμενους που απάντησαν στην ερώτηση, οι 32 δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές, οι 14 είναι αρκετά ικανοποιημένοι, και οι 3 πολύ.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΠΟΛΑΒΕΣ



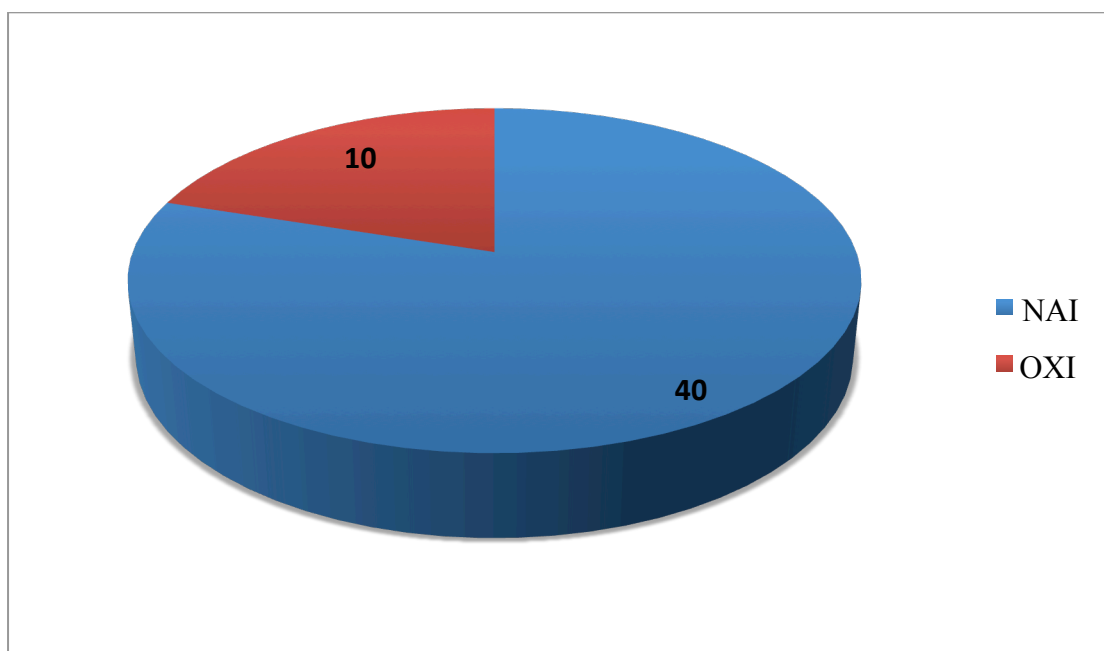
Στο **διάγραμμα 9**, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στην ερώτηση: τι θα σας παρακινούσε περισσότερο ώστε να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο. Οι 20 από τους 50 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η αύξηση των οικονομικών τους απολαβών θα τους παρακινούσε περισσότερο, οι 14 ότι σε ένα ευχάριστο περιβάλλον θα εργαζόντουσαν με περισσότερο ζήλο, οι 13 ότι η επαγγελματική ανέλιξη θα ήταν παρακινητικός παράγοντας, ενώ η αναγνώριση-φιλοφρόνηση, η αλλαγή θέσεως και η παροχή πρόσθετης άδειας επιλέγονται ως απαντήσεις από έναν εργαζόμενο η κάθε μία.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ



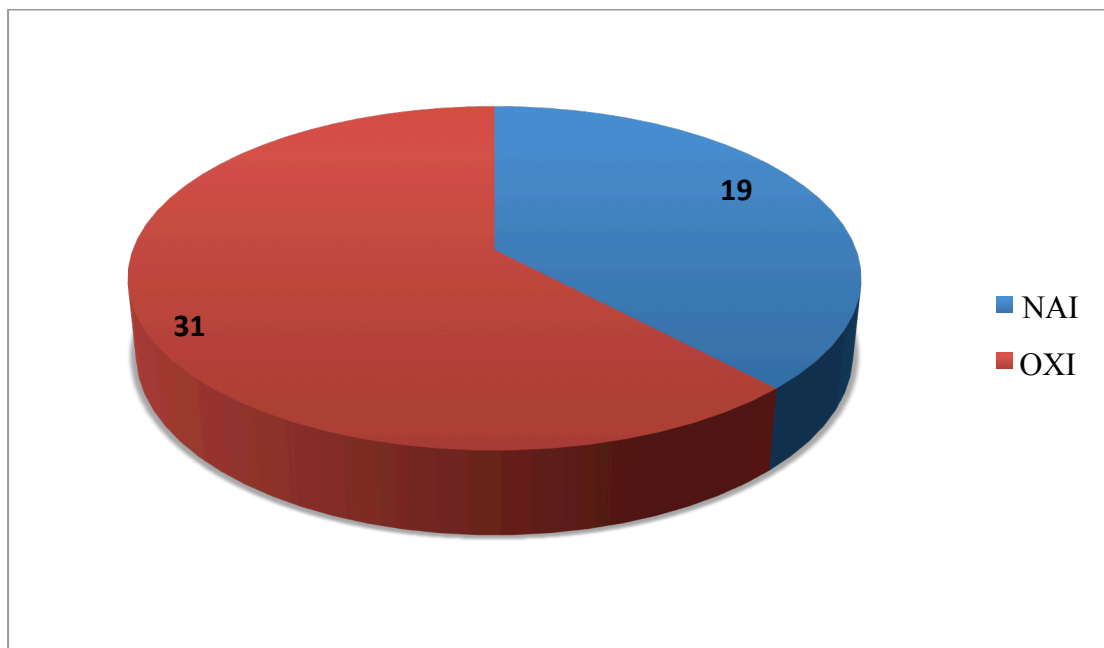
Στην ερώτηση: “έχετε επιβραβευτεί ποτέ από τον/την προϊστάμενο/η σας για παροχή άριστης εργασίας” οι 40 από τους 50 εργαζόμενους απάντησαν θετικά, ενώ μόνο 10 δηλώνουν ότι δεν επιβραβεύτηκαν ποτέ.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10
ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ



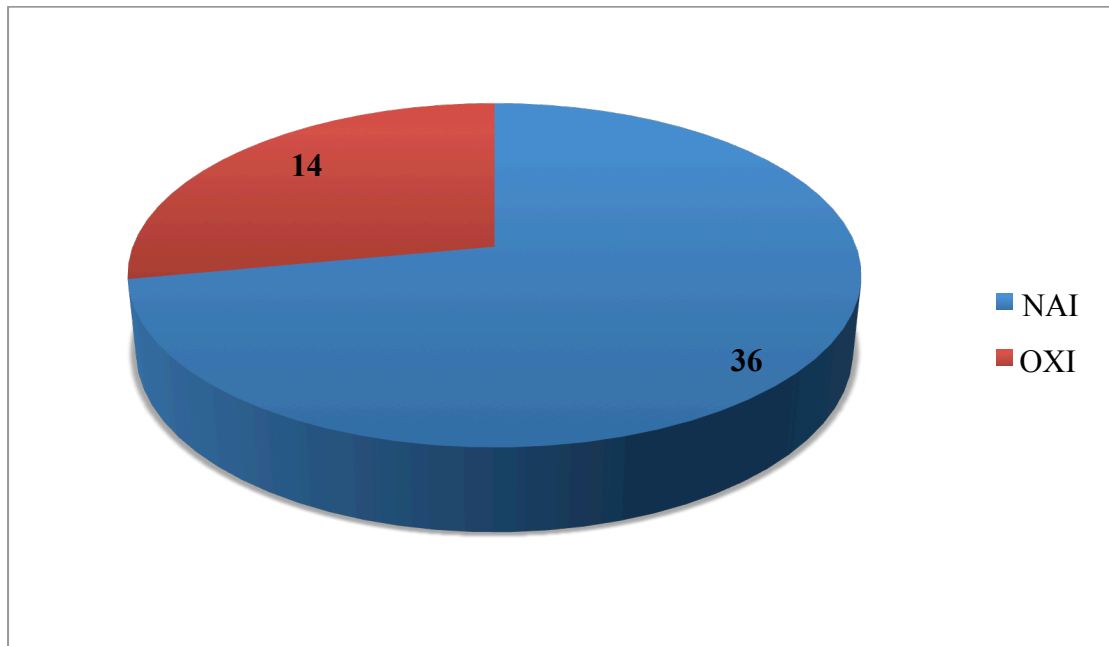
Στο **διάγραμμα 11**, απεικονίζονται διαγραμματικά οι πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με το εάν υπάρχουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης. Από τους 50 συμμετέχοντες 31 πιστεύουν πως δεν υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης, ενώ 19 πιστεύουν ότι υπάρχουν.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11
ΥΠΑΡΞΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΕΛΙΞΗΣ



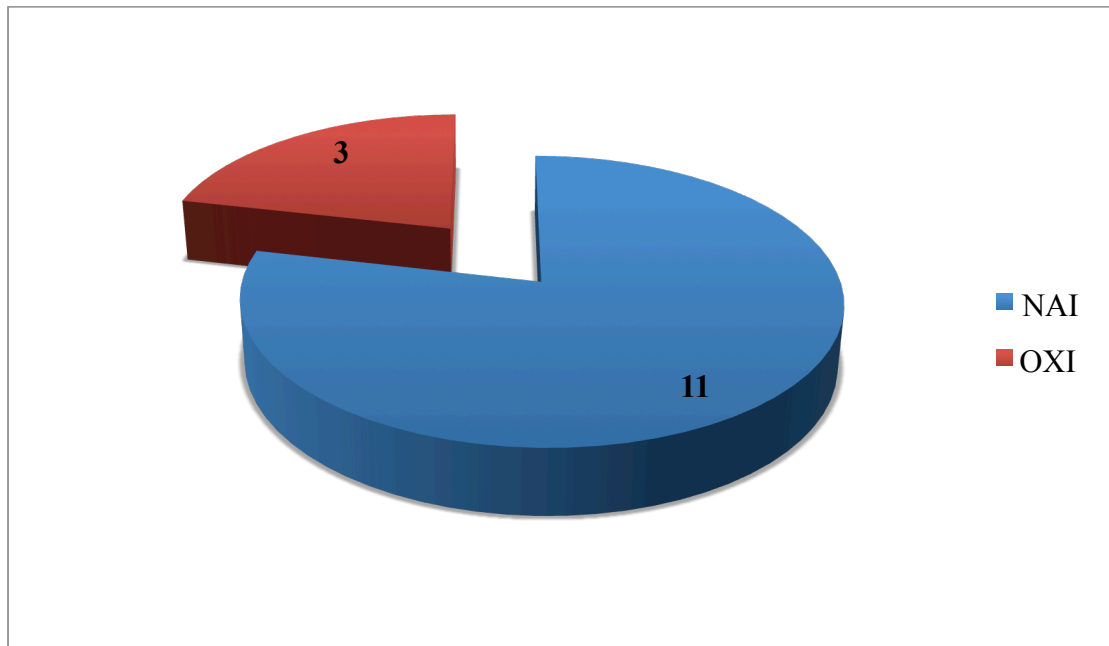
Στο **διάγραμμα 12**, που ακολουθεί, απεικονίζονται οι πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με το εάν αντιμετωπίζονται ίσα σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Οι 36 στους 50 πιστεύουν ότι υπάρχει ίση μεταχείριση, ενώ οι υπόλοιποι 14 έχουν αντίθετη γνώμη.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12
ΥΠΑΡΞΗ ΙΣΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ
ΤΜΗΜΑ ΣΑΣ



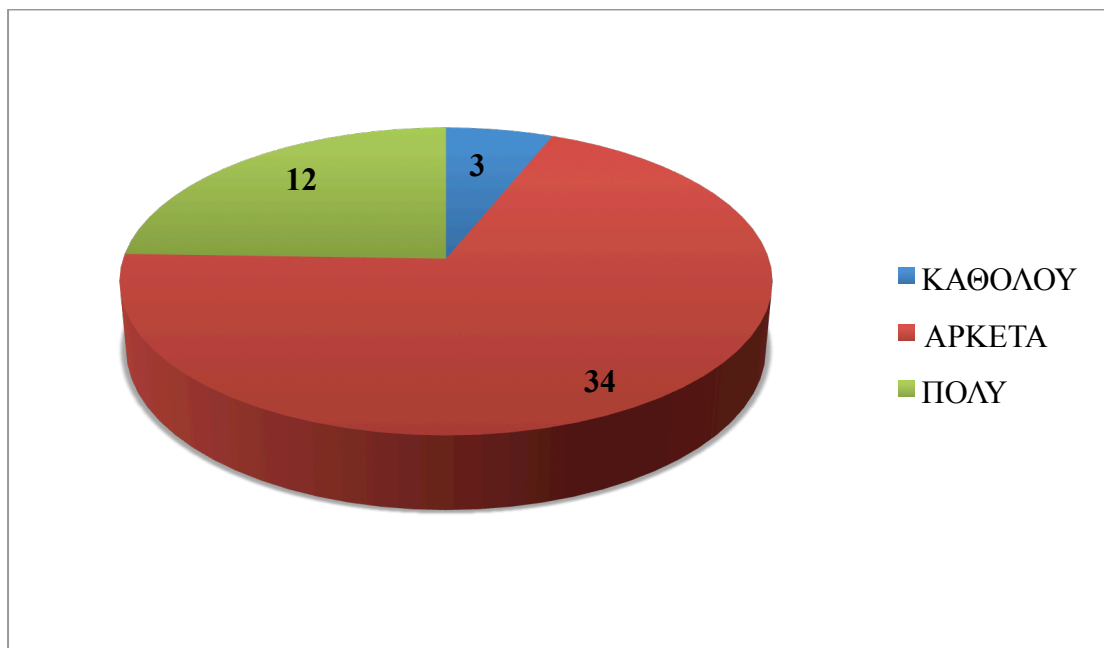
Στο **διάγραμμα 13**, απάντησαν μόνο οι 14 εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι δεν αντιμετωπίζονται ίσα σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Οι 11 από αυτούς υποστήριξαν ότι επηρεάστηκε αρνητικά η εργασιακή τους απόδοσή λόγω της διάκρισης που υπάρχει μεταξύ αυτών και των συναδέλφων τους, ενώ οι 3 από τους 14 δήλωσαν ότι δεν επηρεάστηκε η εργασιακή τους απόδοση παρά τα συναισθήματα αδικίας που ένιωσαν.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13
ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΥΣΤΕΡΑ ΑΠΟ ΑΝΙΣΗ
ΑΝΙΜΕΤΩΠΙΣΗ



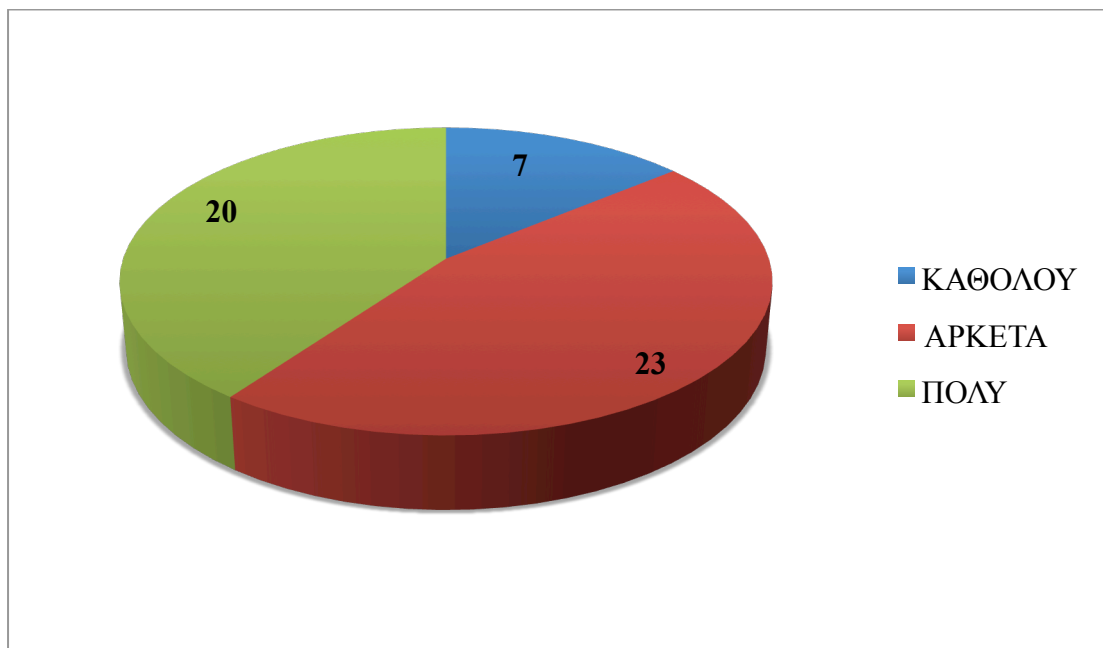
Στην ερώτηση που έγινε σχετικά με την υπάρξη συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων ένας συμμετέχων του δείγματος δεν θέλησε να δώσει απάντηση. Οι πλειοψηφία, δηλαδή οι 34 στους 39 πιστεύουν ότι υπάρχει πολύ συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, οι 12 ότι υπάρχει αρκετή, και 3 από τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι δεν υπάρχει καθόλου συνεργασία.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14
ΥΠΑΡΞΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ



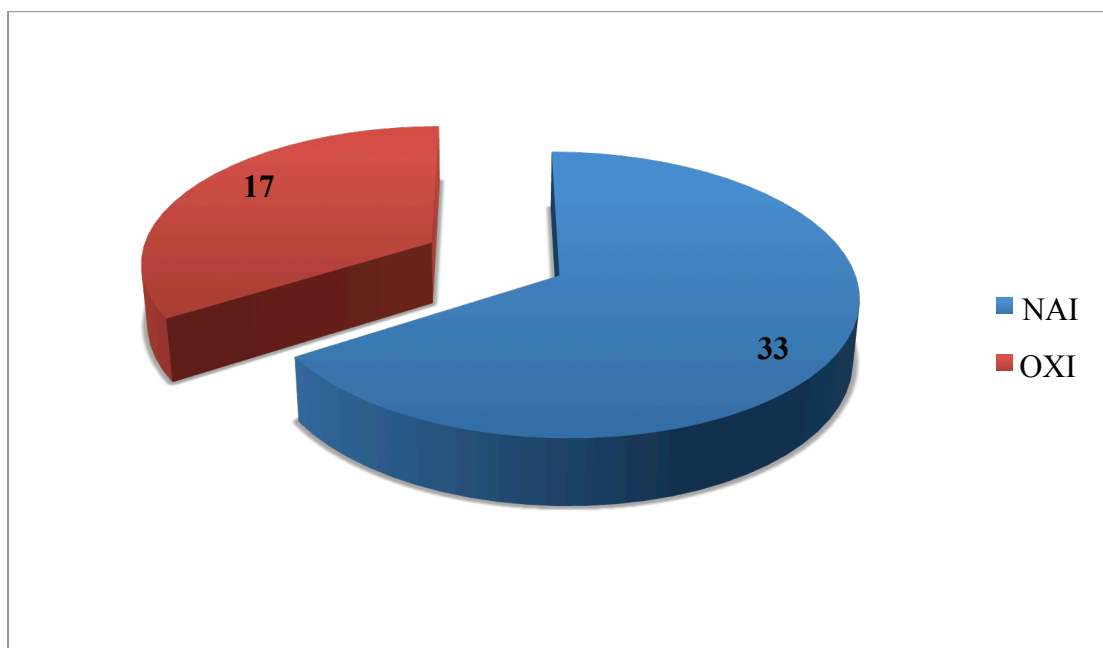
Στο **διάγραμμα 15**, απεικονίζονται οι απαντήσεις που έδωσαν οι 50 εργαζόμενοι του νοσοκομείου σχετικά με το κατά πόσο υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους. Επτά εργαζόμενοι δήλωσαν ότι υπάρχει παντελής έλλειψη συνεργασίας, 23 εργαζόμενοι δήλωσαν ότι υπάρχει αρκετή συνεργασία, και 20 ότι υπάρχει πολύ συνεργασία μεταξύ αυτών και των προϊσταμένων τους.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15
ΥΠΑΡΞΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΣΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ



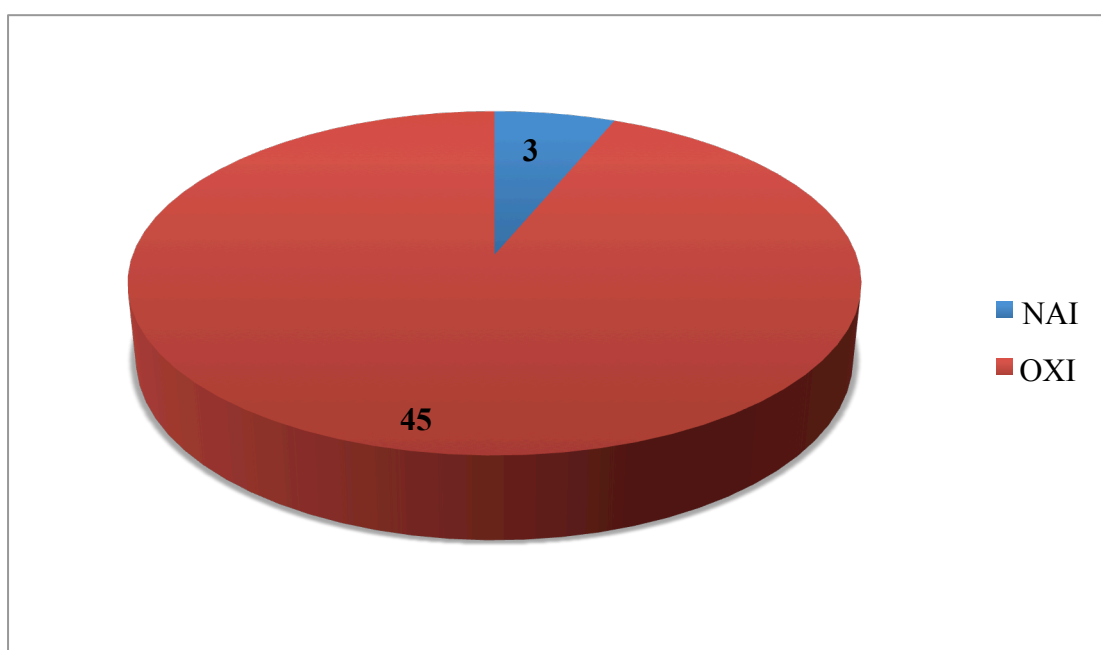
Στο **διάγραμμα 16**, απεικονίζονται τα αποτελέσματα στην ερώτηση: “γνωρίζετε πως μετριέται η απόδοσή σας;”. Τριαντατρείς από τους πενήντα απάντησαν ότι γνωρίζουν ενώ οι υπόλοιποι 17 ότι δεν γνωρίζουν.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16
ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΠΩΣ ΜΕΤΡΙΕΡΤΑΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΑΣ



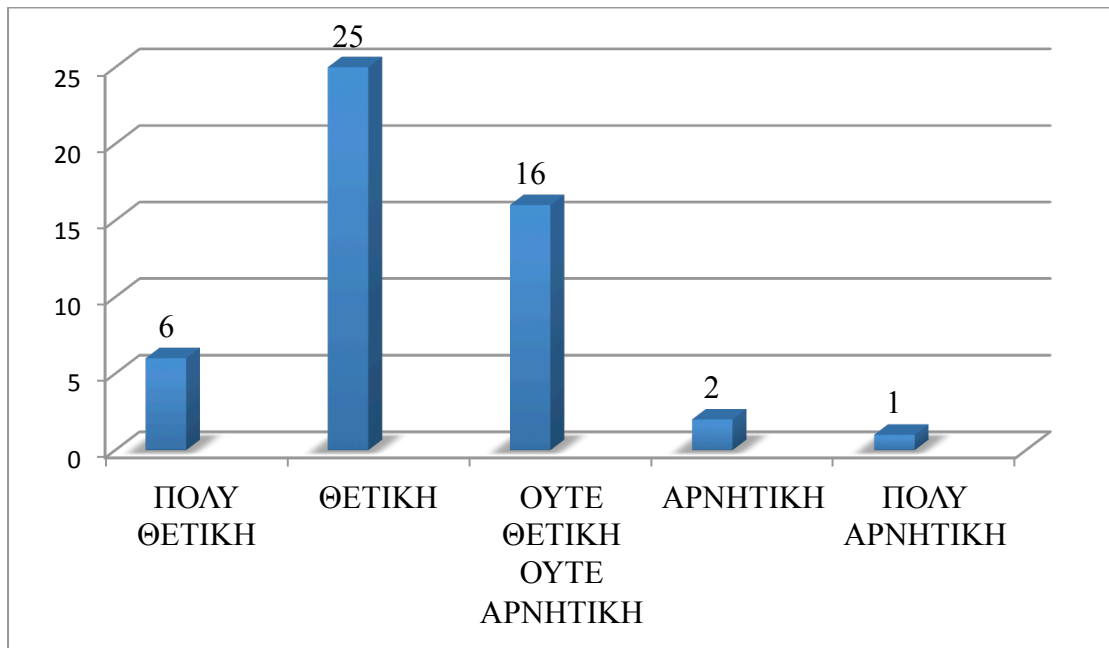
Στο **διάγραμμα 17**, παρουσιάζονται οι πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με το εάν αισθάνονται κίνδυνο απώλειας της εργασιακής τους θέσης. Παρ'ότι η έρευνα διεξήχθη σε περίοδο οικονομικής και πολιτικής κρίσης οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται τον κίνδυνο απόλυσης. Αυτό ίσως συμβαίνει επειδή οι περισσότεροι έχουν σύμβαση αορίστου χρόνου με το νοσοκομείο και καλύπτουν πάγιες και διαρκείς ανάγκες. Έτσι, 45 από τους 48 που απάντησαν δεν θεωρούν ότι κινδυνεύει η θέση του στο νοσοκομείο, ενώ οι 3 έχουν αντίθετη γνώμη.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17
ΑΙΣΘΗΜΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΑΠΩΛΕΙΑΣ ΘΕΣΗΣ



Στο τελευταίο **διάγραμμα 18**, αποτυπώνονται οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τη σχέση που έχουν με την ανώτερη διοίκηση του νοσοκομείου. Οι περισσότερες γνώμες ήταν θετικές. Πιο συγκεκριμένα, 25 ερωτηθέντες (δηλαδή το 50%) απάντησαν πως έχουν θετική σχέση με την ανώτερη διοίκηση, 6 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι έχουν πολύ θετική σχέση με την ανώτερη διοίκηση, 16 απάντησαν ουδέτερα, υποστηρίζοντας ότι δεν έχουν ούτε θετικές ούτε αρνητικές σχέσεις, 2 δήλωσαν ότι έχουν αρνητική σχέση ενώ μόλις ένας συμμετέχων απάντησε ότι έχει πολύ αρνητική σχέση με την ανώτερη διοίκηση.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18
ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΩΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ



5.3 Σύγκριση με αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της έρευνας με αυτά άλλων ερευνών διαπιστώνονται ομοιότητες αλλά και διαφορές.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Πατρών, το χρονικό διάστημα Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2008, διαπιστώθηκε ότι το 43% των ερωτηθέντων δεν ήταν ικανοποιημένο από τις αποδοχές. Στην έρευνα που διεξήχθη το 2015 στο νοσοκομείο “Η Παμμακάριστος” διαπιστώθηκε ότι το 82% των ερωτηθέντων δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο από τις οικονομικές τους απολαβές. Αυτή η διαφορά ίσως οφείλεται στις περικοπές που έγιναν στους μισθούς των δημοσίων υπαλλήλων από το 2009 και εφεξής. Στην ίδια έρευνα το 43% απάντησε ότι δεν γνωρίζει τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης του, ενώ το 34% έδωσε την ίδια απάντηση στο νοσοκομείο θείας πρόνοιας “Η Παμμακάριστος”.

Από μία ακόμη έρευνα που έλαβε χώρα το διάστημα Σεπτέμβριος 2009-Μάρτιος 2010 και αφορούσε το νοσηλευτικό προσωπικό των παθολογικών κλινικών της Αττικής τα αποτελέσματα ήταν παρόμοια με αυτά της παρούσας έρευνας όσον αφορά τη δυσαρέσκεια από τις οικονομικές απολαβές. Επίσης, στην ερώτηση περί

παρακίνησης οι περισσότεροι απάντησαν ότι η αύξηση μισθού και οι καλύτερες συνθήκες εργασίας θα αποτελούσε το καλύτερο κίνητρο.

Σε σύγκριση με έρευνα που έλαβε χώρα σε γενικό νοσοκομείο του δημόσιου τομέα τη χρονική περίοδο Νοέμβριο-Δεκέμβριο 2005 διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης όπως και στην παρούσα έρευνα. Επίσης, οι περισσότεροι ήταν δυσαρεστημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές.

Συγκρίνοντας το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων στα δημόσια γενικά νοσοκομεία της Κύπρου (Λευκωσίας, Λεμεσού, Λάρνακας και Πάφου) τη χρονική περίοδο Δεκέμβριος 2008 - Φεβρουάριος 2009 διαπιστώθηκε ότι περισσότεροι εργαζόμενοι κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών συγκριτικά με τα δημόσια νοσοκομεία της Ελλάδας. Επίσης, η αύξηση αποδοχών και το ευχάριστο περιβάλλον ήταν οι καλύτεροι παράγοντες παρακίνησης.

5.4. Συμπεράσματα

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο νοσοκομείο θείας πρόνοιας «Η Παμμακάριστος» διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες σε δείγμα πενήντα εργαζομένων ήταν γυναίκες. Το γεγονός αυτό ίσως οφείλεται στο ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες ήταν νοσηλεύτριες.

Οι περισσότεροι ήταν ηλικίας 40 έως 49 ετών, έχοντας αποφοιτήσει από ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΑΕΙ-ΤΕΙ). Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει σχέση εργασίας αορίστου χρόνου γεγονός που δικαιολογεί το ότι οι περισσότεροι δεν αισθάνονται τον κίνδυνο απόλυσης. Η πλειοψηφία αισθάνεται αρκετά ικανοποιημένη από το αντικείμενο εργασίας και νιώθει ελεύθερη να εκφράσει τη γνώμη της και να λάβει πρωτοβουλίες σχετικά με την καλύτερη οργάνωση του νοσοκομείου. Επίσης, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές. Ίσως γι' αυτό και ο πρώτος παράγοντας παρακίνησης για προσφορά καλύτερης εργασίας είναι η αύξηση των αποδοχών, ενώ το ευχάριστο περιβάλλον και οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης προτείνονται από σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει λάβει επιβράβευση από τον προϊστάμενό της, αλλά πιστεύει ότι δεν υπάρχουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης. Αν και οι περισσότεροι πιστεύουν ότι αντιμετωπίζονται ίσα σε σχέση με τους συναδέλφους

τους, η μειοψηφία που έχει αντίθετη γνώμη θεωρεί ότι η ανίση μεταχείριση επηρεάζει την εργασιακή τους απόδοση. Οι περισσότεροι νιώθουν ότι τα επίπεδα συνεργασίας με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους είναι αρκετά υψηλά και γνωρίζουν πως μετριέται η εργασιακή τους απόδοση. Τέλος, η συντριπτική πλειοψηφία έχει από πολύ θετικές έως θετικές σχέσεις με την ανώτερη διοίκηση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΜΠΣ Διοίκηση της Υγείας

Τα στοιχεία που πρόκειται να παραθέσετε θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για αμιγώς ερευνητικούς σκοπούς.

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία: 18-29
 30-39
 40-49
 50-59
 60 και άνω

3. Θέση εργασίας: Βοηθητικό Προσωπικό
 Γραμματέας/Διοικητικό Προσωπικό
 Ιατρός
 Νοσηλεύτης/Νοσηλεύτρια
 Παραϊατρικό Προσωπικό
 Τεχνικός

4. Επίπεδο εκπαίδευσης: Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (δημοτικό)
 Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (γυμνάσιο-λύκειο)
 Ανώτερη εκπαίδευση (ΙΕΚ)
 Ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ – ΤΕΙ)
 Μεταπτυχιακός τίτλος
 Διδακτορικός τίτλος

5. Σχέση εργασίας: Ορισμένου χρόνου
 Αορίστου χρόνου

6. Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;

Καθόλου Αρκετά Πολύ

7. Αισθάνεστε ότι μπορείτε να εκφράσετε τη γνώμη σας ελεύθερα και να λάβετε πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση του νοσοκομείου;

Ναι Όχι

8. Είστε ικανοποιημένος/η από τις οικονομικές σας απολαβές;

Καθόλου Αρκετά Πολύ

9. Ποιος παράγοντας θα σας παρακινούσε περισσότερο ώστε να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο; (επιλέξτε έναν μόνο παράγοντα)

- αύξηση αποδοχών
- δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης
- ευχάριστο περιβάλλον
- αναγνώριση/φιλοφρόνηση
- αλλαγή θέσεως
- πρόσθετη άδεια
- άλλος: _____

10. Έχετε επιβραβευτεί ποτέ από τον προϊστάμενο/η σας ύστερα από παροχή άριστη εργασίας;

Ναι Όχι

11. Πιστεύετε πως υπάρχουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης;

Ναι Όχι

12. Α. Πιστεύετε ότι στο τμήμα σας υπάρχει ίση μεταχείριση των εργαζομένων;

Ναι Όχι

12. Β. Εάν όχι, έχετε νιώσει συναισθήματα αδικίας που επηρέασαν αρνητικά την εργασιακή σας απόδοση;

Ναι Όχι

13. Α. Θεωρείτε ότι υπάρχει αγαστή συνεργασία με τους συναδέλφους σας;

Καθόλου Αρκετά Πολύ

13. Β. Πιστεύετε ότι υπάρχει συνεργασία μεταξύ εσάς και του προϊσταμένου/ης του τμήματος;

Καθόλου Αρκετά Πολύ

14. Γνωρίζετε πως μετριέται η απόδοσή σας;

Ναι Όχι

15. Αισθάνεστε ότι κινδυνεύει η θέση σας στην κλινική;

Ναι Όχι

16. Πως θα περιγράφατε τη σχέση σας με την ανώτερη διοίκηση;

- πολύ θετική
- θετική
- ούτε θετική/ούτε αρνητική
- αρνητική
- πολύ αρνητική

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- . Αργυράτου, Ε. (2005). Εγχειρίδιο Οργανωτικής Συμπεριφοράς, Β. Γκιούρδας Εκδοτική, Αθήνα
- . Καντάς, Α. (1998). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο, Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία, Γ' Έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- . Κωσταρίδου – Ευκλείδη, Α. (1999). Ψυχολογία Κινήτρων, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- . Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- . Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- . Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα, Μεταίχμιο, Αθήνα
- . Χατζηπαντελής, Ε., Σιγάλας, Ι. (2003). «Η εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού στο Εθνικό Σύστημα Υγείας: Στρατηγικές βελτίωσης της ικανοποίησης στον χώρο εργασίας», Η Ιατρική σήμερα, Τ.51
- . Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα
- . Χυτήρης, Λ. (1994). Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα
- . Robbins, S., Decenzo, D. and Coulter, M. (2012). Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Ξενόγλωσση

- . Davis, K. and Newstrom, J. (1989). Human Behavior at Work, Organizational Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, USA
- . Harris, O.J. (1984). Managing People at Work, A Wiley/ Hamilton Publication, New York
- . Harvard Business School Press (2005). Motivating People for Improved Performance, USA

Διαδικτυακές Πηγές

- . http://www.vima-asklipiou.gr/volumes/2010/VOLUME%2003_10/VA_REV_4_09_03_10.pdf
- . http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/motivation.pdf
- . <http://lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2011/DafnomiliAnastasia,KontopodiArgyro.pdf>
- . www.cyna.org/19ms/ctnt/ae/10_opt.pdf