

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

*ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ*

**« ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ/ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ  
ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ»**

Φοιτήτρια: Ευγενία Καρατζά

A.M. :858

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: κ. Αναστασία- Βαλεντίνη Ρήγα

**ΡΕΘΥΜΝΟ 2002**

# Περιεχόμενα

## Πρόλογος

### 1. Εισαγωγή

#### 1.1 Η Έννοια της Ψυχολογίας της Εργασίας

#### 1.2 Ιστορική Αναδρομή

#### 1.3 Ο Ρόλος του Ψυχολόγου στο Χώρο της Εργασίας

### 2. Κίνητρα- Προσδοκία- Στοχοθέτηση- Επαγγελματική Ικανοποίηση

#### 2.1 Τι Είναι τα Κίνητρα

#### 2.2 Θεωρίες Κινήτρων στο Χώρο της Εργασίας

##### 2.2.1 Η Θεωρία του Maslow για την Ιεραρχία των Αναγκών

##### 2.2.2 Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg

##### 2.2.3 Οι Θεωρίες X και Y του Douglas McGregor

##### 2.2.4 Η Θεωρία του Alderfer- ERG

##### 2.2.5 Τα Κίνητρα Επίτευξης (Η Θεωρία του McClelland)

##### 2.2.6 Η Θεωρία της Ισότητας (της Δικαιοσύνης) του Adams

##### 2.2.7 Η Θεωρία Ωριμότητας- Ανωριμότητας του Argyris

##### 2.2.8 Το Πρότυπο των L. W. Porter και E. E. Lawler

##### 2.2.9 Η Θεωρία του Kurt Lewin

##### 2.2.10 Η Θεωρία της Προσδοκίας

##### 2.2.11 Η Θεωρία της Στοχοθεσίας

##### 2.2.12 Οι Συμπεριφοριστικές Θεωρίες Κινήτρων

#### 2.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση

### 3. Επιλογή Προσωπικού και Αξιολόγηση

#### 3.1 Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού

##### 3.1.1 Η Συνέντευξη ως Μέθοδος Επιλογής Προσωπικού

#### 3.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού

##### 3.2.1 Η Συνέντευξη ως Μέθοδος Αξιολόγησης του Προσωπικού

### 4. Ηγεσία- Εργασιακές Σχέσεις

#### 4.1 Τα Χαρακτηριστικά και το Ύψος του Ηγέτη

#### 4.2 Εργασιακές Σχέσεις

- 5. Ομάδα- Εργασιακό Άγχος- Οργανωτική Κουλτούρα
- 5.1 Ορισμός της Ομάδας και τα Βασικά Χαρακτηριστικά της
  - 5.1.1 Συγκρούσεις μέσα στην Ομάδα
  - 5.1.2 Επικοινωνία μέσα στην Ομάδα
- 5.2 Εργασιακό Άγχος
- 5.3 Οργανωτική Κουλτούρα

Επίλογος

Βιβλιογραφία

## Πρόλογος

Η εργασία αυτή έχει ως στόχο την δημιουργία μιας εισαγωγής στην οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία. Είναι ένας κλάδος της ψυχολογίας που οι μελέτες γύρω από αυτό είναι πολύ πρόσφατες, και ιδιαίτερα στην χώρα μας είναι σε πολύ αρχικό στάδιο. Αυτός ήταν και ο βασικότερος λόγος που αποφάσισα η διπλωματική μου εργασία να ασχοληθεί με κάποια πολύ μικρά, αλλά κατά την άποψη μου, σημαντικά θέματα που ανήκουν σε αυτήν. Σαφώς, τα ζητήματα που θα αναπτυχθούν παρακάτω αποτελούν ένα πολύ μικρό μέρος του ευρύ φάσματος που καλύπτει η ψυχολογία της εργασίας.

Θεωρώ, ότι η εργασία και οι συνέπειες που αυτή έχει στον άνθρωπο, θετικές ή αρνητικές, είναι ένα πολύ ενδιαφέρον κομμάτι της σύγχρονης ζωής, καθώς πλέον οι περισσότεροι ενήλικες αφιερώνουν τουλάχιστον το 30% της ζωής τους στην εργασία, και πριν ενηλικιωθούν προετοιμάζουν το έδαφος για την μελλοντική τους εργασία. Συνεπώς, η θεώρηση του ανθρώπου ξέχωρα από τον εργασιακό του χώρο, είναι μια θεώρηση λειψή. Δεν νοείται μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, χωρίς να συμπεριλαμβάνεται η μελέτη της συμπεριφοράς του στον εργασιακό χώρο.

Στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της εργασίας γίνεται μια σύντομη εισαγωγή για το τι είναι η ψυχολογία της εργασίας, μια σύντομη ιστορική διαδρομή της και τέλος ποιος είναι ο ρόλος του ψυχολόγου στον εργασιακό χώρο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια επεξήγησης των κινήτρων, αναφέρονται κάποιες από τις βασικότερες θεωρίες που προσπαθούν να ερμηνεύσουν την λειτουργία τους και τον τρόπο που επιδρούν στην συμπεριφορά και τέλος, γίνεται μια αναφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με τις μεθόδους επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού, με μεγαλύτερη έμφαση στην συνέντευξη, η οποία είναι από τις πιο εμπειριστατωμένες μεθόδους που μπορούν να ακολουθηθούν, αν φυσικά γίνουν από κάποιον που έχει πάρα πολύ καλή γνώση της μεθόδου αυτής.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια ερμηνείας των ηγετικών χαρακτηριστικών και το πώς το ύφος του ηγέτη μπορεί να επηρεάσει την επίδοση των εργαζομένων, καθώς και τις εργασιακές σχέσεις, που αναφέρονται στο ίδιο κεφάλαιο.

Το τελευταίο κεφάλαιο διαπραγματεύεται το θέμα των ομάδων με έμφαση στις συγκρουσιακές και στις επικοινωνιακές σχέσεις που μπορεί να αναπτυχθούν μέσα στους κόλπους της ομάδας, το εργασιακό άγχος και την οργανωτική κουλτούρα, δύο φαινόμενα πολύ σημαντικά για την πορεία της επιχείρησης, αλλά και του ατόμου που εργάζεται σε αυτήν.

Τέλος, θα ήθελα να δώσω ευχαριστίες σε όλους όσους με βοήθησαν με οποιοδήποτε τρόπο για την συγγραφή αυτής της εργασίας, και ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Αναστασία- Βαλεντίνη Ρήγα για την απεριόριστη βοήθεια που μου έδωσε με τις γνώσεις της και κυρίως γιατί ήταν η πρώτη που δίδαξε σε μένα και τους συμφοιτητές μου την ψυχολογία της εργασίας και αποτελεί την πηγή πάνω στην οποία στηρίχτηκε όλο το σκεπτικό της εργασίας αυτής.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1. Εισαγωγή

### 1.1 Η Έννοια της Ψυχολογίας της Εργασίας

Αν και η βιομηχανική/ οργανωτική ψυχολογία είναι ένας σχετικά νέος τομέας της ψυχολογίας, υπάρχουν αρκετοί που έχουν προσπαθήσει να της δώσουν έναν ορισμό. Ωστόσο, ανάμεσα σε αυτούς τους ορισμούς υπάρχουν πολλές διαφορές ακόμα και στην ονομασία αυτού του τομέα, όπως βιομηχανική/ οργανωτική ψυχολογία, ψυχολογία της εργασίας, ψυχολογία της απασχόλησης, ψυχολογία του προσωπικού, κ.α.

Η Κουφάκου (1989) ορίζει την ψυχολογία της εργασίας ως εκείνο τον τομέα της ψυχολογίας που: *«ασχολείται με τη συμπεριφορά του ανθρώπου σε σχέση με την εργασία του. Στην ευρεία της έννοια, μελετά το νόημα της εργασίας για τον άνθρωπο, τη συμβολή της στη βιολογική και κοινωνική εξέλιξη του ανθρώπου και στην ανάπτυξη της προσωπικότητάς του»*, (σελ. 13-14). Η ίδια ισχυρίζεται ότι η εργασία είναι ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια της ζωής μας, αφού σε αυτή ξοδεύουμε τον περισσότερο από τον χρόνο της καθημερινής μας ζωής ως ενήλικες και οι περισσότερες από τις φιλοδοξίες μας, τα σχέδια μας, τα όνειρα μας και τα ενδιαφέροντα μας σχετίζονται με την εργασία. Η εργασία είναι μια εν δυνάμει πηγή άγχους, απογοήτευσης αλλά και ικανοποίησης και αυτοσεβασμού. Πολύ σημαντικό είναι, επίσης, ότι η εργασία μπορεί να επηρεάσει την προσωπικότητά μας και την έκφρασή της, ενώ η επιλογή επαγγέλματος εξαρτάται από τα ενδιαφέροντα του ατόμου, τις επιδιώξεις του, τις ικανότητες του και την προσωπικότητά του. Συνεπώς, υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στην επιλογή του επαγγέλματος και στην εξάσκηση του. Επιπλέον, το επάγγελμα έχει άμεση σχέση με την κοινωνική θέση του ατόμου.

Η Κουφάκου (1989) διευκρινίζει ότι η αμοιβή δεν είναι ο παράγοντας που καθορίζει την ιδιαιτερότητα του αντικειμένου μελέτης της ψυχολογίας της εργασίας, αλλά οι συνθήκες και το είδος της εργασίας. Από τον ορισμό που δίνει η Κουφάκου φαίνεται ότι η ψυχολογία της εργασίας μελετά τη συμπεριφορά του ανθρώπου μέσα στο χώρο της εργασίας κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Άρα, η ψυχολογία της εργασίας έχει άμεση σχέση με πολλούς άλλους τομείς της ψυχολογίας, αλλά και από την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την εργονομία, τη μηχανική, κ.α.

Σύμφωνα με την Κουφάκου (1989) τρία είναι τα βασικά στοιχεία που μελετά η ψυχολογία της εργασίας. Αυτό είναι το άτομο που εκτελεί μια εργασία, η εργασία και ο χώρος μέσα στον οποίο γίνεται η εργασία αυτή. Το άτομο έχει κάποια δικά του

χαρακτηριστικά τόσο σε σωματικό- βιολογικό επίπεδο, όσο και σε νοητικό- μορφωτικό και ψυχολογικό. Αντίστοιχα, κάθε εργασία ενέχει συγκεκριμένα καθήκοντα, απαιτεί συγκεκριμένες ικανότητες και επίπεδο εμπειρίας, καθώς, επίσης, και συγκεκριμένα εργαλεία, μηχανές ή άλλα μέσα. Στον τομέα της εργασίας συμπεριλαμβάνονται και η ποιότητα, η ποσότητα και το αποτέλεσμα της εργασίας του ατόμου. Τέλος, στον τομέα του χώρου της εργασίας συμπεριλαμβάνονται το φυσικό περιβάλλον (δηλαδή η θερμοκρασία, ο φωτισμός, οι κτιριακές εγκαταστάσεις, κ.α.), η οργανωτική/ διοικητική δομή που είναι υπεύθυνη στον καθορισμό της θέσης της εργασίας, για το σύστημα εποπτείας, για το σύστημα επικοινωνίας, για το κλίμα που επικρατεί στο χώρο της εργασίας, κ.ο.κ., και το έμπυχο υλικό, δηλαδή οι συνάδελφοι, οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι και γενικότερα όλα τα άτομα που εργάζονται στον ίδιο χώρο.

Ο Κάντας (1998) προτιμάει τον όρο οργανωτική/ βιομηχανική ψυχολογία. Στο βιβλίο του δεν δίνει έναν ακριβή ορισμό για αυτόν, αλλά πιστεύει ότι αποτελεί κλάδο της εφαρμοσμένης ψυχολογίας και αναφέρεται στους τομείς τους οποίους περιλαμβάνει η οργανωτική/ βιομηχανική ψυχολογία. Αυτοί είναι οι εξής:

1. Επιλογή και αξιολόγηση .
2. Εκπαίδευση προσωπικού.
3. Αξιολόγηση (εργασιακής) επίδοσης.
4. Οργανωσιακή αλλαγή.
5. Εργονομία.
6. Επαγγελματική επιλογή και συμβουλευτική.
7. Διαπροσωπικές σχέσεις.
8. Ισότητα ευκαιριών.
9. Εργασιακή υγεία και ασφάλεια.
10. Σχεδιασμός εργασίας.
11. Έρευνα στάσεων.
12. Ευημερία και εργασία.

Κατά τον Κάντα (1998) όλοι αυτοί οι τομείς επηρεάζονται τόσο από τον «*ευρύτερο κοινωνικό χώρο και το βαθμό κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, μέσα στην οποία ασκείται και καλλιεργείται η επιστήμη*», (σελ. 23, τ.1)

Ο Παπαδόπουλος (1994) ορίζει τη βιομηχανική ψυχολογία ως εξής: «*κλάδος της εφαρμοσμένης ψυχολογίας, ο οποίος ασχολείται με την εργασία και τους όρους απόδοσης του ατόμου σε αυτή. Σήμερα τείνει να αντικατασταθεί και να περιληφθεί στον κλάδο της ψυχολογίας της οργάνωσης. Βασικός σκοπός του κλάδου είναι η αύξηση, στο μέγιστο βαθμό, της αποδοτικότητας στην παραγωγή και την κατανομή των αγαθών και των υπηρεσιών, μέσα από τη μελέτη και τον επιδέξιο χειρισμό του « ανθρώπινου παράγοντα*»,

*Υπάρχει, όμως, μια τάση αύξησης της ικανοποίησης των εργατών και των καταναλωτών που αντιμετωπίζεται ως αυτοσκοπός», (σελ. 648).*

*Τέλος, η Χατζηπαντελή (1999) ορίζει την εργασιακή ή βιομηχανική ψυχολογία ως την επιστήμη που «μελετά την ανθρώπινη στάση και συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Διερευνά τα ατομικά χαρακτηριστικά και τους εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά αυτή, καθώς και τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της εργασίας», (σελ. 18).*

## 1.2 Ιστορική Αναδρομή

Στα τέλη του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20ου παρατηρούνται τα πρώτα βήματα μελέτης του χώρου της εργασίας. Ο Frederick W. Taylor εμπνεύστηκε την θεωρία της Επιστημονικής Διοίκησης, η οποία μπορεί να μην θεωρείται η απαρχή της οργανωτικής/βιομηχανικής Ψυχολογίας, αλλά είναι μια πρώτη προσπάθεια επιστημονικής έρευνας του εργασιακού χώρου. Σκοπός του Taylor ήταν να μελετήσει την σχέση «χρόνου- κίνησης» ούτως ώστε να επανασχεδιάσει την εργασία με τέτοιο τρόπο που να είναι αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη. Αργότερα ενδιαφέρθηκε για την μελέτη των κινήτρων και την διοίκηση. Αν και ο σκοπός του Taylor ήταν να βοηθήσει τόσο τους εργοδότες όσο και τους εργαζόμενους, η κακή ερμηνεία των απόψεων του από τους πρώτους είχε ως αποτέλεσμα τις αρνητικές κριτικές από την πλευρά των δεύτερων. Γενικά, σήμερα, αυτό που πιστεύεται είναι ότι ο Ταιϋλοριανισμός έχει κάποιες βασικές αρχές που θα μπορούσαν να είναι πολύ χρήσιμες ακόμα και στις μέρες μας, όπως είναι ότι η αμοιβή μπορεί να είναι ένα κίνητρο πολύ θετικό για την αύξηση της παραγωγικότητας, η σημασία της συμμετοχής του εργαζόμενου στον σχεδιασμό της εργασίας και της παροχής καθοδήγησης και εκπαίδευσης στους εργαζόμενους από ειδικούς κ.α., με την προϋπόθεση ότι θα χρησιμοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο από ότι στο παρελθόν. (Κάντας, 1998)

Την εποχή αυτή στις Η.Π.Α γίνονται και τα πρώτα βήματα μελέτης και της βιομηχανικής ψυχολογίας. Σε αυτή την περίοδο η βιομηχανική ψυχολογία στηρίζεται, κυρίως, στις μεθόδους επιλογής προσωπικού και στις ατομικές διαφορές. Στηρίζεται, δηλαδή, περισσότερο στα ψυχομετρικά τεστ. Στην Μ. Βρετανία η βιομηχανική ψυχολογία είναι πιο ανθρωπιστική και ενδιαφέρεται περισσότερο για τους παράγοντες κόπωσης των εργαζομένων, τον επαγγελματικό προσανατολισμό και την επιλογή του προσωπικού. Βέβαια, και στην Αγγλία, τα ψυχομετρικά τεστ πολύ σύντομα άρχισαν να κυριαρχούν. (Κάντας, 1998)

Λίγο αργότερα, ανάμεσα στο 1924 και 1926, ξεκίνησαν κάποια πειράματα σε κάποια εργοστάσια του Σικάγο τα οποία συνεχίστηκαν για αρκετά χρόνια μετά και κατέληξαν στην ανάπτυξη του Κινήματος των Ανθρωπίνων Σχέσεων στο χώρο της εργασίας. Το κίνημα αυτό τόνισε τον ρόλο των κοινωνικών σχέσεων μέσα στην εργασία και έδειξε ότι ο χώρος αυτός είναι κατεξοχήν κοινωνικός και ότι οι ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτόν είναι πολύ σημαντικές. Και σε αυτή την περίπτωση, ωστόσο, στην πράξη υπήρξαν πολλές διαστρεβλώσεις εις βάρος των εργαζομένων και προς όφελος των εργοδοτών. (Κάντας, 1998)

Ταυτόχρονα με την Επιστημονική Διοίκηση του Taylor και το κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων αναπτύσσεται και η θεωρία της οργάνωσης. Η θεωρία αυτή έχει

άμεση σχέση με την βιομηχανική ψυχολογία, όμως, η σχέση τους αυτή αναγνωρίζεται αρκετά χρόνια αργότερα, το 1950, όταν γνωστοποιείται και η θεωρία του Max Weber για την γραφειοκρατία. Ο Weber διακρίνει τρεις βασικές μορφές εξουσίας: την χαρισματική, την παραδοσιακή και τη λογικο-νομική. Η πρώτη σχετίζεται με τις ικανότητες του ηγέτη, η δεύτερη με την παράδοση και τη συνήθεια και η τρίτη με τους κανόνες που υπαγορεύει η λογική. Αυτό που ισχυρίζεται η κλασική θεωρία της οργάνωσης είναι ότι οι επιμέρους αλλαγές στο σύστημα μπορούν να φέρουν αλλαγές στο σύστημα γενικότερα. Αυτό, βέβαια, έρχεται σε αντίθεση με αυτό που πρεσβεύει η σύγχρονη θεωρία της οργάνωσης, που πιστεύει ότι μια οργάνωση είναι ένα ανοιχτό σύστημα και όχι κλειστό και ως συνέπεια επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι η οργάνωση βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της.

Με τον όρο «οργάνωση» αναφερόμαστε και στην διαδικασία του να οργανώνει κάποιος μια εργασία και στα αποτελέσματα που αυτή η ενέργεια έχει. Μια οργάνωση ορίζεται ως εξής κατά τον Κάντα (1998): *«ο προσχεδιασμένος συντονισμός των δραστηριοτήτων ενός αριθμού ανθρώπων για την επίτευξη κάποιου κοινού, εμφανούς σκοπού ή στόχου, μέσα από τον καταμερισμό της εργασίας και των λειτουργιών και την ιεράρχηση της εξουσίας και ευθυνών. Η θεωρία της οργάνωσης μπορεί να οριστεί ως η μελέτη της δομής και της λειτουργίας των οργανώσεων και της συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων μέσα στις οργανώσεις αυτές»*, (σελ. 35, τ.1). Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της οργάνωσης είναι η κοινωνική δομή, η οποία αποτελείται από την κανονιστική δομή και τη συμπεριφορική δομή. Η πρώτη αφορά τους κανόνες συμπεριφοράς που υπαγορεύει η οργάνωση και η δεύτερη από τη συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης. Ένα άλλο χαρακτηριστικό της οργάνωσης είναι ότι αποτελείται από κάποια μέλη. Έχει κάποιους στόχους, τους οποίους τους επιτυγχάνει με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Με τον όρο τεχνολογία εννοείται ο τρόπος παραγωγής και ο τρόπος επεξεργασίας πληροφοριών ή παροχής υπηρεσιών. Πολύ βασικό, επίσης, χαρακτηριστικό της είναι ότι υπάρχει και δρα μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον.

Δυστυχώς, το στοιχείο της «οργάνωσης» της εργασίας δεν έχει μελετηθεί ακόμα ικανοποιητικά από ψυχολογική άποψη, με αποτέλεσμα να μην έχει προσφέρει, ακόμα, όσα θεωρητικά τουλάχιστον μας υπόσχεται. Το θετικό είναι ότι η οργανωτική/ βιομηχανική ψυχολογία ολοένα και απομακρύνεται από την ψυχολογία των ατομικών διαφορών και ενδιαφέρεται περισσότερο για τους τομείς που αγγίζει η γνωστική κοινωνική ψυχολογία, η οποία, σύμφωνα με τον Κάντα (1998) μελετά *«τον τρόπο που τα άτομα και οι ομάδες επεξεργάζονται ή δομούν γνωστικά τις μεταξύ τους σχέσεις και αντιλήψεις»* (σελ. 38, τ.1).

Ένας ακόμα σταθμός της ψυχολογίας της εργασίας είναι το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς το 1950. Αυτό το κίνημα για πρώτη φορά τόνισε την σημασία της

παρακίνησης, της ηγεσίας, των συγκρούσεων, κ.α. Επιπλέον τόνισε την σημασία των αναγκών των εργαζομένων, όπως είναι η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης στην εργασία και των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στην διοίκηση των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. (Χατζηπαντελή, 1999).

Το ίδιο διάστημα αναπτύσσεται και η Νέο- κλασική Οργανωτική Θεωρία. Αυτή η θεωρία για πρώτη φορά παρουσιάζει τις επιχειρήσεις ως οντότητες μεν σκοπό που λειτουργούν με βάση τον ορθολογισμό. Πλέον, αναζητούνται αποφάσεις που να είναι λογικά συνδεδεμένες μεταξύ τους για να επιτευχθούν αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης. Η Σχολή της Υπεροχής, αν και η εγκυρότητα της είναι υπό αμφισβήτηση, έχει στρέψει τους μάνατζερ σε ζητήματα δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στην οργάνωση και της οργανωτικής παιδείας. (Χατζηπαντελή, 1999).

Την δεκαετία του 1980 αναπτύσσεται μια νέα προσέγγιση η Διοίκηση του Προσωπικού ή η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Σύμφωνα με την Χατζηπαντελή (1999): *«η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ενεργοποίησης ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα πολιτισμικών, διαρθρωτικών και προσωπικών τεχνικών»*, (σελ. 20). Το προσωπικό δεν αντιμετωπίζεται ως κόστος, αλλά ως *«περιουσιακό στοιχείο»* προς επένδυση. Επιπλέον, δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στα εξής στοιχεία:

- Στην αμοιβαιότητα, στον σεβασμό δηλαδή των ανησυχιών και των επιδιώξεων τόσο των εργαζόμενων όσο και της διοίκησης
- Στο αίσθημα δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στις αρχές και τους στόχους της οργάνωσης
- Στην στρατηγική ολοκλήρωση μεταξύ των επιχειρησιακών στόχων της οργάνωσης και των στόχων που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους
- Στην ανάγκη ύπαρξης οργανωτικής παιδείας που να διακηρύσσεται από τις αρχές και να ενισχύεται με την επιμόρφωση, την επικοινωνία και τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης. ( Χατζηπαντελή, 1999).

Στην Ελλάδα η ψυχολογία της εργασίας βρίσκεται σε πολύ αρχικά στάδια και ιδιαίτερα στα πρώτα της βήματα περιβαλλόταν από έναν σκεπτικισμό που είχε οδηγήσει σε παρερμηνείες. Μέσα στο πλαίσιο αυτών των παρερμηνειών είναι και η κριτική ότι είναι ένας τομέας της ψυχολογίας που έχει ως σκοπό να θίξει τους εργαζόμενους και να βοηθήσει τους εργοδότες. (Κουφάκου, 1989). Ευτυχώς, με το πέρασμα του χρόνου η αντίληψη αυτή μειώνεται και ολοένα αναγνωρίζεται η σημαντικότητα της ψυχολογίας της

εργασίας όχι μόνο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών, αλλά και των εργαζόμενων.

### 1.3 Ο Ρόλος του Ψυχολόγου στο Χώρο της Εργασίας

Ο ρόλος του ψυχολόγου στον εργασιακό χώρο είναι πολυποίκιλος και για αυτό υπάρχουν πολλές εξειδικεύσεις. Ο ρόλος του εξαρτάται από την εξειδίκευσή του, από το είδος της επιχείρησης στην οποία εργάζεται, το μέγεθός της και τον θεωρητικό προσανατολισμό της. Σύμφωνα, λοιπόν, με τα παραπάνω ο ρόλος του μπορεί να είναι είτε ερευνητικός, είτε διαγνωστικός, είτε συμβουλευτικός, είτε εκπαιδευτικός, είτε να προσφέρει τις υπηρεσίες του ως εμπειρογνώμων σύμβουλος- ειδικός.

Ο ρόλος του ψυχολόγου ως ερευνητή είναι να μελετήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά εργασίας. Τέτοιοι παράγοντες είναι: α. οι παράμετροι του ανθρώπινου οργανισμού σε σχέση με τους παράγοντες του φυσικού περιβάλλοντος, όπως είναι το φως, ο ήχος, η θερμοκρασία, η υγρασία, κ.α., β. οι κοινωνικοί παράγοντες, όπως η δυναμική της ομάδας, η εργασία ομάδας, η συμμετοχή εργαζομένων σε λήψεις αποφάσεων ,κ.α.. Σε συνεργασία με άλλους ειδικούς γίνονται μελέτες για το σχεδιασμό εργασιών και εργαλείων ή για το πώς θα εφαρμοστεί μια νέα μέθοδος ή ένα σύστημα εργασίας ή ακόμα ερευνώνται τρόποι δημιουργίας προληπτικών προγραμμάτων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Συχνά, με την άδεια πάντα της διοίκησης της επιχείρησης, γίνονται έρευνες για την επαλήθευση ή την ανάπτυξη κάποιων θεωριών. Για τους ψυχολόγους που ασχολούνται με την έρευνα στον χώρο της εργασίας είναι πολύ σημαντική η συνεργασία των εργαζομένων, κάτι που προϋποθέτει ότι οι τελευταίοι πρέπει να έχουν εμπιστοσύνη στον ερευνητή και να έχουν μια θετική στάση για την συμμετοχή τους στην έρευνα.

Ο ρόλος του διαγνωστικού ψυχολόγου είναι να βρίσκει τα αίτια των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι ενδιαφερόμενοι στο χώρο αυτό. Οι μελέτες που γίνονται είναι κατόπιν εντολής της διοίκησης της επιχείρησης, που στόχο της έχει να βρει κάποια δεδομένα για κάποιο θέμα ή να βρει τη διάγνωση σε κάποιο πρόβλημα. Συχνά, οι διαγνωστικοί ψυχολόγοι ασχολούνται με την αξιολόγηση του προσωπικού που παρουσιάζουν προσωπικά προβλήματα.

Ο σύμβουλος προσωπικού έχει ως ρόλο την επίλυση των προβλημάτων του προσωπικού όλων των βαθμίδων. Η συνεργασία του ατόμου που έχει πρόβλημα με τον σύμβουλο προσωπικού είναι πάντα πολύτιμη για την επίλυση των διάφορων ζητημάτων που προκύπτουν μέσα στο χώρο της εργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το άτομο μπορεί να είναι προσωπικά (δηλαδή προβλήματα οικογενειακά, υγείας, κ.α.) ή να συνδέονται άμεσα με τον χώρο της εργασίας, όπως είναι οι όροι εργασίας, οι συνθήκες, οι αλλαγές που μπορεί να έγιναν ή με την εποπτεία στο χώρο της εργασίας. Στόχος του συμβούλου δεν είναι η θεραπεία, αλλά η τακτοποίηση του

προβλήματος μέσα σε λίγες συναντήσεις. Αν κρίνει ότι απαιτείται θεραπεία είναι αναγκαίο να το προτείνει στο άτομο.

Ο εμπειρογνώμων σύμβουλος- ειδικός συνεργάζεται κυρίως με την διοίκηση για την διερεύνηση, διάγνωση και αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων. Τα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει έχουν σχέση κυρίως με οργανωτικά θέματα, όπως είναι η αλλαγή μεθόδων εργασίας, η εποπτεία, οι επικοινωνιακές σχέσεις, η επιλογή προσωπικού, η μετεκπαίδευση του προσωπικού, κ.α. Επίσης, πολύ σημαντικός είναι και ο ρόλος του σε τομείς, όπως, είναι η ισότητα των φύλων, η ίση μεταχείριση των μειονοτήτων, η συνεργασία με τα συνδικάτα, τα προγράμματα πρόληψης και ασφάλειας στο χώρο εργασίας, η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων για αλλαγές στην παραγωγή, κ.α.

Τέλος, ο ρόλος του ψυχολόγου ως εκπαιδευτής είναι η οργάνωση σεμιναρίων και ομάδες εργασίας για στελέχη της μέσης και ανώτερης διοίκησης. Τα θέματα με τα οποία ασχολούνται αυτά τα σεμινάρια και οι ομάδες εργασίας είναι θέματα κυρίως διοικητικά, όπως είναι οι μέθοδοι επικοινωνίας, εποπτείας, υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων και η επιλογή και η αξιολόγηση των παραπάνω μεθόδων. Επιπλέον, ασχολούνται και με μεθόδους ίσης μεταχείρισης των δύο φύλων και της συμμετοχής τους σε επιτροπές λήψης αποφάσεων. (Κουφάκου, 1989).

Ο Παπαδόπουλος (1994) πιστεύει ότι ο βιομηχανικός ψυχολόγος προσανατολίζει την εργασία του με βάση την οπτική γωνία που του ζητείται να εξετάσει το θέμα. Έτσι μπορεί να το δει από την πλευρά του εργαζόμενου, του εργοδότη, του διευθυντή, κ.ο.κ. βιομηχανικός ψυχολόγος καλείται να επιλύσει προβλήματα επιλογής υπαλλήλων και καθορισμού καθηκόντων, εκπαίδευσης, συνθηκών εργασίας- κινήτρων, κούρασης, σχεδιασμού εξοπλισμού, διαδικασιών οργάνωσης, έρευνας καταναλωτών και διαφήμισης και, τέλος, επαγγελματικού προσανατολισμού.

Ο Κανελλόπουλος (1990) γράφει ότι ο ρόλος του ψυχολόγου είναι η κατανόηση της συμπεριφοράς του ατόμου σε τομείς, όπως είναι η μάθηση, η προσωπικότητα, η εποπτεία, η ηγεσία, οι ανάγκες του ατόμου και τα κίνητρα, η μέτρηση των στάσεων και η γενική διαμόρφωση της συμπεριφοράς του εργαζόμενου, ούτως ώστε να συνεχίζεται η επιθυμητή, από την πλευρά της διοίκησης, συμπεριφορά. Ο ψυχολόγος είναι αναγκαίο να λαμβάνει υπόψη του το άτομο μέσα στην ομάδα και όχι μεμονωμένα. Είναι πολύ σημαντικό να μελετάται η συμπεριφορά του ατόμου σε αλληλεπίδραση με τα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας. Δηλαδή, ο βιομηχανικός ψυχολόγος εκτός των παραπάνω τομέων πρέπει να λαμβάνει υπόψη του και τους παράγοντες της αλλαγής, της επίλυσης των προβλημάτων, της επικοινωνίας και της ικανοποίησης των ατομικών αναγκών μέσα από τις ομαδικές δραστηριότητες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2. Κίνητρα- Προσδοκία- Στοχοθέτηση- Επαγγελματική Ικανοποίηση

#### 2.1 Τι Είναι τα Κίνητρα

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί των κινήτρων και πολλές θεωρίες που προσπαθούν να τα ερμηνεύσουν. Πολλοί ερευνητές στην προσπάθειά τους να ερμηνεύσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και θεωρώντας ότι κάθε ανθρώπινη πράξη προκαλείται από ένα ερέθισμα, εξωτερικό ή εσωτερικό, κατέληξαν στην έννοια των κινήτρων.

Η Κωσταρίδου- Ευκλείδη (1999) θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι τα αίτια ή οι λόγοι που εξηγούν μια συμπεριφορά. Αυτά μπορεί να είναι είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά. Εσωτερικά κίνητρα είναι οι ορμές, οι σκοποί, οι επιθυμίες ή οι προθέσεις, τα συναισθήματα, οι διάφορες συγκινησιακές καταστάσεις, ενώ εξωτερικά κίνητρα είναι οι αμοιβές, τα θέλγητρα ή φόβητρα ή οι απωθητικοί ερεθισμοί. Ένας άλλος διαχωρισμός που κάνει η Κωσταρίδου- Ευκλείδη (1999) στα κίνητρα είναι σε εγγενή και σε επίκτητα. Εγγενή κίνητρα είναι αυτά που έχουν κληρονομική βάση, όπως είναι τα ένστικτα και τα επίκτητα είναι αυτά που έχουν αποκτηθεί μέσα από διάφορες διαδικασίες κατά την διάρκεια της ζωής του ατόμου. Σχετίζονται, δηλαδή, με τις εμπειρίες του κάθε ατόμου. Ωστόσο, τα κίνητρα μπορούν να διαχωριστούν και σε φυσιολογικά, σε βιολογικά και σε ψυχολογικά. Τα φυσιολογικά κίνητρα είναι αυτά που εξυπηρετούν την λειτουργία του οργανισμού. Τα βιολογικά κίνητρα εξυπηρετούν την επιβίωση, τη συντήρηση και την αναπαραγωγή του ατόμου και του είδους. Τέλος, τα ψυχολογικά κίνητρα αφορούν το θυμικό, την προσωπικότητα και τις επαφές του ατόμου με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον του.

Η Κωσταρίδου- Ευκλείδη (1999) ισχυρίζεται ότι τα κίνητρα δεν αποτελούν προϋπόθεση για εκούσιο και συνειδητό έλεγχο της συμπεριφοράς. Στον εξωτερικό παρατηρητή μπορεί μια συμπεριφορά να δηλώνει ότι αποσκοπεί στην επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου στόχου, αλλά συχνά μπορεί να είναι ασυνείδητα για το άτομο που δρα. Συχνά, οι άνθρωποι οδηγούνται από κίνητρα που δεν γνωρίζουν, ή τα αρνούνται και τα διαστρεβλώνουν σε συνειδητό επίπεδο. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του ατόμου σχετίζονται με γνωστικές λειτουργίες, όπως είναι η αντίληψη, η προσοχή, η μάθηση, η μνήμη και η σκέψη. Αυτές οι γνωστικές λειτουργίες σε συνδυασμό και σε αλληλεπίδραση με τα κίνητρα καθορίζουν τον τρόπο δράσης του ατόμου και μπορούν να επεξηγήσουν την συμπεριφορά του.

Ο Κάντας (1998) ορίζει τον όρο «κίνητρα της συμπεριφοράς» ως την εσωτερική δύναμη που ωθεί το άτομο ή τον ζωντανό οργανισμό να δράσει. Ο Κάντας τονίζει το πρόβλημα της απόδοσης της αγγλικής λέξης «motivation» στην ελληνική γλώσσα. Οι όροι που υπάρχουν (κίνητρα, υποκίνηση, παρακίνηση, παρώθηση, κ.α.) δεν μπορούν να αποδώσουν με ακρίβεια την σημασία που έχει ο αγγλικός όρος. Ο ίδιος επιλέγει και χρησιμοποιεί τον όρο «κίνητρα της συμπεριφοράς» ως πιο κοντά σε σημασία στον όρο «motivation». Επιπλέον, ορίζει τα κίνητρα της εργασίας ως εκείνες τις συνθήκες που ασκούν επιρροή στη διέγερση, στην κατεύθυνση και στη διατήρηση συμπεριφορών που έχουν κάποια σχέση με το περιβάλλον της εργασίας.

Ο Παπαδόπουλος (1994) θεωρεί ότι κίνητρο είναι μια κατάσταση που ενεργοποιεί στο άτομο συμπεριφορές και προσανατολίζει προς ένα σκοπό. Είναι οτιδήποτε καθορίζει, αιτιολογεί και οδηγεί την ατομική συμπεριφορά. Τα ισχυρά κίνητρα καθορίζουν την συμπεριφορά και μπορεί να επηρεάζονται τόσο από εσωτερικές (ψυχολογικές) όσο και από εξωτερικές (περιβαλλοντικές) συνθήκες. Η συμπεριφορά δεν είναι σχεδόν ποτέ αποτέλεσμα ενός μόνο κινήτρου, αλλά μιας «δέσμης» κινήτρων, γεγονός που παρέχει την δυνατότητα της επιλογής στο άτομο, αλλά έχει και συνέπειες. Με τον όρο κίνητρα συμπεριλαμβάνουμε και τις ορμές, όπως είναι η δίψα και η πείνα και τις ανάγκες. Με τον όρο αυτό, δηλαδή, εννοούμε ότι μπορεί να ωθήσει το άτομο να δραστηριοποιηθεί, να κινηθεί. Τα βασικά κίνητρα τα διακρίνουμε σε πρωτογενή και σε δευτερογενή. Τα πρωτογενή αναφέρονται στα έμφυτα ή βιολογικά κίνητρα και τα δευτερογενή στα μαθημένα, κοινωνικά ή γνωστικά κίνητρα. Ακόμα οι κύριες ομάδες κινήτρων μπορεί να έχουν την πηγή τους σε παραδοσιακά, πολιτισμικά δεδομένα, σε λογικές και συλλογιστικές διαδικασίες και σε συναισθηματικές παρορμήσεις.

Η Ξηροτύρη- Κουφίδου (1995) χρησιμοποιεί τον όρο «υποκίνηση» και την ορίζει ως εκείνο τον παράγοντα που σε συνδυασμό με τις ανάγκες του ατόμου, οι οποίες δεν είναι ποτέ σταθερές ανάμεσα στα άτομα αλλά και μεταβάλλονται κάθε χρονική στιγμή και για το ίδιο το άτομο, ωθούν το άτομο να ενεργήσει. Η υποκίνηση μπορεί, επίσης, να μεταβάλλεται με το χρόνο και ανάμεσα στα άτομα. Συνεπώς, η εξίσωση που ορίζει (Ανάγκες + Κίνητρα = Ενέργειες) αποτελείται από δύο συνεχώς μεταβαλλόμενους παράγοντες ( μεταβλητές).

Η Χατζηπαντελή (1999) ορίζει ως κίνητρα οτιδήποτε «μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά ή να οδηγήσει σε δράση. Προσωπικού Για την Διοίκηση κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει, ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα συνηθίζεται να διακρίνονται σε «εσωτερικά» και «εξωτερικά». Ως εσωτερικά κίνητρα εννοούνται εκείνα τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Παραδείγματα

αποτελούν η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης και ολοκλήρωσης κ.λ.π. Εξωτερικά κίνητρα είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, π.χ. υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώριση, κύρος. Στην ίδια ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αντικίνητρα, όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, η απόλυση, κ.α., τα οποία επίσης στοχεύουν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς», (σελ. 63).

Ο Θεοδωράτος (1999) θεωρεί ότι τα κίνητρα στην εργασία είναι μέσα των προϊσταμένων που εφαρμόζονται για να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους για μια αποδοτικότερη εργασία.

Ο Κανελλόπουλος (1991) χρησιμοποιεί τον όρο «*παρακίνηση*» για την περιγραφή των κινήτρων. Θεωρεί ότι η παρακίνηση είναι η παρώθηση των ανθρώπων να κάνουν πράξεις που θα στοχεύουν στην επίτευξη κάποιων σκοπών. Ωστόσο, σε αυτή την διαδικασία πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας τόσο τις εσωτερικές, όσο και τις εξωτερικές επιρροές που δέχεται το άτομο. Επίσης, κάνει έναν διαχωρισμό στα κίνητρα σε βασικές ορμές, σε πρωτογενή κίνητρα και στα επίκτητα κίνητρα. Οι βασικές ορμές είναι καθαρά βιολογικές και σχετίζονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου. Τα πρωτογενή κίνητρα σχετίζονται με την ψυχολογική και την κοινωνική οντότητα του ατόμου. «*Το ψυχολογικό κίνητρο είναι η επιδίωξη του για την διατήρηση της διανοητικής του ενότητας ή ισορροπίας. Το κοινωνικό κίνητρο προέρχεται από το κοινωνικό ένστικτο του ανθρώπου*», (σελ. 109). Τα επίκτητα κίνητρα πηγάζουν από τα βασικά κοινωνικά και ψυχολογικά κίνητρα.

Ο Γιαννουλέας (1998) χρησιμοποιεί τους όρους «*υποκίνηση*» και «*κίνητρα συμπεριφοράς*» και τα ορίζει ως: «*η εσωτερική δύναμη που ωθεί το άτομο σε κάποια μορφή δράσης- ενέργειας*», (σελ. 87). Επιπλέον, θεωρεί ότι αν και έχουν γίνει αρκετές έρευνες για το θέμα των κινήτρων, πολύ λίγα βοηθητικά στοιχεία έχουν προκύψει από αυτές για το θέμα αυτό.

Ο Κανελλόπουλος (1990) ορίζει την υποκίνηση ως: «*την ανάγκη να δημιουργήσει κανείς ή να καλλιεργήσει μια εσωτερική διάθεση στα άτομα για να αποδώσουν*», (σελ. 334). Ο Κανελλόπουλος συμφωνεί με την άποψη ότι τα αίτια της συμπεριφοράς μας δεν είναι πάντα συνειδητά στο άτομο. Επίσης, εισάγει τον όρο «*ελατήρια*» ως συνώνυμο των αναγκών για να περιγράψει στην ουσία τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις τάσεις μέσα στο άτομο. Είναι αυτά που ωθούν το άτομο προς την επίτευξη κάποιου στόχου. Είναι τα αίτια της συμπεριφοράς.

Ο Ζάβλανος χρησιμοποιεί τον όρο «*παρώθηση*» αντί για κίνητρα και τονίζει ότι δεν είναι συμπεριφορά, αλλά μια εσωτερική κατάσταση που δεν είναι εύκολο να παρατηρηθεί και ασκεί επιρροή στη συμπεριφορά. Τα κίνητρα είναι εμφανή μόνο μέσα από τη

συμπεριφορά του ατόμου και συνδέεται άμεσα με τις ανάγκες του. Ο Ζάβλανος θεωρεί την παρώθηση ως μια ενδιάμεση μεταβλητή ανάμεσα στις ανάγκες του ατόμου και της συμπεριφοράς του.

Ο Μπουραντάς (2001) προτιμά τον όρο «*παρακίνηση*» για να αποδώσει την έννοια της αγγλικής λέξης «*motivation*». Θεωρεί ότι είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία που επηρεάζει την συμπεριφορά του ανθρώπου. Το κίνητρο είναι μια πίεση εσωτερική που ωθεί το άτομο για μια συμπεριφορά. Η πίεση αυτή είναι μια ανάγκη για κάτι, μια έλλειψη ή ανισορροπία του ανθρώπου είτε ψυχολογική, είτε φυσιολογική. Με βάση τα παραπάνω ο Μπουραντάς ορίζει την παρακίνηση ως: «*η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του*», (σελ. 250). Θεωρεί, δηλαδή, ότι η παρακίνηση αποτελείται από τρία επιμέρους στοιχεία: τις ανάγκες, τα κίνητρα και τους στόχους τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Οι ανάγκες, όμως, των ατόμων είναι απεριόριστες με αποτέλεσμα να γίνεται πολύ πολύπλοκη η διαδικασία αυτή. Αναγνωρίζοντας τη σημασία των κινήτρων σε όλη αυτή την διαδικασία τα διαχωρίζει σε τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη ανήκουν τα πρωτογενή κίνητρα, όπως τα ονομάζει, και περιλαμβάνει όλα εκείνα τα κίνητρα που έχουν άμεση συνάφεια με την ύπαρξη του ατόμου ως βιολογικού οργανισμού και είναι έμφυτα. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα γενικά κίνητρα που δεν είναι βιολογικά, αλλά σχετίζονται με τη φύση του ατόμου και είναι περισσότερο έμφυτα, παρά επίκτητα. Μερικά από τα βασικότερα από αυτά τα κίνητρα είναι: το κίνητρο της ικανότητας, το κίνητρο της περιέργειας, το κίνητρο της δραστηριότητας και το κίνητρο της στοργής ή αγάπης. Τέλος, στην τρίτη κατηγορία ανήκουν τα δευτερογενή κίνητρα τα οποία είναι επίκτητα και εξαρτώνται από το περιβάλλον στο οποίο έχει αναπτυχθεί το άτομο. Τα χαρακτηριστικά αυτών των κινήτρων (μορφή, ένταση, εξέλιξη) είναι σε συνάρτηση με το κοινωνικό περιβάλλον. Τέτοια κίνητρα είναι το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, το κίνητρο της ασφάλειας, το κίνητρο της επιτυχίας, το κίνητρο του κύρους, το κίνητρο της δύναμης ή εξουσίας. Από όλα τα παραπάνω προκύπτει η πολυπλοκότητα του θέματος των κινήτρων και του πως καθορίζουν και εξηγούν την συμπεριφορά.

Συμπερασματικά, από όλους τους παραπάνω συγγραφείς που αναφέρθηκαν προκύπτουν κάποια πολύ σημαντικά συμπεράσματα. Όλοι συμφωνούν στο σημείο ότι τα κίνητρα, όπως και να τα ονομάσουν, είναι πολύ σημαντικά γενικότερα για την μελέτη της συμπεριφοράς του ανθρώπου και ειδικότερα στο χώρο της εργασίας, όπου η μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων και του κέρδους των επιχειρήσεων είναι ο σημαντικότερος στόχος των τελευταίων. Παρόλα αυτά, έχουν και πολλές διαφορές μεταξύ τους, που έχουν να κάνουν με τους ορισμούς που δίνουν και την ονομασία που

επιλέγουν για να περιγράψουν αυτό το ψυχολογικό φαινόμενο. Κανένας ορισμός δεν καταφέρνει να αποδώσει με σαφήνεια και ακρίβεια την έννοια και την λειτουργία των κινήτρων. Αυτό, ίσως, να οφείλεται και στο γεγονός, που όλοι οι ερευνητές των κινήτρων επισημαίνουν, ότι δεν μπορούν να παρατηρηθούν και να ερμηνευθούν ξέχωρα από την συμπεριφορά του ατόμου. Πρώτα, πρέπει, δηλαδή, να άτομο να δράσει και μετά να εξετάσουμε τα κίνητρα που το έκαναν να συμπεριφερθεί με αυτό τον τρόπο. Ακόμα και στην κατηγοριοποίηση των κινήτρων δεν υπάρχει ένας σαφής διαχωρισμός. Ωστόσο, όλοι συμφωνούν στο ότι τα κίνητρα μπορούν να ασκούν επιρροή στη συμπεριφορά του ατόμου είτε εκούσια, είτε ακούσια. Τελικά, αυτό που προκύπτει είναι ότι τα κίνητρα είναι ένας πολύ πολύπλοκος μηχανισμός, που είναι ακόμα υπό εξερεύνηση και δυστυχώς, οι έρευνες που γίνονται γύρω από αυτά είναι ακόμα σε πολύ αρχικό στάδιο.

## 2.2 Θεωρίες Κινήτρων στο Χώρο της Εργασίας

### 2.2.1 Η Θεωρία του Maslow για την Ιεραρχία των Αναγκών

Σύμφωνα με την θεωρία του Maslow, όλοι οι άνθρωποι έχουν κάποιες ανάγκες που επιδιώκουν να ικανοποιήσουν. Αυτές οι ανάγκες είναι ιεραρχημένες με μια σειρά που είναι κοινή για όλους. Έτσι, κατά τον Maslow, ο άνθρωπος επιθυμεί να ικανοποιεί ανάγκες του που έχουν σχέση με την ανάπτυξή του (ανάγκες ανάπτυξης). Τέτοιες είναι η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης και η ανάγκη σεβασμού και εκτίμησης. Η πρώτη αναφέρεται σε τομείς όπως είναι η δημιουργικότητα, η αυτοέκφραση, η ανάπτυξη του εαυτού και η αξιοποίηση όλων των δυνάμεων του ατόμου. Η δεύτερη αναφέρεται σε θέματα αναγνώρισης, εκτίμησης και σεβασμού από το άτομο προς τους άλλους και προς τον εαυτό του. Πριν, όμως, από τις ανάγκες ανάπτυξης το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες έλλειψης. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται οι κοινωνικές ανάγκες που είναι η φιλία, η στοργή, το αίσθημα του ανήκειν σε κάποια κοινωνική ομάδα, κ.α., οι ανάγκες ασφάλειας(προστασία από τον κίνδυνο, την απειλή, τη στέρηση, κ.α.) και οι φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό, ύπνος, κ.τ.λ.). Για να ικανοποιηθούν οι ανώτερες ανάγκες (οι ανάγκες ανάπτυξης) έπρεπε πρώτα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες έλλειψης του ατόμου. Οι δύο αυτές κατηγορίες αναγκών δεν γίνεται να συνυπάρξουν. Συνεπώς, αυτό που προτείνει ο Maslow είναι ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές των εργαζομένων, ούτως ώστε τα κίνητρα τους να είναι η ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου, όπως είναι η αναγνώριση και η αυτοεκτίμηση. Μια επιχείρηση, δηλαδή, οφείλει να παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους του τύπου διακρίσεων, βαθμών, κ.ο.κ. (Κάντας, 1998).

Ο Λυμπερόπουλος (1990) προσθέτει στις ανάγκες που περιγράφει ο Maslow άλλα δύο είδη αναγκών, τις γνωστικές και τις αξίες που λειτουργούν ως ανάγκες. Οι πρώτες περιλαμβάνουν στοιχεία όπως είναι η περιέργεια, η απορία, το ενδιαφέρον, η ερευνητική διάθεση, η φιλομάθεια, οι πειραματισμοί και οι δοκιμές, κ.α. Οι δεύτερες αναφέρονται σε αξίες θρησκευτικές, εθνικές, αισθητικές, ιδεολογικές, φιλοσοφικές, κ.α. Η σημασία της γνώσης των αναγκών των εργαζομένων είναι πολύ μεγάλη από την πλευρά των επιχειρήσεων γιατί δείχνουν σεβασμό προς την προσωπικότητα των εργαζομένων, κάτι που δημιουργεί θετικό κλίμα στην εργασία και βοηθάει στην αρμονία και την καλή λειτουργία των εργαζομένων, σε ένα περιβάλλον που γίνεται δημιουργικό και παρέχει την δυνατότητα ανάπτυξης σε όλους τους τομείς των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση.

Η Ξηροτύρη- Κουφίδου (1995) τονίζει ότι οι ανάγκες που περιγράφει ο Maslow ανάλογα με το άτομο και την προσωπικότητα του, μπορεί διαφοροποιηθούν. Ακόμα, και ο χρόνος μετάβασης από την ικανοποίηση της μιας ανάγκης σε μια άλλη διαφέρει από άτομο σε άτομο. Κάποια άτομα, ανάλογα με την προσωπικότητα τους, την εμπειρία τους και το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκονται, μπορεί να μην βιώσουν καθόλου κάποιες ανάγκες και να βιώσουν πιο έντονα κάποιες άλλες. Ιδιαίτερα η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης, είναι μια ανάγκη που δεν είναι βέβαιο ότι μπορεί να ικανοποιηθεί. Για τον χώρο της εργασίας οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη της ασφάλειας είναι από τα σημαντικότερα κίνητρα. Αυτό είναι φυσιολογικό, γιατί αν δεν ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες, ούτως ώστε να ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας, τότε το άτομο δεν θα μπορέσει να φτάσει να θέλει να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες του. Μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη για κάποιο χρονικό διάστημα που το άτομο κρίνει ότι είναι αρκετό, η ικανοποίηση της ανάγκης αυτής παύει να είναι τόσο ισχυρό κίνητρο και το άτομο επιδιώκει την ικανοποίηση άλλων αναγκών που βρίσκονται πιο πάνω στην ιεραρχία του Maslow. Οι κοινωνικές, οι ψυχολογικές και η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης είναι ανάγκες που δεν εκφράζονται λεκτικά. Για αυτό είναι δύσκολο να τις κατανοήσει ο προϊστάμενος. Αυτός είναι ο λόγος που ο προϊστάμενος οφείλει να είναι πάντα σε εγρήγορση και να είναι αρκετά ευαίσθητος σε αυτές τις ανάγκες των υφιστάμενων του. Τέλος, να μη ξεχνάμε ότι κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και συνεπώς εκφράζει την ικανοποίησή του και τις ανάγκες του διαφορετικά. Συνεπώς, όλοι μπορεί να έχουν τις ίδιες ανάγκες, αλλά ο τρόπος που τις εκφράζουν και τις ικανοποιούν να είναι διαφορετικός.

Ο Θεοδωράτος (1999) αναφέρει τέσσερις προτάσεις πάνω στις οποίες ο Maslow στήριξε την υπόθεση του. Η πρώτη υπόθεση είναι ότι η ανάγκη για να αποτελέσει κίνητρο πρέπει να μην έχει ικανοποιηθεί. Διαφορετικά είναι μια «κορεσμένη» ανάγκη που δεν έχει κανένα αποτέλεσμα στη συμπεριφορά. Η δεύτερη υπόθεση είναι ότι τα ενδιαφέροντα καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα κατατάσσονται οι ανάγκες και συνήθως είναι από τις πιο απλές στις πιο σύνθετες. Η τρίτη υπόθεση είναι ότι τα άτομα μετά την ικανοποίηση μιας ανάγκης, έστω και αν δεν είναι ολοκληρωμένη, τότε επιθυμούν την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών. Τέλος, η τέταρτη υπόθεση είναι ότι αν κάποια ανάγκη από κάποιο επίπεδο δεν ικανοποιηθεί και το άτομο πάει στο ανώτερο επίπεδο, είναι πολύ πιθανό κάποια στιγμή να θέσει σε προτεραιότητα την ικανοποίηση εκείνης της ανάγκης.

Ο Κανελλόπουλος (1991) αναφέρει κάποιες από τις τροποποιήσεις που έγιναν στην θεωρία του Maslow, που στην ουσία είναι η επέκταση των απόψεων του. Πρώτα από όλα η ιεράρχηση αυτή των αναγκών αναφέρεται στα φυσιολογικά άτομα και όχι σε αυτά που έχουν κάποιο πρόβλημα ή ζουν σε μια μη ανεπτυγμένη κοινωνία. Δεύτερον, και ο Κανελλόπουλος, τονίζει ότι οι ικανοποιημένες ανάγκες δεν μπορούν να λειτουργήσουν

ως κίνητρα. Τρίτον, για τα φυσιολογικά άτομα οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη της ασφάλειας δεν είναι κίνητρα γιατί η κοινωνία μας τις παρέχει ούτως ή άλλως αυτές τις ικανότητες. Συνεπώς, μόνο άτομα που αντιμετωπίζουν προβλήματα θα μπορούσαν να ανταποκριθούν σε αυτές τις ανάγκες ως κίνητρα. Με βάση τα παραπάνω, μόνο οι ανώτερες ανάγκες μπορούν να θεωρηθούν κίνητρα συμπεριφοράς από τους προϊστάμενους.

Ο Κανελλόπουλος (1994) προσθέτει ότι ο άνθρωπος, σύμφωνα με το μοντέλο του Maslow, ποτέ δεν σταματά να έχει ανάγκες. Αν κάποια στιγμή της ζωής του αισθανθεί ότι κάποια από τις κατώτερες ανάγκες που είχε ικανοποιήσει βρίσκεται σε κίνδυνο, τότε γυρίζει πίσω και επιζητά την ικανοποίηση της. Στην ίδια εργασία ο Κανελλόπουλος εκφράζει την άποψη ότι οι φυσιολογικές ανάγκες έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Πρώτον, η μία δεν εξαρτάται από την άλλη. Δεύτερον, έχουν άμεση σχέση με το σώμα. Τρίτον, οι ανάγκες αυτές στις σύγχρονες κοινωνίες που υπάρχει αφθονία αγαθών είναι απόλυτα καλυμμένες και άρα πολύ σπάνια μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρο συμπεριφοράς. Τέταρτον, είναι αναγκαίο να καλύπτονται συνεχώς σε τακτά μικρά χρονικά διαστήματα για να είναι το άτομο ικανοποιημένο. Πέμπτον, είναι απαραίτητη η πρόνοια για να είναι και στο μέλλον ικανοποιημένες.

Οι ανάγκες ασφάλειας, εκτός από την αποφυγή του κινδύνου, του φόβου και των στερήσεων, έχει άμεση σχέση και με την ανάγκη αίσθησης ασφάλειας στο χώρο της εργασίας. Αυτό περιλαμβάνει την οικονομική σιγουριά, του γνωστού εργασιακού περιβάλλοντος και την τάξη σε σχέση με την συμπεριφορά συνεργατών του. Οι κοινωνικές ανάγκες περιλαμβάνουν αισθήματα όπως αυτό του να ανήκει κανείς σε μια ομάδα, να είναι αποδεκτός, να δίνει και να παίρνει συναισθήματα φιλίας και αγάπης. Οι ανάγκες εκτίμησης είναι από τις ανάγκες που πολύ δύσκολα ικανοποιούνται, αλλά όταν το άτομο αισθανθεί την ανάγκη αυτή, προσπαθεί συνεχώς να την ικανοποιήσει. Τέλος, η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης είναι από τις ανάγκες στις οποίες στρέφεται το άτομο μόνο όταν έχουν εκπληρωθεί όλες οι υπόλοιπες που βρίσκονται κάτω από αυτή στην ιεραρχική κλίμακα του Maslow. Κάποια από τα μέσα ικανοποίησης αυτής της ανάγκης είναι ο αθλητισμός, η πολιτική, η επιστήμη, η οικογένεια, η θρησκεία, το χόμπι και οι επιχειρήσεις. (Κανελλόπουλος, 1994).

Οι Παπανίκος και Πόζιος (1993) θεωρούν ότι η θεωρία του Maslow έχει εφαρμογή στην εργασία. Ο μισθός των εργαζομένων πρέπει να είναι τέτοιος, έτσι ώστε να ικανοποιούνται τουλάχιστον οι φυσιολογικές ανάγκες. Όσο αυξάνεται ο μισθός, τόσο πιο ανώτερες ανάγκες θα μπορεί να ικανοποιεί το άτομο και για αυτό θα φτάσει σε ένα σημείο που ο χώρος της εργασίας θα είναι απαραίτητο να καλύπτει ανάγκες που δεν είναι οικονομικές.

Ο Ζάβλανος (χ.χ.) αναφέρει τις απόψεις του Maslow γύρω από τα χαρακτηριστικά του ατόμου που είναι στο στάδιο της αυτοπραγμάτωσης:

1. *«Αποτελεσματικότερη αντίληψη της πραγματικότητας και καλύτερη σχέση με αυτήν. Ευχέρεια στη διαπίστωση των λαθών των άλλων και ακρίβεια στην κριτική του περιβάλλοντός του».*
2. *«Ικανότητα να δέχεται τον εαυτό του και τους άλλους. Τα άτομα αυτά σπάνια αντιμετωπίζουν το συναίσθημα της ενοχής, της ντροπής και του άγχους».*
3. *«Αυθορμητισμό στις σκέψεις και τη συμπεριφορά του».*
4. *«Ικανότητα να συγκεντρώνεται στα προβλήματα που το απασχολούν».*
5. *«Ανεξαρτησία γνώμης και ανάγκη για απομόνωση».*
6. *«Αυτονομία και έλλειψη εξάρτησης από την κουλτούρα και το περιβάλλον όπου ζει και κινείται».*
7. *«Ικανότητα να εκτιμήσει ότι υπάρχει γύρω του. Η έμπνευση και η δύναμη του προέρχεται και καλλιεργείται από τις βασικές εμπειρίες της ζωής».*
8. *«Μυστικιστική ροπή και ταυτόχρονη συναίσθηση της δύναμης και της αδυναμίας του».*
9. *«Ενδιαφέρον για το κοινωνικό σύνολο».*
10. *«Δυνατότητα καλλιέργειας διαπροσωπικών σχέσεων, που χαρακτηρίζονται από ειλικρίνεια και σταθερότητα».*
11. *«Δημοκρατικές αρχές και σεβασμό για τους άλλους».*
12. *«Ικανότητα να διακρίνει μέσα και σκοπούς. Το άτομο στο στάδιο αυτό απολαμβάνει την εργασία του».*
13. *«Αίσθηση του χιούμορ. Το αστείο του είναι φιλοσοφημένο και δεν έχει δηκτικότητα».*
14. *«Δημιουργικότητα».*
15. *«Προσαρμοστικότητα και είναι πάντοτε ανοικτό σε καινούριες εμπειρίες», (σελ. 20, τ.2).*

Ο Ζάβλανος τονίζει ότι μια ανάγκη δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί τελείως. Το άτομο μπορεί να είναι σε μια κατάσταση που να αισθάνεται *«μερική ικανοποίηση και μερική έλλειψη»* μιας ανάγκης. Γενικότερα, όμως, οι τρεις πρώτες ανάγκες είναι πιο εύκολο να ικανοποιηθούν σε σχέση με τις άλλες, επειδή είναι πιο απλές.

Ο Μπουραντάς (2001) τονίζει μια πολύ σημαντική παράμετρο βασιζόμενος στην θεωρία του Maslow. Αυτή είναι ότι το χρήμα δεν έχει αύξουσα σημασία για τον άνθρωπο στον χώρο της εργασίας. Αντίθετα, καθώς αυξάνονται και ανεβαίνουν βαθμίδα οι ανάγκες του τόσο πιο μικρό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει ως κίνητρο. Η αυτοπραγμάτωση δεν απαιτεί κάποιο οικονομικό αντίτιμο για να μπορέσει το άτομο να την επιτύχει. Απλώς το χρήμα είναι ένα μέσο με το οποίο το άτομο μπορεί να επιλύσει κάποια προβλήματα και έτσι να μπορέσει να επικεντρωθεί ανενόχλητος στην επίτευξη της αυτοπραγμάτωσης.

Ωστόσο, η θεωρία του Maslow δέχτηκε αρκετές κριτικές που σχετίζονται κυρίως με το αν όντως αυτή η ιεραρχία αυτών των αναγκών ισχύει για όλους τους ανθρώπους και με ποιον τρόπο αυτές οι ανάγκες εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο. (Κάντας, 1998). Η Χατζηπαντελή (1999) αναφέρει ότι τα μειονεκτήματα αυτής της θεωρίας είναι ότι είναι απλουστευτική ως προς την κατηγοριοποίηση αυτών των αναγκών και αγνοεί τις γνωστικές και τις αισθητικές ανάγκες και την μεταξύ τους αλληλεπίδραση. Έπειτα, η μη ικανοποιημένες ανάγκες δεν δείχνουν στο άτομο τον τρόπο να την καλύψει άμεσα. Απλά δημιουργούν ένα αίσθημα δυσαρέσκειας και ανασφάλειας. Τέλος, για την Χατζηπαντελή, το μοντέλο αυτό δεν προτείνει κάποιον τρόπο μέτρησης της ισχύος αυτών των αναγκών για τον κάθε άνθρωπο. Ο Κανελλόπουλος (1991) θεωρεί ότι η θεωρία του Maslow πάσχει στο ότι δεν περιγράφει τον τρόπο που αυτά τα κίνητρα ενεργοποιούνται και στο ότι θεωρεί ότι όλα τα κίνητρα κάθε επιπέδου είναι εξίσου ισχυρά για όλους. Οι Cook και Hunsaker τονίζουν, αυτό και που ο ίδιος ο Maslow είχε παρατηρήσει, ότι ίσως το μοντέλο αυτό να μην μπορεί να εφαρμοσθεί στον χώρο της εργασίας. Ο Μπουραντάς (2001) αναφέρει εννέα σημεία που πιστεύει ότι η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών δεν έχει εντοπίσει: α. η κατηγοριοποίηση των αναγκών που προτείνει ο Maslow είναι δυσχερής και σε μερικές περιπτώσεις αδύνατος, β. είναι αδύνατο να μετρηθεί ποσοτικά και ποιοτικά η ικανοποίηση μιας ανάγκης, γιατί είναι κάτι καθαρά υποκειμενικό, γ. η συμπεριφορά κάθε ατόμου κινητοποιείται από έναν συνδυασμό αναγκών κάθε κατηγορίας και όχι από μία ανάγκη, όπως υπονοεί ο Maslow, δ. το ότι ικανοποιείται μια ανάγκη δεν σημαίνει ότι μειώνεται η ισχύ της, ε. οι ανάγκες που το ίδιο το άτομο κρίνει ότι δεν μπορούν να ικανοποιηθούν παύουν να κινητοποιούν συμπεριφορές ή να στρέφουν το άτομο προς την ικανοποίηση τους, στ. η ένταση των αναγκών διαφοροποιείται όχι μόνο από την ικανοποίηση της, αλλά και από αλλαγές που μπορεί να συμβούν στο περιβάλλον, ζ. κάθε άνθρωπος μπορεί να θέτει μακροπρόθεσμους στόχους για να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες του, τους οποίους για να τους επιτύχει θα πρέπει πρώτα να ικανοποιήσει άλλες ανάγκες που στην ιεραρχία του Maslow μπορεί να είναι κατώτερες, η. η δύναμη κάθε ανάγκης για να παρακινήσει ένα άτομο διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο, γιατί σχετίζεται άμεσα και με την προσωπικότητα του ατόμου. Εξάλλου, η ικανοποίηση μιας ανάγκης μπορεί να αποτελεί τον τρόπο για να ικανοποιηθούν κάποιες άλλες ανάγκες, θ. η ιεραρχία των αναγκών δεν είναι σταθερή για όλους γιατί επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσωπικότητα, η οργάνωση και η ομάδα μέσα στην οποία είναι ενταγμένοι οι άνθρωποι, η κοινωνία στην οποία ανήκει, η ιστορία και ο πολιτισμός της. Τέλος, η Παναγιωτοπούλου (1997) θεωρεί ότι το μοντέλο αυτό δεν μπορεί να τεκμηριωθεί εμπειρικά, δεν είναι μετρήσιμες οι διαστάσεις των αναγκών, έτσι όπως τις περιγράφει ο

Maslow, και ότι οι ανάγκες που δημιουργούνται κάθε φορά δεν είναι άσχετες από την ψυχολογική εξέλιξη των ατόμων.

Γενικότερα, η θεωρία του Maslow, αν και έχει κάποιες βασικές ελλείψεις, είναι πολύ σημαντική γιατί έβαλε τις βάσεις για την μελέτη των κινήτρων και την σημασία τους στο χώρο της εργασίας.

## 2.2.2 Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία του Herzberg τονίζει την σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης από την εργασία ως κίνητρο συμπεριφοράς. Οι παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Η μία περιλαμβάνει πέντε παράγοντες, που κατά την άποψη του Herzberg, δημιουργούν θετικά αισθήματα ικανοποίησης. Αυτοί οι παράγοντες είναι η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα προαγωγής. Αυτούς τους παράγοντες ο Herzberg τους ονόμασε κίνητρα γιατί παρωθούν τον άνθρωπο να βελτιώσει την απόδοσή του και να αυξήσει την προσπάθεια που καταβάλλει. Η άλλη κατηγορία περιλαμβάνει τους παράγοντες που δημιουργούν συναισθήματα δυσαρέσκειας. Τέτοιοι παράγοντες είναι: η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησης, η εποπτεία, η χρηματική αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας. Η ονομασία που δίνει ο Herzberg σε αυτούς τους παράγοντες είναι παράγοντες υγιεινής, γιατί έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον και βοηθούν στην πρόληψη της δυσαρέσκειας, ενώ δεν δημιουργούν θετικά συναισθήματα. Άλλοι τους ονόμασαν παράγοντες συντήρησης γιατί η ικανοποίηση τους συμβάλλει στο κλίμα ηρεμίας στον εργασιακό χώρο. Οι παράγοντες που αφορούν τα θετικά συναισθήματα, επειδή αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας είναι «*εσωγενείς παράγοντες*» ενώ οι παράγοντες που αφορούν τα αρνητικά συναισθήματα, επειδή αναφέρονται στο πλαίσιο μέσα στο οποίο εντάσσεται η εργασία ονομάζονται «*εξωγενείς παράγοντες*». Η έλλειψη των υγιεινών παραγόντων δεν σχετίζονται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση. Απλά λειτουργούν ως πρόσφορο έδαφος για να επιτευχθεί η επαγγελματική ικανοποίηση, μέσα από τους παράγοντες που σχετίζονται με τα θετικά συναισθήματα. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους δύο μηχανισμούς δημιουργίας κινήτρων. Ο ένας μηχανισμός δημιουργεί θετικά αισθήματα ικανοποίησης με τον εμπλουτισμό και την διεύρυνση της εργασίας, δηλαδή να καλύπτει όλους τους εργαζόμενους σε όλους τους παράγοντες που ανήκουν στην κατηγορία των κινήτρων. Ο δεύτερος μηχανισμός αφορά τους παράγοντες της υγιεινής και την πρόληψή τους. (Κάντας, 1998). Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να σημειώσουμε ότι ο όρος

«υγιεινή» που χρησιμοποιεί ο Herzberg είναι παρμένος από τον χώρο της ιατρικής και έχει την έννοια της πρόληψης. (Θεοδωράτος, 1999).

Ο παράγοντας της επίτευξης αναφέρεται στην δυνατότητα του εργαζομένου να εκτελεί με επιτυχία μια εργασία, να επιλύει προβλήματα που μπορεί να προκύψουν και να αισθάνεται ότι δημιουργεί. Ο παράγοντας της αναγνώρισης του έργου του εργαζομένου αναφέρεται είτε στην υλική, είτε στην ηθική, είτε στον συνδυασμό και των δύο αμοιβών. Η αναγνώριση δεν είναι απαραίτητο να προέρχεται από κάποιο συγκεκριμένο άτομο. Αρκεί το άτομο να επιβραβεύεται για την προσπάθεια του. Η φύση της εργασίας σχετίζεται με τα καθήκοντα των εργαζομένων. Η υπευθυνότητα στην εργασία αναφέρεται στις ευθύνες και την εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας. Η προαγωγή αναφέρεται στην πρόοδο και την άνοδο των εργαζομένων στην κλίμακα ιεραρχίας της επιχείρησης. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995).

Η πολιτική και η διοίκηση της επιχειρήσεως αναφέρεται στην δομή της οργάνωσης της επιχείρησης και της διεύθυνσης και η πολιτική την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση προς το προσωπικό και τα άλλα ζητήματα που έχουν άμεση συνάφεια με τα παραπάνω. Οι συνθήκες εργασίας αφορούν το περιβάλλον της εργασίας. Οι διαπροσωπικές σχέσεις σχετίζονται με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στον χώρο της εργασίας, μεταξύ των συναδέλφων, των προϊστάμενων και των υφιστάμενων. Ο μισθός αναφέρεται στην αμοιβή του εργαζόμενου και στον αν υπήρξε ή όχι αύξηση σε αυτήν. Η εποπτεία αναφέρεται κυρίως σε θέματα της ηγεσίας, όπως είναι η ικανότητα των προϊσταμένων, η δίκαιη συμπεριφορά, η διάθεση για να διδάξουν και να εξουσιοδοτήσουν. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995).

Η θεωρία του Herzberg υποστηρίζει ότι είναι αναγκαίο η εργασία να βοηθά τον εργαζόμενο στην ικανοποίηση των ψυχολογικών του αναγκών και των αναγκών του για αυτοπραγμάτωση. Αυτό που είναι απαραίτητο για να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι η συμμετοχή του εργαζόμενου στις αποφάσεις της επιχείρησης που αφορούν θέματα σχεδιασμού, προγραμματισμού, οργάνωσης και έλεγχου εργασίας. Ο κάθετος αυτός εμπλουτισμός της εργασίας πρέπει να συμβαδίζει με τον οριζόντιο, που έχει σχέση με την αύξηση της ποικιλίας των καθηκόντων κάθε εργαζόμενου ώστε να αποφεύγονται συναισθήματα, όπως είναι η ανία και η στερεοτυπία. (Λυμπερόπουλος, 1990). Ο εμπλουτισμός της εργασίας είναι εκείνος ο μηχανισμός με τον οποίο βελτιώνεται η επίδοση του ατόμου και η προσωπική του ικανοποίηση. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995). Ο εμπλουτισμός έχει ως στόχο να εξαλείψει την ανία και την αλλοτρίωση που έχουν ως αποτέλεσμα η εργασία να μετατρέπεται σε ανούσια και μονότονη. (Χατζηπαντελή, 1999). Με την θεωρία του εμπλουτισμού ο Herzberg τονίζει την σημαντικότητα της αύξησης των καθηκόντων των εργαζομένων και της συμμετοχής του όλο και περισσότερο στον έλεγχο

και στην λήψη των αποφάσεων της επιχείρησης. Εν ολίγοις, ο εμπλουτισμός της εργασίας σημαίνει παροχή περισσότερων κινήτρων στους εργαζόμενους. Φυσικά, αυτό προϋποθέτει ότι δεν θα εξασθενίσουν οι παράγοντες της «υγιεινής», γιατί τότε ο εμπλουτισμός της εργασίας θα έχει αντίθετα αποτελέσματα. (Κανελλόπουλος, 1994).

Η κυριότερη κριτική που δέχθηκε η θεωρία αυτή στηρίζεται στη μεθοδολογία που ακολούθησε ο Herzberg. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του θεωρούνται μεροληπτικά και ότι δεν επαληθεύονται κάτω από όλες τις συνθήκες. (Κάντας, 1998). Παρόλο που η θεωρία αυτή είναι μια από τις πιο αμφιλεγόμενες, στον χώρο της εργασίας και στην πράξη πολλοί επιβεβαιώνουν την σημαντικότητα της. (Χατζηπαντελή, 1999). Ο Κανελλόπουλος (1991) θεωρεί ότι αυτό το μοντέλο έχει κάποιες ελλείψεις, γιατί δεν λαμβάνει υπόψη του την διαφορετικότητα των ατόμων ως προς τα κίνητρα και τους παράγοντες υγιεινής και εξαιτίας της μεθοδολογίας που ακολούθησε. Η Παναγιωτοπούλου (1997) στις παραπάνω ελλείψεις προσθέτει και το γεγονός ότι ο Herzberg δεν λαμβάνει υπόψη του ότι δεν είναι δυνατό οι υφιστάμενοι να κινητοποιούνται από τα ίδια κίνητρα με τους υφιστάμενους και ότι κάποιες θέσεις εργασίας δεν προσφέρουν δυνατότητες ανέλιξης ή απόκτησης περισσότερου ελέγχου ή συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων ή ανάπτυξης της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Γενικά, δεν γίνεται διαχωρισμός μεταξύ χειρωνακτικής και πνευματικής εργασίας. Το σημαντικότερο, όμως, είναι ότι αγνοεί ότι ένα άτομο μπορεί να επιδιώξει την αυτοπραγμάτωσή του και έξω από τον εργασιακό του χώρο, με δραστηριότητες που δεν έχουν καμία σχέση με τα υλικά αγαθά.

Πάντως, η θεωρία του Herzberg είναι στην ουσία η συνέχεια της θεωρίας του Maslow, αφού τα κίνητρα αντιστοιχούν στις ψυχολογικές και στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που περιέγραψε στην θεωρία του ο Maslow. (Λυμπερόπουλος, 1990).

### **2.2.3 Οι Θεωρίες X και Y του Douglas McGregor**

Ο Douglas McGregor στην προσπάθειά του να εξηγήσει την συμπεριφορά των ανθρώπων στον χώρο της εργασίας κατέταξε τις απόψεις του σε δύο κατηγορίες-θεωρίες. Η μία, η θεωρία X, που θεωρείται σήμερα ξεπερασμένη, ισχυρίζεται ότι ο μέσος άνθρωπος προτιμάει να αποφεύγει τις ευθύνες της ηγεσίας και την ηγεσία, δεν έχει φιλοδοξίες και το αίσθημα της ασφάλειας είναι το κύριο συναίσθημα που επιθυμεί να ικανοποιήσει. Η εργασία είναι κάτι που απεχθάνεται και προσπαθεί να την αποφύγει. Το συμπέρασμα που έβγαλε ο McGregor είναι ότι οι εργαζόμενοι για να αποδώσουν πρέπει να εργάζονται κάτω από συνθήκες πίεσης και με την απειλή ποινών. Η θεωρία Y

εκφράζει την άποψη ότι η εργασία με αμοιβή μπορεί να έχει τα ίδια θετικά αποτελέσματα με την ψυχαγωγία και την εθελοντική εργασία. Επιπλέον, με βάση αυτή την θεωρία ο αυταρχισμός και η επιβολή ποινών δεν επιτρέπουν την συμμετοχή του ατόμου στην ομαδική εργασία. Τέλος, χαρακτηριστικά, όπως είναι η ευφυΐα, η πρωτοβουλία και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων που προκύπτουν στην εργασία, είναι στοιχεία που διακρίνουν την πλειοψηφία των ανθρώπων. (Λυμπερόπουλος, 1990). Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι η θεωρία X αντιστοιχεί στις σωματικές ανάγκες και στις ανάγκες ασφάλειας στην ιεραρχία του Maslow, ενώ η θεωρία Y αντιστοιχεί στις ανώτερες ανάγκες της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow, που είναι οι κοινωνικές ανάγκες, η ανάγκη εκτίμησης και σεβασμού και η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης. (Siropolis, 2001). Αυτό που ήθελε να δείξει ο McGregor με την θεωρία Y ήταν ότι αν οι άνθρωποι μπορούσαν να ικανοποιήσουν τους προσωπικούς τους στόχους μέσω της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης, η καλύτερη και μεγαλύτερη παραγωγική τους ενέργεια θα ήταν προς όφελος και των εργαζόμενων και της επιχείρησης. Η διοίκηση που βασίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών του χαμηλού επιπέδου (θεωρία X) αποτυγχάνει με το πέρασμα του χρόνου να κατακτήσει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε σχέση με την διατήρηση του κατεστημένου. Γενικά, με τη θεωρία Y ο McGregor προσπαθεί να βρει την «χρυσή τομή» μεταξύ των προσωπικών στόχων των εργαζομένων και των στόχων της επιχείρησης. (Hunsaker-Cook, 2001).

Η θεωρία X στηρίζεται στις εξής προτάσεις- υποθέσεις:

1. Η διοίκηση είναι αυτή που έχει την υπευθυνότητα της οργάνωσης της παραγωγικής επιχείρησης, στοιχεία της οποίας είναι τα χρήματα, τα υλικά, τα όργανα, τα άτομα, κ.α. Στόχος της οργάνωσης είναι η πρόκληση του ενδιαφέροντος της αγοράς.
2. Για να ανταποκριθούν οι εργαζόμενοι στις ανάγκες της επιχείρησης είναι απαραίτητο να καταβληθούν προσπάθειες υποκίνησης, ελέγχου δραστηριοτήτων και απόδοσης σε συνδυασμό με τη μεταβολή της συμπεριφοράς,
3. Η ενεργητική επέμβαση είναι απαραίτητη, γιατί μόνο έτσι οι εργαζόμενοι είναι ενεργητικοί. Άρα, η διοίκηση πρέπει να καθοδηγεί τις κινήσεις των εργαζομένων.

Η θεωρία Y στηρίζεται στις εξής προτάσεις- υποθέσεις:

1. Η διοίκηση είναι αυτή που έχει την υπευθυνότητα της οργάνωσης, στόχος της οποίας είναι η πρόκληση του ενδιαφέροντος της αγοράς.
2. Τα άτομα δεν είναι από τη φύση τους παθητικά και δεν αντιδρούν στις ανάγκες της επιχείρησης. Για το αν είναι ενεργητικά ή παθητικά εξαρτάται από την ίδια την επιχείρηση και την οργάνωση της.

3. Τα κίνητρα υπάρχουν σε κάθε άνθρωπο. Δεν τα δημιουργεί η διοίκηση. Είναι όμως υπεύθυνη για την ενεργοποίησή τους.
4. Ένας από τους πιο βασικούς στόχους της επιχείρησης είναι αναγκαίο να είναι η δημιουργία εκείνων των συνθηκών που θα επιτρέπουν στο άτομο να ικανοποιήσει τους προσωπικούς του στόχους, παράλληλα με τους στόχους της επιχείρησης. (Ζάβλανος).

Αυτό που έχει κάνει την θεωρία Υ αποδεκτή και πιο δημοφιλή σε σχέση με την θεωρία Χ είναι ότι στην πράξη οι επιχειρήσεις που έχουν συνυπολογίσει τις ανάγκες των εργαζομένων και προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας, από ότι αν τις είχαν αγνοήσει. (Sirropolis, 2001). Ο McGregor, γενικότερα, βλέπει την εργασία ως κάτι που μπορεί να είναι είτε ευχάριστη και δημιουργική, είτε αποκρουστική και ανιαρή. Αυτό εξαρτάται καθαρά από το κλίμα και τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης. Σε αυτό το μοντέλο ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ένας ανεκμετάλλετος «πλουτοπαραγωγικός πόρος». ( Παπανίκος- Πόζιος, 1993).

## 2.2.4 Η Θεωρία του Alderfer- ERG

Η θεωρία του Alderfer είναι μια τροποποίηση της θεωρίας της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow. Ο Alderfer μειώνει τις κατηγορίες των αναγκών από πέντε που είχε χωρίσει ο Maslow σε τρεις. Αυτές είναι: α. οι ανάγκες ύπαρξης, στις οποίες περιλαμβάνονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας, β. οι ανάγκες σχέσης με το κοινωνικό περιβάλλον και γ. οι ανάγκες ανάπτυξης στις οποίες περιλαμβάνονται οι ανάγκες για σεβασμό και για αυτοπραγμάτωση. Η θεωρία αυτή ονομάζεται και θεωρία ERG από τα αρχικά των αγγλικών ονομασιών των τριών αυτών κατηγοριών: Existence- Relatedness- Growth. Η μείωση των κατηγοριών σημαίνει ότι μειώνεται ο βαθμός ακαμψίας της ιεράρχησης των αναγκών. Δηλαδή, γίνεται αποδεκτή η άποψη ότι μπορεί ένα άτομο όταν δρα, να κινητοποιείται από περισσότερες κατηγορίες αναγκών. (Κάντας, 1998).

Κατά τον Κάντα (1998) μια άλλη διαφορά αυτής της θεωρίας από αυτή του Maslow είναι ότι αποδέχεται το γεγονός ότι κάποιος μπορεί να γυρίσει πίσω στην ιεραρχική κλίμακα για να ικανοποιήσει μια ανάγκη του της οποίας η ικανοποίηση βρίσκεται σε κίνδυνο. Συγκεκριμένα, ονομάζει αυτό το φαινόμενο «*ματαίωση*» για να περιγράψει την απογοήτευση που αισθάνεται κάποιος όταν δεν μπορεί να ικανοποιήσει μια ανάγκη. Αυτό που, επίσης, μπορεί να συμβεί, κατά τον Alderfer, είναι όταν ένα άτομο δεν μπορεί να

ικανοποιήσει κάποια ανώτερη ανάγκη του να παρουσιάζει μια καθήλωση στο προηγούμενο στάδιο.

Σύμφωνα με τον Alderfer, δεν υπάρχει κάποια οργανική σχέση μεταξύ της κυριαρχίας- στέρησης και έλλειψης- δραστηριοποίησης, όπως υπονοούσε ο Maslow. Για τον Alderfer, το κατά πόσο μια ανάγκη και η ικανοποίηση της είναι αρκετά σημαντικές ούτως ώστε να λειτουργούν ως κίνητρα συμπεριφοράς εξαρτάται από την ικανοποίηση και των ανώτερων και των κατώτερων αναγκών. (Κανελλόπουλος, 1991).

Ο Alderfer δεν δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ιεραρχία των αναγκών. Τουλάχιστον, όχι στο βαθμό που το έκανε ο Maslow. Θεωρεί ότι όταν δίνονται στο άτομο ευκαιρίες ικανοποίησης αναγκών τότε ίσως να αυξάνεται η έντασή τους, κάτι που ο έρχεται σε αντίθεση με την άποψη του Maslow. ( Μπουραντάς, 2001).

Κάνοντας μια κριτική στην θεωρία ERG, ο Μπουραντάς (2001) εκφράζει την γνώμη ότι είναι μια θεωρία πιο κοντά στην πραγματικότητα, γιατί τονίζει το γεγονός ότι ένα άτομο μπορεί να επιθυμεί να ικανοποιεί ταυτόχρονα ανάγκες από όλες τις κατηγορίες, κάτι που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Δυστυχώς, η θεωρία αυτή δεν μελετήθηκε αρκετά και αυτό ίσως να οφείλεται στην λανθασμένη βάση που στηρίχθηκε. Οι έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν για τις ανάγκες είναι πολύ φυσιολογικό να διαφέρουν από άτομο σε άτομο και από ερευνητή σε ερευνητή. Συνεπώς, οι μελέτες γύρω από αυτή την θεωρία είναι πολύ δύσκολο να διεξαχθούν και να έχουν εγκυρότητα και αξιοπιστία. (Κάντας, 1998).

### **2.2.5 Τα Κίνητρα Επίτευξης (Η Θεωρία του McClelland)**

Η θεωρία της ανάγκης για επίτευξη υποστηρίζει την άποψη ότι όλοι οι άνθρωποι επιδιώκουν την επιτυχία. Αυτό είναι ένα σταθερό εκμαθημένο χαρακτηριστικό, το οποίο καθορίζεται από παράγοντες όπως είναι η ανατροφή του παιδιού και πιο συγκεκριμένα κατά πόσο το παιδί ασκείται σε σύνθετα έργα. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, της οποίας βασικός εμπνευστής ήταν ο McClelland, όσοι έχουν σε υψηλό βαθμό το αίσθημα της ανάγκης για επίτευξη, θέτουν στόχους που να μην είναι ούτε πολύ εύκολοι, αλλά ούτε και πολύ δύσκολοι. Επιπλέον, έχουν την ανάγκη να είναι υπεύθυνοι για το αποτέλεσμα και η ανατροφοδότηση τους να είναι άμεση. Οι εύκολοι στόχοι είναι υποτιμημένοι και για αυτό δεν επιδιώκονται, ενώ οι πολύ δύσκολοι αποφεύγονται γιατί οι πιθανότητες για επιτυχία μειώνονται, η ενέργεια που απαιτείται από το άτομο να καταβάλλει είναι πολύ μεγάλη και αυξάνεται ο φόβος για αποτυχία. Συνεπώς, σύμφωνα με αυτή την θεωρία, στα άτομα με υψηλή την ανάγκη για επίτευξη πρέπει να δίνονται εργασίες που δεν θα απαιτούν

περισσότερες ή λιγότερες ικανότητες από αυτές που διαθέτει το άτομο, ούτως ώστε να είναι για τους εργαζόμενους μια πρόκληση. Τα άτομα αυτά, συνήθως, εργάζονται μόνα τους, κάτι που όμως δημιουργεί άλλα προβλήματα. Ο McClelland κατέληξε σε δύο βασικά συμπεράσματα:

1. Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στο οικονομικό επίπεδο μιας χώρας και το αίσθημα ικανοποίησης της ανάγκης για επίτευξη.
2. Σε μια βιβλιογραφική έρευνα που έκανε σε λογοτεχνικά κείμενα αρχαίων λαών, πριν αυτοί είχαν κάποια οικονομική ανάπτυξη, βρήκε ότι τα κυρίαρχα στοιχεία ήταν συμπεριφορές που διακρίνονταν από αισθήματα φιλοδοξίας και ανάγκης για επιτυχία. (Κάντας, 1998)

Γενικότερα, ο McClelland πιστεύει ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου υποκινείται από τρεις ανάγκες: την ανάγκη για δύναμη, την ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους ανθρώπους και η ανάγκη για επίτευξη. Τα άτομα που έχουν έντονη την πρώτη ανάγκη είναι άτομα που τους αρέσει να ασκούν επιρροή και έλεγχο στους άλλους. Τα άτομα που έχουν έντονο το αίσθημα της δεύτερης ανάγκης είναι άτομα που τους αρέσει να ανήκουν σε ομάδες, να έχουν κοινωνικές επαφές, να είναι οικείοι και να αποστρέφονται την στενοχώρια και όσους την βιώνουν. Τέλος, τα άτομα που έχουν έντονο αίσθημα της τρίτης ανάγκης είναι άτομα που φοβούνται την αποτυχία, θέτουν στόχους δύσκολους αλλά εφικτούς, αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους και εκτιμούν και αναλύουν τα προβλήματα. Η τελευταία αυτή ανάγκη, για τον McClelland, μπορεί να καλλιεργηθεί μέσα από διάφορα εκπαιδευτικά προβλήματα. Αυτά τα άτομα δεν είναι για θέσεις εργασίας που είναι ανιαρά και στερεότυπα, αλλά είναι πολύ αποδοτικοί σε θέσεις που απαιτούν δημιουργικότητα και φαντασία, ενώ οι χρηματικές αμοιβές δεν μπορούν να αποτελέσουν για αυτούς κίνητρο. (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 1995).

Ως άμεση συνέπεια της θεωρίας του McClelland είναι αναγκαίο οι προϊστάμενοι να δίνουν σε αυτά τα άτομα ευκαιρίες για να ικανοποιήσουν αυτή τους την ανάγκη, που σημαίνει ότι πρέπει να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων και να αναλαμβάνουν την ευθύνη των συνεπειών αυτών των αποφάσεων ή και της ίδιας τους της εργασίας, η οποία συνεχώς θα πρέπει να είναι γεμάτη από ευκαιρίες για ικανοποίηση στόχων δύσκολων, αλλά εφικτών. Η απόδοση δύναμης στους εργαζόμενους δεν θα πρέπει να δίνεται σε εκείνα τα άτομα που την επιζητούν για καθαρά ιδιοτελής σκοπούς, γιατί αυτό μπορεί να επιφέρει συγκρούσεις και να αυξήσει τα προβλήματα μέσα στην επιχείρηση. (Θεοδωράτος, 1999).

Η κριτική που δέχθηκε κυρίως η θεωρία του McClelland για την ανάγκη για επίτευξη ήταν ότι ένα τόσο προσωπικό χαρακτηριστικό είναι αρκετά δύσκολο να μπορεί να

ερμηνεύσει την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, και πόσο μάλλον την οικονομική πορεία μιας ολόκληρης χώρας ή ενός πολιτισμού.

## 2.2.6 Η Θεωρία της Ισότητας (της Δικαιοσύνης) του Adams

Σύμφωνα με την θεωρία της ισότητας ο άνθρωπος σε όλες τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσει, και άρα και στον εργασιακό χώρο, αυτό που επιθυμεί είναι να υπάρχει μια αντιστοιχία ανάμεσα σε αυτά που το άτομο προσφέρει και σε αυτά που του προσφέρονται. Στην πραγματικότητα υπολογίζει όλα όσα προσφέρει («εισερχόμενα») και του προσφέρονται («εξερχόμενα») με τα αντίστοιχα των άλλων που βρίσκονται κοντά του. Στα «εισερχόμενα» περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του ατόμου που προσφέρει στους συνανθρώπους του, όπως είναι τα προσόντα του, ο κόπος του, η πείρα του, κ.ο.κ. Στα «εξερχόμενα» περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα στοιχεία που έχουν σχέση με την αμοιβή, η μεταχείρισή του από προϊστάμενους, οι εργασίες που κάνει, κ.ο.κ. Ο Adams πρότεινε μια ιεραρχία στα εισερχόμενα και στα εξερχόμενα των υπαλλήλων γραφείου και των εργατών παραγωγής και πρότεινε κάποιους μαθηματικούς τύπους που συγκρίνουν τους λόγους των προσωπικών εισερχομένων προς τα προσωπικά εξερχόμενα με τα εισερχόμενα των άλλων προς τα εξερχόμενα των άλλων. Αυτό, όμως, που τονίζει ο ίδιος ο εμπνευστής της θεωρίας είναι ότι κανείς δεν κάνει αυτούς τους μαθηματικούς τύπους στην πράξη. Απλά, αυτός ο μαθηματικός τύπος δείχνει πως λειτουργεί σε πολύ γενικές γραμμές το άτομο. Αυτή η σύγκριση στην πραγματικότητα είναι πολύ υποκειμενική και εξαρτάται καθαρά από το άτομο, γιατί ο καθένας έχει διαφορετικά δεδομένα και διαφορετικές απόψεις για την σημαντικότητα της προσφοράς του. Η σύγκριση αυτή μπορεί να γίνεται με βάση τα εξής κριτήρια:

1. Κάποια άτομα μπορεί να έχουν το ίδιο τρόπο δοσοληψίας, τόσο με την ίδια επιχείρηση, όσο και με άλλες.
2. Τα προσωπικά πρότυπα, όπως είναι για παράδειγμα η σχέση επίδοσης και αμοιβής.
3. Τα συστημικά πρότυπα, που αναφέρονται κυρίως στο πλαίσιο εργασίας του ατόμου, όπως είναι το συμβόλαιο εργασίας.

Σε περιπτώσεις που το άτομο κρίνει ότι υπάρχει κάποια ανισότητα ή αδικία, έρχεται σε μια κατάσταση ψυχολογικής έντασης, ανάλογης του «μεγέθους» αυτής της ανισότητας. Στόχος του ατόμου σε τέτοιες περιπτώσεις θα είναι η μείωση αυτής της ανισότητας. Δημιουργείται, δηλαδή, μια κατάσταση που μπορεί να λειτουργήσει ως

κίνητρο. Το μοντέλο αυτό προτείνει έξι διαφορετικούς τρόπους για να επιτύχει την γνωστική ισορροπία:

1. Ένας τρόπος είναι η μείωση των εισερχόμενων, ούτως ώστε να επέρχεται η επιθυμητή ισορροπία.
2. Ένας άλλος τρόπος είναι η μεταβολή των εξερχόμενων, όπως είναι η προσπάθεια για αύξηση των απολαβών.
3. Ο τρίτος τρόπος που προτείνει ο Adams είναι η γνωστική διαστρέβλωση των εισερχόμενων ή των εξερχόμενων. Στην ουσία, δηλαδή, αλλάζει ο τρόπος που το άτομο αντιλαμβάνεται τα πράγματα.
4. Ο τέταρτος τρόπος που προτείνεται είναι αυτός της αποχώρησης από το χώρο που του δημιουργεί αυτό το συναίσθημα.
5. Ο πέμπτος τρόπος είναι η προσπάθεια μεταβολής είτε των εισερχόμενων, είτε των εξερχόμενων των άλλων.
6. Ο τελευταίος τρόπος είναι να πάψει να συγκρίνεται με το συγκεκριμένο άτομο και να βρει κάποιο άλλο πρόσωπο σύγκρισης. (Κάντας, 1998).

Οι Hunsaker και Cook τονίζουν ότι η θεωρία της ισότητας δεν ισχύει μόνο όταν το άτομο αισθάνεται ζημιωμένο ή μειονεκτικά απέναντι στους άλλους, αλλά και όταν αισθάνεται ότι υπερεκτιμάται αυτό που προσφέρει. Επιπλέον, πιστεύουν ότι η δικαιοσύνη χωρίζεται σε δύο άλλους επιμέρους τομείς: την κατανεμημένη δικαιοσύνη («*distributive justice*») και την διαδικαστική δικαιοσύνη («*procedural justice*»). Η πρώτη αναφέρεται στην αντιλαμβανόμενη ισότητα του ποσού και του επιμερισμού των αμοιβών ανάμεσα στα άτομα. Η δεύτερη αναφέρεται στην αντιλαμβανόμενη ισότητα των μέσων που χρησιμοποιήθηκαν για να εξακριβώσουν το ποσό και την κατανομή των αμοιβών. Μέσα στα πλαίσια αυτής της θεωρίας εντάσσεται και η άποψη ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αξιολογήσουν την απόδοσή τους στην εργασία τους, με το να σκέφτονται υποθετικά τι θα μπορούσαν να ήταν κάτω από διαφορετικές συνθήκες και διαδικασίες (Referent Cognitions Theory: Αναφορική Γνωστική Θεωρία). Σε γενικές γραμμές, πάντως, η θεωρία της ισότητας είναι μια θεωρία που τονίζει ότι όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι εργάζεται σε έναν χώρο που λειτουργεί και του συμπεριφέρεται με δικαιοσύνη, τότε και ο ίδιος αντιμετωπίζει ανάλογα τον χώρο της εργασίας του.

Η Χατζηπαντελή (1999) κάνοντας μια κριτική στην θεωρία του Adams ισχυρίζεται ότι μόνο το αίσθημα της ισότητας δεν είναι αρκετό για να δικαιολογήσει μια συμπεριφορά, από την στιγμή που υπάρχουν πολλές ακόμα αξίες που καθοδηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Οι Παπανίκος και Πόζιος (1993) θεωρούν ότι είναι μια πολύ νέα θεωρία, που οι μελέτες που βασίζονται σε αυτή δεν είναι αρκετές για να κωδικοποιήσουν τις συνέπειες της για τις επιχειρήσεις.

Ο Κάντας (1998) θεωρεί ότι αυτή η προσέγγιση έβαλε τα θεμέλια για την απόδοση της σημασίας της ισότητας στον εργασιακό χώρο, όσο αφορά την δίκαιη κατανομή των αμοιβών, στην παραγωγικότητα και την δίκαιη μεταχείριση. Παρόλα αυτά είναι μια θεωρία που έχει ερευνηθεί μόνο εργαστηριακά και αυτό μπορεί να έχει κάποιες αλλοιώσεις πάνω στα αποτελέσματα. Σε αυτόν τον τομέα της ψυχολογίας, που η συμπεριφορά του ανθρώπου μπορεί στην πραγματικότητα να επηρεάζεται από πολλούς άλλους παράγοντες που στο εργαστήριο να μην λαμβάνονται υπόψη, είναι πολύ σημαντική η έρευνα να γίνεται στο φυσικό περιβάλλον, δηλαδή στον εργασιακό χώρο.

### **2.2.7 Η Θεωρία Ωριμότητας- Ανωριμότητας του Argyris**

Η θεωρία του Argyris για τη ωριμότητα- ανωριμότητα είναι μια ανάπτυξη της θεωρίας Υ του McGregor. Η άποψη που εκφράζει αυτή η θεωρία είναι ότι το θετικό εργασιακό περιβάλλον αναπτύσσεται θετικά και παρακινεί τους εργαζόμενους για αποτελεσματική συμπεριφορά είναι η ενδεδειγμένη συμπεριφορά των προϊσταμένων απέναντι στους εργαζόμενους, που διακρίνεται από ενδιαφέρον, προσοχή, γνώση και πνεύμα συνεργασίας. Γενικά, αυτή η θεωρία μελετά την πνευματική ωριμότητα σε σχέση με τη δομή της επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά των ατόμων που είναι πιο κοντά στην ωριμότητα είναι τα παρακάτω:

- Είναι ενεργητικοί και συνήθως όχι παθητικοί.
- Διακρίνονται για την ανεξαρτησία τους
- Είναι άτομα με αυτογνωσία
- Είναι άτομα που ελέγχουν τον εαυτό τους, αλλά δεν τους αρέσει να τους ελέγχουν.

Ο Argyris υποστηρίζει ότι τα ώριμα άτομα συγκρούονται με την τυπική οργάνωση, όταν απειλείται η δυνατότητα του να ικανοποιεί και να εκφράζει τα παραπάνω χαρακτηριστικά του, όπως για παράδειγμα όταν του ασκούν έλεγχο. Επιπλέον, θα πρέπει οι προϊστάμενοι να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ωριμότητας των υφιστάμενων. Στην αντίθετη περίπτωση, η επιχείρηση είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα οδηγηθεί στην αποτυχία. (Θεοδωράτος, 1999)

Ο Ζάβλανος στα παραπάνω χαρακτηριστικά που αναφέρει ο Θεοδωράτος προσθέτει τα εξής:

- Έχει μεγάλη ποικιλία αντιδράσεων και συμπεριφορών.

- Βαθύτερα και ουσιαστικότερα ενδιαφέροντα. Επιζητούν περιβάλλοντα που θα αυξάνει την δημιουργικότητα και τις δεξιότητες.
- Καλύτερη και διευρυμένη αντίληψη του χρόνου, που εκτείνεται από το παρελθόν στο μέλλον.
- Επιθυμία για κατοχή ηγετικών θέσεων.

Κατά την άποψη του εμπνευστή αυτής της προσέγγισης θεωρεί ότι όσο μεγαλώνει κάποιος τόσο ωριμάζει, όμως, πολύ λίγοι είναι εκείνοι που θα καταφέρουν να επιτύχουν την πλήρη ωριμότητα. Ο τρόπος οργάνωσης μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει την ωρίμανση του ατόμου, και συνήθως αυτό έχει αρνητική κατεύθυνση και αυτό γιατί οι εργαζόμενοι θεωρούνται, απλά, αντικείμενα της όλης διαδικασίας της αύξησης και της βελτίωσης της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Συνεπώς, υπάρχει μια ασυμφωνία μεταξύ των στόχων της επιχείρησης και των αναγκών των εργαζόμενων. Γενικότερα, ο Argyris συμφωνεί με τον McGregor στο σημείο ότι είναι αναγκαίο να ωθούνται τα άτομα στο να αναλαμβάνουν ευθύνες.

## 2.2.8 Το Πρότυπο των L. W. Porter και E. E. Lawler

Το υπόδειγμα των Porter και Lawler έχει τις βάσεις του στην θεωρία των προσδοκιών που θα παρουσιαστεί παρακάτω. Οι βασικές θέσεις που εκφράζουν είναι ότι η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος για την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας του είναι συνάρτηση δύο παραγόντων. Ο ένας είναι το αν η προσπάθεια που θα καταβάλλει θα έχει ως αποτέλεσμα την αμοιβή του και η αξία που αποδίδει το ίδιο το άτομο σε αυτές τις ανταμοιβές. Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη προσπάθεια είναι η ικανότητα για να επιτευχθεί ο στόχος και αντιλαμβάνεται σωστά το έργο. Οι αμοιβές που προτείνουν οι δύο ερευνητές μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές. Η ικανοποίηση των εργαζομένων έρχεται μόνο όταν η αμοιβή τους είναι αναμενόμενη και η επιθυμητή. Όταν αυτό ισχύει, το άτομο συνεχίζει να προσπαθεί για να βελτιώνεται, προκειμένου να απολαμβάνει αυτή την ικανοποίηση. Για αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές ως προς το θέμα των αμοιβών, του καθορισμού των καθηκόντων και των ευθυνών των εργαζομένων και στην σαφή σχέση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής. (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 1995).

Για τους Porter και Lawler η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος είναι μια μορφή εξωτερίκευσης της υποκίνησης. Τα κίνητρα εξαρτούνται από την προσπάθεια και την σχέση της με την απόδοση και την ανταμοιβή. Επίσης, τα κίνητρα εξαρτούνται από την αξία που αποδίδει το άτομο στις ανταμοιβές του. Η απόδοση, από την άλλη πλευρά, είναι σε συνάρτηση με τα κίνητρα, την προσπάθεια, τις ικανότητες και την

προσωπικότητα του, την αντίληψη του ρόλου του και τα μέσα που του παρέχονται από την επιχείρηση. Οι ανταμοιβές εξαρτώνται από την αποδοτικότητα του. Οι εσωτερικές ανταμοιβές αντιστοιχούν στους παράγοντες υγιεινής του Herzberg και οι εξωτερικές ανταμοιβές αντιστοιχούν στους παράγοντες των κινήτρων του Herzberg. Η ικανοποίηση αναφέρεται στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν δίκαιες τις ανταμοιβές. Συνεπώς, οι ανταμοιβές είναι αναγκαίο να είναι ανάλογες των αναγκών των εργαζομένων, να τους ανατίθενται καθήκοντα, οι επιχειρήσεις να παρέχουν δυνατότητες βελτίωσης των ικανοτήτων και αυτή η βελτίωση να αυξάνει την απόδοσή τους, οι επιχειρήσεις να έχουν δίκαιη πολιτική ανταμοιβών και επικοινωνία και τέλος, το οργανωτικό πλαίσιο της επιχείρησης να είναι τέτοιο, έτσι ώστε να παρέχει τα μέσα, την καθοδήγηση και φυσικά την υποστήριξη για αποδοτικότερη εργασία. (Μπουραντάς, 2001).

### **2.2.9 Η Θεωρία του Kurt Lewin**

Ο Kurt Lewin είναι από τους πρώτους που υποστήριξαν την άποψη ότι το κλίμα της οργάνωσης το οποίο διαπνέει τον εργασιακό χώρο είναι ένας παράγοντας υποκίνησης. Θεωρεί ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι η διατήρηση των προσωπικών χαρακτηριστικών (ατομικότητα) και του περιβάλλοντος. Συνεπώς, η κατανόηση της συμπεριφοράς εξαρτάται από αυτά τα δύο στοιχεία, την ατομικότητα και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα και κινείται το άτομο. Άμεση απόρροια αυτής της θεωρίας είναι ότι κάθε άνθρωπος κινητοποιείται από διαφορετικούς παράγοντες κάθε φορά, που κατά την γνώμη του είναι σημαντικοί. Η ένταση αυτών των κινήτρων έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, και στην συγκεκριμένη περίπτωση στον εργασιακό χώρο, κάθε φορά επιδρούν διάφορες δυνάμεις, πολλές φορές αντίθετων κατευθύνσεων και ποικίλης έντασης. Αυτές οι συχνά αντικρουόμενες δυνάμεις, διαμορφώνουν την συμπεριφορά του εργαζόμενου. Στόχος των ηγετικών στελεχών είναι να μειώσει όσο το δυνατόν περισσότερο την ένταση των ανασταλτικών δυνάμεων και την αύξηση της έντασης των υποκινητικών δυνάμεων. (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 1995)

### **2.2.10 Η Θεωρία της Προσδοκίας**

Ο θεμελιωτής της θεωρίας της προσδοκίας είναι ο Victor Vroom. Ο Vroom θεωρεί ότι τα κίνητρα αναφέρονται σε εκείνες τις διαδικασίες που κατευθύνουν τις ανθρώπινες επιλογές ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις της εκούσιας δράσης. Γενικά, ο άνθρωπος θα

επιλέξει εκείνη την συμπεριφορά, που θα του αποδώσει τα περισσότερα οφέλη, κάτι που προϋποθέτει την νοητική εκτίμηση του αναμενόμενου κόστους και της πιθανότητας για επίτευξη του στόχου. Συνεπώς, η επιλογή αυτή πρόκειται για μια γνωστική διαδικασία εσωτερική. Τα τρία βασικά στοιχεία της θεωρίας που ανέπτυξε ο Vroom είναι το σθένος, η συντελεστικότητα ή λειτουργικότητα και η προσδοκία.

Το σθένος είναι όρος που αναφέρεται στα συναισθήματα που ωθούν κάποιο άτομο σε κάποια αποτελέσματα. Είναι, δηλαδή, η προτίμηση που εκφράζει το άτομο για κάποιο αποτέλεσμα. Αυτή η προτίμηση δεν σχετίζεται με το κατά πόσο είναι εφικτό αυτό το αποτέλεσμα. Το σθένος μπορεί να είναι αρνητικό ή θετικό. Θετικό είναι όταν το άτομο επιθυμεί κάτι να επιτευχθεί περισσότερο από το να μην επιτευχθεί, ενώ αρνητικό είναι όταν ισχύει το αντίθετο. Το σθένος σχετίζεται με την ικανοποίηση που το άτομο πιστεύει ότι θα έχει και όχι με την πραγματική.

Η λειτουργικότητα αναφέρεται στο κατά πόσο μπορεί αυτή η επιτυχία κάποιων στόχων να αποτελούν τα εφόδια, κατά την άποψη του ίδιου του ατόμου, για την επίτευξη άλλων στόχων. Συνεπώς, αναφερόμαστε σε μια τελείως υποκειμενική εκτίμηση της σχέσης αποτελέσματος- αποτελέσματος. Η σχέση αυτή μπορεί να πάρει τιμές ανάμεσα στο (-1) και στο (+1). Το -1 αντιπροσωπεύει την αντίληψη του ατόμου ότι μπορεί να επιτύχει έναν στόχο μόνο χωρίς την επίτευξη του πρώτου και το +1 αντιπροσωπεύει την εκτίμηση ότι για να επιτευχθεί ένας στόχος είναι αναγκαία η εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου στόχου πρώτα.

Η προσδοκία είναι όρος που αναφέρεται στο γεγονός ότι η επίτευξη ενός στόχου δεν είναι μόνο συνάρτηση των προσωπικών επιλογών, αλλά και από γεγονότα και επιλογές που δεν μπορεί να ελέγξει. Κάθε φορά που κάνει κάποιες επιλογές, υπάρχει και ένα ποσοστό ρίσκου, του οποίου η εκτίμηση είναι πάντοτε υποκειμενική. Συνεπώς, η πεποίθηση ότι ένας στόχος είναι εφικτός είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η προσδοκία παίρνει τιμές ανάμεσα στο 0 και στο +1. Το +1 σημαίνει ότι κάποιος έχει την πεποίθηση ότι θα επιτύχει σίγουρα, ενώ το 0 ότι η συμπεριφορά του δεν θα έχει σίγουρα το επιθυμητό αποτέλεσμα. Τα τρία αυτά στοιχεία της θεωρίας της προσδοκίας οδηγούν στην ανάπτυξη άλλων δύο μοντέλων κινήτρων, αυτό του σθένους και της προσπάθειας. Το μοντέλο του σθένους που ανέπτυξε ο Vroom είναι κατά τον Κάντα (1998) *«το σθένος που έχει ένα αποτέλεσμα για ένα άτομο είναι μονοτονικά αύξουσα συνάρτηση του αλγεβρικού αθροίσματος των γινομένων των σθενών όλων των άλλων αποτελεσμάτων και των εκτιμήσεων που έχει το άτομο ως προς τη συντελεστικότητα του αποτελέσματος αυτού για την επίτευξη των άλλων αποτελεσμάτων»*. (σελ. 78). Αυτό που περιγράφει ο παραπάνω ορισμός είναι η παρακάτω διαδικασία: κάθε πρωταρχική απόφαση του ατόμου του παρέχει ή δεν του επιτρέπει να επιτύχει κάποιους

δευτερεύοντες στόχους. Κάθε επιλογή έχει και κάποιες συνέπειες, είτε θετικές, είτε αρνητικές. Έχουν, δηλαδή, είτε θετικό, είτε αρνητικό σθένος. Αυτή η διαδικασία συνεχίζεται και για τις δευτερογενείς αποφάσεις, κ.ο.κ. Για το ποια επιλογή θα κάνει ένα άτομο εξαρτάται από το πόσο σημαντικά είναι για το άτομο τα δευτερογενή αποτελέσματα και το πόσο σχετίζονται τα πρωτογενή αποτελέσματα με τα δευτερογενή. Όλα τα δευτερογενή αποτελέσματα έχουν κάποιο σθένος και κάποια λειτουργικότητα.

Το μοντέλο της προσπάθειας που περιγράφει ο Vroom αναφέρεται σε εκείνες τις προσπάθειες και στις δυνάμεις που οδηγούν ένα άτομο σε μια συμπεριφορά. Σε αυτό το μοντέλο, δηλαδή, κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει η δράση και όχι απλά η προτίμηση. Σύμφωνα με τον Κάντα το μοντέλο αυτό ορίζεται ως: *«η δύναμη που παρωθεί ένα άτομο να επιτελέσει μια πράξη είναι μονοτονικά αύξουσα συνάρτηση του αλγεβρικού αθροίσματος των γινομένων των σθενών όλων των αποτελεσμάτων και της δύναμης των προσδοκιών του ότι η πράξη θα ακολουθηθεί από την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών»*. (σελ. 80). Με πιο απλά λόγια, η τελική συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα πολλών δυνάμεων που επιδρούν πάνω στο άτομο τη δεδομένη χρονική στιγμή. Κατά τον Vroom αυτές οι δυνάμεις είναι οι προσδοκίες και τα σθένη. Συνεπώς, η προσπάθεια για μια συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα των αναμενόμενων δευτερευόντων αποτελεσμάτων και τον βαθμό που το ίδιο το άτομο επιθυμεί αυτά τα δευτερεύοντα αποτελέσματα. Αυτό είναι ένα μοντέλο που είναι ικανό να προβλέψει την επιλογή επαγγέλματος, το αν κάποιος θα παραμείνει στην εργασία του, για την προσπάθεια που θα καταβάλλει για την επίτευξη των στόχων του, κ.ο.κ.

Η Ξηροτύρη- Κουφίδου (1995) ισχυρίζεται ότι σύμφωνα με την θεωρία του Vroom, το άτομο θα πρέπει για να δράσει προς μια κατεύθυνση, να θεωρεί ότι αυτό θα τον βοηθήσει να επιτύχει κάποιον άλλον στόχο και να πιστεύει ότι η συμπεριφορά που του υποδεικνύεται για την επίτευξη αυτού που του προσφέρεται είναι στην πραγματικότητα επιτυχής,

Η Χατζηπαντελή (1999) εξηγεί ότι σύμφωνα με την θεωρία του Vroom οι τιμές που παίρνουν η προσδοκία ανταμοιβής και η προσδοκία απόδοσης είναι σε συνάρτηση με τις προσωπικές εμπειρίες του κάθε ατόμου. Για αυτό ακριβώς τον λόγο στις νέες συνθήκες η ένταση των κινήτρων είναι πολύ μειωμένη.

Ο Θεοδωράτος (1999) θεωρεί ότι με βάση την θεωρία της προσδοκίας, οι προϊστάμενοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί στους παρακάτω τομείς:

- Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν τα αντίστοιχα αυτών που αμείβουν, γιατί οι εργαζόμενοι μετρούν την αξία της εργασίας που προσφέρουν και δεν προσφέρουν παραπάνω από αυτό που αμείβονται.

- Πρέπει να βρίσκονται και να δίνονται στους εργαζόμενους τα αποτελέσματα που επιθυμούν. Τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να είναι εσωγενή ή να είναι εξωγενή. Η ικανοποίηση έρχεται από ένα αποτέλεσμα που σχετίζεται με τις ανάγκες του και τις προσδοκίες του.
- Η δημιουργία αισθήματος αυτό-εκτιμήσεως είναι πολύ σημαντικό για τον εργαζόμενο, γιατί είναι μια εσωγενής ανταμοιβή.
- Είναι σημαντική η καθαρή και αποτελεσματική εξήγηση των επιθυμητών συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων τους.
- Οι αμοιβές των εργαζομένων πρέπει να είναι ανάλογες της απόδοσης τους και να γίνεται σε σύντομα χρονικά διαστήματα.
- Να λαμβάνετε υπόψη η διαφορετικότητα των ανθρώπων. Κάθε άτομο έχει διαφορετικούς στόχους, ανάγκες, επιθυμίες και δυνατότητες απόδοσης.
- Να δίνονται σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις για την ενδυνάμωση των αντιλήψεων των εργαζομένων ως προς την αντίληψη που έχουν για τις ικανότητες τους για υιοθέτηση των επιθυμητών συμπεριφορών και την επίτευξη στόχων.

Οι υποθέσεις που στηρίχθηκε η θεωρία της προσδοκίας είναι οι εξής:

1. Οι δυνάμεις που επιδρούν στην συμπεριφορά του ατόμου και ο συνδυασμός τους την επηρεάζει διακρίνονται σε εκείνες που επιδρούν στο ίδιο το άτομο και σε εκείνες που επιδρούν στο περιβάλλον.
2. Οι αποφάσεις για την συμπεριφορά του ατόμου μέσα στην οργάνωση λαμβάνονται από το ίδιο το άτομο.
3. Κάθε άνθρωπος έχει τις δικές του ανάγκες, επιθυμίες και στόχους.
4. Η επιλογή της συμπεριφοράς σε κάποια δεδομένη στιγμή εξαρτάται από τις υποκειμενικές αντιλήψεις ή προσδοκίες που έχει το άτομο για τα αποτελέσματα αυτής της συμπεριφοράς. (Ζάβλανος, χ.χ.).

Ο Μπουραντάς (2001) τονίζει ότι η βασική αδυναμία της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι ότι δεν είναι εύκολο να μετρηθεί ποσοτικά, γιατί αναφέρεται σε υποκειμενικές αντιλήψεις. Μια άλλη αδυναμία του μοντέλου αυτού είναι ότι δεν προτείνει κάποιον τρόπο που θα μπορούσαν τα ηγετικά στελέχη να χρησιμοποιήσουν για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους.

### **2.2.11 Η Θεωρία της Στοχοθεσίας**

Η θεωρία της στοχοθεσίας βασίστηκε στην άποψη ότι κάθε ενέργεια είναι αναγκαίο να έχει κατεύθυνση προς την επίτευξη κάποιου στόχου. Οι προτάσεις αυτής της θεωρίας είναι κατά τον Κάντα (1998) οι παρακάτω:

- Ο στόχος πρέπει να είναι με ακρίβεια και σαφήνεια καθορισμένος. Όσο πιο δύσκολος, αλλά και ταυτόχρονα εφικτός είναι ένας στόχος, τόσο αυξάνεται η απόδοση των εργαζομένων, γιατί η δυσκολία σχετίζεται με την ικανοποίηση που αισθάνεται το άτομο. Φυσικά, αυτό προϋποθέτει την υιοθέτηση του στόχου αυτού και από τον εργαζόμενο.
- Οι εργαζόμενοι είναι αναγκαίο να έχουν και τις απαραίτητες ικανότητες για να επιτύχουν αυτούς τους στόχους, διαφορετικά δεν είναι δυνατόν οι στόχοι να επηρεάσουν την επίδοση του ατόμου. Σε αυτήν την θέση τονίζεται και ο ρόλος της αντίληψης του ατόμου για τις δυνατότητες του.

Ο Κάντας (1998) εξηγεί τους λόγους για τους οποίους οι δύσκολοι στόχοι σε σύγκριση με τους εύκολους θεωρούνται ως παράγοντες που βοηθούν το άτομο για καλύτερη απόδοση. Η μία εξήγηση είναι το αίσθημα της αυτεπάρκειας που αισθάνεται το άτομο όταν επιτυγχάνει στόχους, οι οποίοι μπορεί να ορίζονται είτε από το ίδιο το άτομο, είτε από κάποιον άλλον. Η δεύτερη εξήγηση είναι ότι λόγω της δυσκολίας τους, απαιτείται από εκ των πραγμάτων, καλύτερη επίδοση, και έτσι το αίσθημα της αυτοικανοποίησης είναι εντονότερο. Η τρίτη εξήγηση είναι ότι αποτελούν στόχους των οποίων η έννοια της καλής επίδοσης είναι σαφέστερη. Η τέταρτη εξήγηση είναι ότι η επίτευξη τέτοιων στόχων συνοδεύεται από υψηλότερες αμοιβές. Μια άλλη εξήγηση είναι ότι η προσπάθεια και η επιμονή που καταβάλλει είναι σαφώς μεγαλύτερες. Επιπλέον, η δυσκολία τους ενεργοποιεί μηχανισμούς αυτοματοποιημένους που εντείνουν την προσοχή και τη δράση του ατόμου. Τέλος, αναγκάζουν το άτομο είτε να ενεργοποιήσει ήδη μαθημένες στρατηγικές επιτέλεσης, είτε να ψάξει να βρει τις κατάλληλες.

Σύμφωνα με τις βασικές προτάσεις την θεωρίας της στοχοθέτησης, όταν κάποιος εργαζόμενος δεν αισθάνεται ότι διαθέτει εκείνες τις ικανότητες για την επίτευξη ενός στόχου, όταν πράγματι δεν έχουν τις απαραίτητες δυνατότητες ή δεν έχουν αναπτυχθεί σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα σε αυτόν και τους εργοδότες του, μπορεί να εμφανιστεί μια αντίσταση απέναντι σε αυτόν τον στόχο. Αυτό το φαινόμενο μπορεί να συμβεί, επίσης, και όταν το άτομο δεν αισθάνεται ότι θα υπάρχει κάποιο όφελος για το ίδιο. (Κάντας, 1998).

Ο Κάντας (1998) αναφέρει κάποιους τρόπους που στοχεύουν στο να βάζουν τα άτομα υψηλού επιπέδου δυσκολίας στόχους. Αυτοί είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων με σκοπό την βελτίωση των δυνατοτήτων τους και την αύξηση του αισθήματος της αυτοπεποίθησης, η συμμετοχή του ατόμου στον καθορισμό των στόχων και οι αμοιβές να είναι ανάλογες με τη δυσκολία των στόχων που έχει ο κάθε εργαζόμενος. Τα θετικά αποτελέσματα του να έχει θέσει κάποιος στόχους είναι η βελτίωση της επίδοσης, η σαφήνεια των ρόλων, και το αίσθημα της επίτευξης και της υπερηφάνειας. Τα αρνητικά

αποτελέσματα είναι όταν υπάρξει αποτυχία, το αίσθημα της δυσαρέσκειας, η προσπάθεια εύρεσης πλάγιων τρόπων για την επίτευξη των στόχων και το γεγονός ότι για την επιτυχία κάποιων στόχων απαιτείται ο παραγκωνισμός κάποιων άλλων, εξίσου σημαντικών, πλευρών της εργασίας. Σε όλα τα παραπάνω δεν πρέπει να αγνοείται η προσωπικότητα του ατόμου και το γεγονός ότι όταν το ίδιο το άτομο δεν θεωρεί ότι οι στόχοι αυτοί είναι δίκαιοι και εφικτοί, οι στόχοι αυτοί μπορεί να μην γίνουν αποδεκτοί.

Ο Θεοδωράτος (1999) τονίζει ότι με βάση την θεωρία της στοχοθεσίας οι προϊστάμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους, τους εξής παράγοντες:

- Ο σχεδιασμός των στόχων που θα συμβάλλουν στην πραγματοποίηση της παρακίνησης, είναι αναγκαίο να γίνεται σε συνεργασία με τους υφιστάμενους.
- Οι στόχοι που τίθενται πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και όχι γενικοί και αόριστοι.
- Η επαναπληροφόρηση βοηθάει πολύ στην διόρθωση λαθών, αλλά και στον προσδιορισμό των καθυστερήσεων και για αυτό είναι απαραίτητο να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Ο Ζάβλανος() αναφέρει τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία των στόχων. Στις θετικές λειτουργίες των στόχων αναφέρει τα παρακάτω:

1. Η πορεία που θα πρέπει να ακολουθηθεί από τα ηγετικά στελέχη είναι καθορισμένη από τους στόχους.
2. Αποτελούν την βάση για την σχεδίαση και την οργάνωση.
3. Αποτελούν κριτήριο για την αξιολόγηση των οργανώσεων ως προς την αποτελεσματικότητα και την απόδοση της.
4. Αποτελούν δικαιολογίες για τις κινήσεις της επιχείρησης και την ύπαρξη της στις διάφορες ομάδες που συνεργάζονται με αυτήν, τους πελάτες της, τα μέλη της, σε όσους επενδύουν χρήματα σε αυτή και γενικά στο κοινό.
5. Συμβάλλουν στην επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Σε ατομικό επίπεδο, οι σκοποί είναι θετικοί γιατί:

1. Καθορίζουν την πορεία του ατόμου σε εργασιακό επίπεδο.
2. Δίνουν εξήγηση στους λόγους που το άτομο επιλέγει την εργασία του.
3. Οι στόχοι της οργάνωσης είναι οι πρόδρομοι της επίτευξης των ατομικών στόχων.
4. Είναι πηγή ατομικής ασφάλειας.
5. Είναι καθοριστικοί για την πνευματική, κοινωνική κατάσταση και τη θέση των εργαζομένων στην εργασία τους.

Οι αρνητικές συνέπειες των στόχων στο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι κατά τον Ζάβλανο οι εξής:

1. Τα μέσα για την επίτευξη των στόχων συχνά γίνονται οι σκοποί της επιχείρησης, κάτι που ονομάζεται αντιστροφή των μέσων σε στόχους.
2. Τα αποτελέσματα πολλών στόχων δεν είναι μετρήσιμα άμεσα. Συνεπώς, δεν μπορεί να είναι αντικείμενο αντικειμενικής μέτρησης.
3. Η ασάφεια και η αοριστία των στόχων έχει ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει καθορισμένη πορεία για την οργάνωση της επιχείρησης. Αντίθετα, οι υπερβολικά καθορισμένοι στόχοι και η σαφήνεια τους μπορούν να αποτελέσουν πηγή μείωσης της δημιουργικότητας και των καινοτομιών.

Σε ατομικό επίπεδο οι στόχοι έχουν αρνητικές επιπτώσεις στα παρακάτω σημεία:

1. Η έλλειψη ακρίβειας και σαφήνειας στους στόχους έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των δυνατοτήτων για την επίτευξη των στόχων.
2. Δεν υπάρχουν προσδιορισμένα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης της οργάνωσης.
3. Είναι δυνατή η ύπαρξη ασυμφωνίας μεταξύ των ατομικών και των επιχειρησιακών στόχων.

Ο Κανελλόπουλος (1991) σε μια κριτική που ασκεί σε αυτήν την θεωρία είναι ότι κάποια τμήματα της θεωρίας της είναι πολύ γενικά και αόριστα. Αυτά τα σημεία είναι οι μεταβλητές που αφορούν την αποδοχή των στόχων, η αφοσίωση και η δυσκολία των στόχων. Επιπλέον, δεν αυτή η προσέγγιση δεν λαμβάνει υπόψη της ότι η συμπεριφορά ενός ατόμου μέσα στον εργασιακό χώρο δεν εξαρτάται μόνο από το ίδιο το άτομο, αλλά δέχεται επιδράσεις και από την συμπεριφορά των άλλων. Συνεπώς, ο καθορισμός των ατομικών στόχων κάτω από τέτοιες συνθήκες δεν έχει καμία σημασία.

## 2.2.12 Οι Συμπεριφοριστικές Θεωρίες Κινήτρων

Οι συμπεριφοριστικές θεωρίες κινήτρων έχουν τις βάσεις τους στις θεωρίες ενίσχυσης, που ανέπτυξαν αρχικά ο Skinner και αργότερα ο Bandura. Σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες, ο άνθρωπος για να συνεχίσει να συμπεριφέρεται με έναν συγκεκριμένο τρόπο θα πρέπει να υπάρχει μια θετική ενίσχυση, μια θετική, δηλαδή, ανατροφοδότηση και αναγνώριση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Βασιζόμενοι σε αυτές τις αρχές διάφοροι ερευνητές διαμόρφωσαν κάποιες απόψεις δύο από τις οποίες αναλύονται παρακάτω. (Κάντας, 1998)

Οι Hammer και Hammer προσπάθησαν να περιγράψουν την διαδικασία δημιουργίας ενός επιχειρησιακού προγράμματος θετικής ενίσχυσης και την χώρισαν σε τέσσερα στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι η σαφής και η ακριβής εξήγηση της επίδοσης όσον αφορά στο τι συνίσταται και στον τρόπο μέτρησης και αξιολόγησης της. Το δεύτερο

στάδιο είναι να δίνονται στους εργαζόμενους καθορισμένοι και εφικτοί στόχοι προς επίτευξη, που ο εργαζόμενος να τον αποδέχεται. Το τρίτο στάδιο είναι η κράτηση από τον εργαζόμενο ένα αρχείο με την εργασία που κάνει, που θα έχει ως στόχο την ανατροφοδότηση του και να μπορεί να ελέγξει ο ίδιος την πορεία της επίδοσης του σε σχέση με τον επιδιωκόμενο στόχο. Το τέταρτο στάδιο είναι η ενίσχυση της θετικής συμπεριφοράς, την καλή επίδοση, προσφέροντας αναγνώριση για το έργο και αποθαρρύνει την μη επιθυμητή συμπεριφορά από τον προϊστάμενο. (Κάντας, 1998).

Οι Hammer και Hammer περιγράφουν και κάποιες τεχνικές ενίσχυσης οι οποίες είναι οι παρακάτω:

1. Η αμοιβή που δίνεται στους εργαζόμενους δεν θα πρέπει να είναι η ίδια για όλους, αλλά θα πρέπει να είναι ανάλογη με την επίδοσή τους.
2. Σε αρνητικές συμπεριφορές, συχνά, η μη αντίδραση του προϊσταμένου μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αποτροπή της μη επιθυμητής συμπεριφοράς.
3. Ο εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει με σαφήνεια και ακρίβεια, ποιες συμπεριφορές συνοδεύονται από θετική ενίσχυση.
4. Ο προϊστάμενος πρέπει να εξηγεί στον υφιστάμενο τι είναι αυτό που κάνει λάθος.
5. Η επιβολή ποινών θα πρέπει να γίνεται όταν το άτομο είναι μόνο του και όχι ενώπιον άλλων.
6. Οι συνέπειες που ακολουθούν μια συμπεριφορά, είναι αναγκαίο να είναι ανάλογες της συμπεριφοράς. (Κάντας, 1998).

Οι απόψεις των Luthans και Kreitner διαφέρουν σε σχέση με τις απόψεις των Hammer και Hammer στο ότι οι πρώτοι προσπαθούν να εντοπίσουν και να ορίσουν την επιθυμητή συμπεριφορά, αλλά ταυτόχρονα προσπαθούν και να την κατανοήσουν μέσω της «*λειτουργικής ανάλυσης*» (σελ. 103). Έχουν, δηλαδή, ως στόχο την εύρεση εκείνων των παραγόντων που δημιουργούν ή διατηρούν ή που εξαλείφουν μια συμπεριφορά. Οι παράγοντες αυτοί, κατά το συμπεριφοριστικό μοντέλο, βρίσκονται στο σύστημα αμοιβών και ποινών. Από τη στιγμή που ο προϊστάμενος γνωρίζει τον τρόπο για να επιφέρει μια αλλαγή στην συμπεριφορά, παρεμβαίνει, χειριζόμενος το σύστημα αυτό. Αργότερα, οι ίδιοι ερευνητές στο σύστημα που περιέγραψαν (το περιβάλλον επηρεάζει την συμπεριφορά και αυτή έχει κάποιες συνέπειες) πρόσθεσαν και τον παράγοντα του ίδιου του ατόμου ως οργανισμού. Λαμβάνουν, δηλαδή, υπόψη τους και τις διάφορες γνωστικές λειτουργίες και τα διάφορα ψυχολογικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η σχέση πλέον παύει να είναι μονόδρομη μεταξύ αυτών των στοιχείων και γίνεται αμφίδρομη.

Οι ίδιοι ερευνητές χωρίζουν τα ερεθίσματα σε τέσσερις κατηγορίες. Η πρώτη είναι τα ερεθίσματα που σχετίζονται με τον στόχο και τονίζουν την σημασία της συμμετοχής του

εργαζόμενου στην στοχοθέτηση της επιχείρησης. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τα κοινωνικά ερεθίσματα που τονίζουν την σημασία των θετικών προτύπων και την παρουσίαση στον εργαζόμενο θετικών συμπεριφορών για να τις μιμηθεί. Στην τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται εκείνα τα ερεθίσματα που αναφέρονται στο έργο και τη δομή της οργάνωσης και σημειώνεται η ανάγκη για ακρίβεια στο τι αναμένεται από τον εργαζόμενο, ούτως ώστε η εργασία να αποκτήσει κινητήρια δύναμη για τον εργαζόμενο, δημιουργώντας του ένα αίσθημα ευθύνης και επίτευξης. Η τέταρτη κατηγορία είναι τα ερεθίσματα αυτοελέγχου και σχετίζονται με τις τεχνικές που ο ίδιος ο εργαζόμενος μπορεί υιοθετεί προκειμένου να εξαλείψει τα ερεθίσματα που σχετίζονται με την αρνητική συμπεριφορά και να ενισχύσει εκείνα που σχετίζονται με την θετική συμπεριφορά.

Το δεύτερο σκέλος των απόψεων των Luthans και Kreitner αφορούν το άτομο και αναφέρεται στις ικανότητες του και στην ψυχολογική του κατάσταση. Οι διαδικασίες που περιέχονται σε αυτό το σκέλος της εργασίας είναι: α. ο βαθμός αποδοχής του στόχου από τον εργαζόμενο και η συμμετοχή του στην στοχοθέτηση, β. οι προσδοκίες που σχετίζονται με την προσπάθεια, την επίδοση και την αμοιβή, γ. ο τρόπος που το άτομο δικαιολογεί τις επιτυχίες και τις αποτυχίες του («αιτιολογικές αποδόσεις», σελ. 105).

Τα επόμενα δύο στοιχεία της θεωρίας αναφέρονται στην συμπεριφορά και τις συνέπειες της. Με τον όρο συμπεριφορά εννοούμε την παραγωγική διαδικασία και τον τρόπο που διεξάχθηκε. Με τον όρο συνέπειες εννοούμε το κατά πόσο η συμπεριφορά είχε επιτυχή έκβαση και είναι ενισχυτική για το άτομο από ψυχολογική σκοπιά. Όλα αυτά τα στοιχεία είναι σε συνεχή αλληλεπίδραση. ( Κάντας, 1998).

Ο Θεοδωράτος (1999) αναφέρει ότι το βασικό στοιχείο που στηρίζεται η θεωρία αυτή είναι ότι η συμπεριφορά ενός εργαζόμενου μπορεί να διδαχθεί. Οι τύποι ενισχύσεως είναι η θετική ενίσχυση, η αποφυγή, η εξαφάνιση και η ποινή. Στον εργασιακό χώρο, η θετική ενίσχυση είναι αυτή που οδηγεί σε πιο μακροχρόνια αποτελέσματα ως προς την ανάπτυξη των εργαζομένων και τη δημιουργία μόνιμων και θετικών αλλαγών στην συμπεριφορά τους. Η αποφυγή είναι ένας τρόπος ενίσχυσης που πρέπει να συνδυάζεται με την θετική ενίσχυση, για την αύξηση των πιθανοτήτων εμφάνισης των επιθυμητών συμπεριφορών. Δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να αποφεύγει τις αρνητικές συνέπειες μέσω της προβολής της επιθυμητής συμπεριφοράς. Η εξαφάνιση είναι ο τρόπος ενίσχυσης που ο προϊστάμενος δεν δίνει σημασία στις ανεπιθύμητες συμπεριφορές, με στόχο την εξαφάνισή της. Είναι μια μέθοδος που μπορεί να βοηθήσει αρκετά σε μεταβαλλόμενες συνθήκες. Τέλος, η ποινή είναι οι αρνητικές συνέπειες μιας αρνητικής συμπεριφοράς, με στόχο να μην επαναληφθεί.

Ο Θεοδωράτος (1999), στους παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ο προϊστάμενος που σημειώνουν οι Hammer και Hammer, προσθέτουν και το σύντομο

χρονικό διάστημα που θα πρέπει να μεσολαβεί ανάμεσα στην συμπεριφορά και την ενίσχυσή της και ότι όταν δεν ανταμείψουν μια θετική συμπεριφορά, τότε μετριάζεται η απόδοση των εργαζομένων, γιατί μπερδεύονται.

Ο Κανελλόπουλος (1991), περιγράφει τους όρους που χρησιμοποιεί η «Διοίκηση βάσει Εξάρτησης της Συμπεριφοράς», (ΔΕΣ) που ανέπτυξε ο Luthans. Ο πρώτος όρος είναι ο «εντοπισμός» (σελ. 130) και αναφέρεται στην σημαντικότητα της εντόπισης του προβλήματος της συμπεριφοράς που σχετίζεται με την επίδοση και ασχολείται μόνο με τις συμπεριφορές που μπορούν να παρατηρηθούν και να μετρηθούν. Συνεπώς, συμπεριφορές που δεν μπορούν να αποδοθούν σε αυτό το μοντέλο, όπως είναι συμπεριφορές που δεν σχετίζονται με την επίδοση ή και αν οφείλονται στην επίδοση δεν σχετίζονται με θέματα μηχανικών δυσκολιών, τεχνολογικών γνώσεων, ελλιπούς εκπαίδευση ή έλλειψη ικανοτήτων. Συνεπώς, το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται μόνο σε περιπτώσεις που τα προβλήματα επίδοσης μπορούν να αποδοθούν στην συμπεριφορά.

Ένας άλλος όρος είναι η «μέτρηση» (σελ. 131). Από τη στιγμή που το πρόβλημα εντοπιστεί, πρέπει να εντοπιστεί και η συχνότητα που παρουσιάζεται. Αυτός ο τρόπος μέτρησης είναι αναγκαίο να είναι αντικειμενικός. Ο τρίτος όρος είναι αυτός της «ανάλυσης» (σελ. 132) και αναφέρεται στην λειτουργική ανάλυση του εντοπισμού και της μέτρησης και των συνεπειών της συμπεριφοράς. Στην ουσία μελετάται η εξάρτηση των προηγούμενων συμπεριφορών με την συμπεριφορά του παρόντος και τις συνέπειες που αυτή έχει. Ο τέταρτος όρος είναι η «επέμβαση» (σελ. 132) που σχεδιάζεται με βάση την «ανάλυση». Μετά την επέμβαση συγκεντρώνονται στοιχεία ως προς την επιθυμητή συμπεριφορά και αν αυτή αυξήθηκε. Αν δεν υπήρξε αύξηση, τότε επιχειρείται νέα επέμβαση. Ο πέμπτος όρος είναι η «αξιολόγηση» (σελ. 133) και αναφέρεται στην βελτίωση της επίδοσης και όχι μόνο στην αλλαγή της συμπεριφοράς ως για την αλλαγή. Το τελικό αποτέλεσμα της επίδοσης θα πρέπει να είναι η επίτευξη του στόχου.

Η κριτική που ασκεί ο Κανελλόπουλος (1991) σε αυτήν την προσέγγιση είναι ότι προσανατολίζονται μόνο στο περιβάλλον και τον τρόπο που αυτό επιδρά στην συμπεριφορά του ατόμου, που δεν λαμβάνει υπόψη του τυχόν άλλους παράγοντες που μπορούν να επιδρούν σε αυτήν.

Ο Κάντας (1998) σημειώνει ότι τα βασικότερα μειονεκτήματα της θεωρίας αυτής είναι τα εξής:

- Η εφαρμογή των τεχνικών συντελεστικής εξάρτησης δεν λαμβάνει υπόψη της την ατομικότητα του εργαζόμενου.
- Οι μέθοδοι συντελεστικής μάθησης δεν αφήνουν στο εργαζόμενο περιθώρια ελεύθερης επιλογής.

- Η θεωρία αυτή δεν συνυπολογίζει ότι οι άνθρωποι μπορούν να παρωθούνται από την ίδια τους την εργασία και δεν είναι απαραίτητο το σύστημα των εξωτερικών αμοιβών.
- Η θεωρία αυτή δημιουργεί ηθικά προβλήματα στην εφαρμογή της, γιατί αντιμετωπίζουν τον άνθρωπο ως μια προγραμματισμένη μηχανή.

## 2.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση

Ο Κάντας (1998) θεωρεί την επαγγελματική ικανοποίηση ως μία από τις βασικότερες έννοιες της οργανωτικής/ βιομηχανικής ψυχολογίας, γιατί σχετίζεται άμεσα με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, αλλά και με την βασική ανάγκη των επιχειρήσεων για υψηλή αποδοτικότητα, με σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό. Πολλοί υπέθεταν ότι η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την επίδοση, κυρίως, αλλά και με άλλες μεταβλητές της συμπεριφοράς ότι ήταν απλή και άμεση, κάτι, όμως, που οι έρευνες δεν επαλήθευσαν.

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει άμεση σχέση με τα κίνητρα της εργασίας, τις στάσεις και τις αξίες. Εξάλλου την σημασία τους τόνισαν στις θεωρίες τους οι Porter και Lawler, ο Vroom και ο Herzberg, θεωρίες που έχουν ήδη αναλυθεί σε παραπάνω κεφάλαια της εργασίας.

Η θεωρία που επικρατεί στις μέρες μας για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι αυτή του Allport, που σύμφωνα με τον Κάντα (1998), θεωρεί την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια στάση απέναντι στην εργασία και ορίζει την στάση ως: *«μια νοητική και νευρική κατάσταση ετοιμότητας, οργανωμένη μέσα από την εμπειρία, που ασκεί κατευθυντική ή δυναμική επίδραση στην απόκριση του ατόμου προς όλα τα αντικείμενα και τις καταστάσεις στα οποία αυτή αναφέρεται»*, (σελ. 109-110). Φυσικά, υπάρχει και η αντίθετη άποψη που ισχυρίζεται ότι η στάση δεν είναι μία και ολοκληρωμένη, αλλά αποτελείται από πολλές στάσεις για τις διάφορες πλευρές της εργασίας. Η άποψη που κυριαρχεί σήμερα είναι ότι η στάση είναι μία, αλλά αποτελείται από διάφορους επιμέρους τομείς.

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998), ο Locke σχετίζει την ικανοποίηση με το σύστημα αξιών και ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως: *«μια θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει των εργασιακών αξιών του ατόμου»*, (σελ. 110). Πηγή της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η ματαίωση των αξιών αυτών.

Άλλοι ερευνητές που μελέτησαν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι οι Landy και Warr, οι οποίοι δεν την θεωρούν ως κάτι μόνιμο και αναλλοίωτο. Ο Landy εκφράζει την άποψη ότι το νευρικό σύστημα ρυθμίζει τα επίπεδα της ικανοποίησης ούτως ώστε να είναι ανεκτά για τον οργανισμό. Ο Warr εκφράζει την πεποίθηση ότι υπερβολική επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να έχει τις ίδιες αρνητικές συνέπειες με την έλλειψη της. Με λίγα λόγια, και οι δύο ερευνητές θεωρούν ότι η απόλυτη επαγγελματική ικανοποίηση για τον εργαζόμενο δεν είναι κάτι εφικτό, γιατί και αν ακόμα αυτό συμβεί, τότε σχεδόν αυτόματα μειώνεται σταδιακά η ένταση της. Σε όλες αυτές τις θεωρίες που αναλύθηκαν η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρήθηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή, ως

δηλαδή ένας παράγοντας που επηρεάζει μια κατάσταση και την προσδιορίζει. (Κάντας, 1998).

Διάφορες έρευνες που έγιναν για την διαπίστωση ύπαρξης σχέσης μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία (παραγωγικότητα) δεν έδειξαν να υπάρχει κάποια συσχέτιση. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η παραγωγικότητα συχνά σχετίζεται και με παράγοντες που είναι εκτός του ατόμου, αλλά επηρεάζουν την απόδοση. Εξάλλου, πολλές φορές, η αποδοτικότητα ενός ατόμου δεν εξαρτάται μόνο από ένα άτομο, αλλά από την συνδυασμένη εργασία περισσότερων εργαζομένων, με αποτέλεσμα τα πρότυπα του συγκεκριμένου ατόμου να μην μπορούν να τεθούν. Αντίθετα, όμως, η υψηλή παραγωγικότητα μπορεί να προκαλέσει αισθήματα επαγγελματικής ικανοποίησης, με αποτέλεσμα να δημιουργεί στο άτομο ένα αίσθημα αφοσίωσης στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται και έτσι να παρατηρηθεί μια αύξηση της απόδοσης, που σχετίζεται έμμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση. Επιπλέον, η αύξηση της παραγωγικότητας είναι δυνατόν να έχει ως αποτέλεσμα και την αύξηση των απολαβών, κάτι που επίσης, μπορεί να αυξήσει το αίσθημα της ικανοποίησης που βιώνει το άτομο. (Κάντας, 1998)

Κάποιες έρευνες που συσχέτισαν την επαγγελματική ικανοποίηση με την συχνότητα των απουσιών των εργαζομένων από την εργασία τους έδειξαν ότι όσο αυξάνεται ο βαθμός ικανοποίησης, τόσο μειώνεται ο αριθμός των απουσιών χωρίς αιτία. Φυσικά, σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι δεν είναι εύκολο να καθοριστεί πότε μια απουσία είναι δικαιολογημένη (για παράδειγμα, προβλήματα υγείας) και πότε δεν είναι. Γενικά, υπάρχουν ερευνητές που ισχυρίζονται ότι η απουσία χωρίς αιτία έχει σχέση με τα διάφορα πρότυπα που υπάρχουν στον χώρο της εργασίας. Για αυτούς τους λόγους κάποιοι ερευνητές υπερασπίζονται την άποψη ότι θα ήταν καλύτερα να μετρηθούν οι παρουσίες και όχι οι απουσίες.

Άλλες έρευνες προσπάθησαν να μελετήσουν την συσχέτιση μεταξύ της κινητικότητας της προσωπικότητας και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι υπάρχει ασθενής συσχέτιση μεταξύ τους, γιατί αυτή η σχέση επηρεάζεται και από τον παράγοντα αγορά εργασίας. Είναι αναμενόμενο όταν η προσφορά εργασίας είναι αυξημένη, η κινητικότητα των εργαζομένων να είναι και αυτή μεγάλη, γιατί θα αναζητούν εργασίες με καλύτερες αμοιβές και καλύτερες συνθήκες εργασίας. Γενικά, η αποχώρηση από την εργασία σχετίζεται με την μη εκπλήρωση των προσδοκιών του εργαζόμενου. (Κάντας, 1998)

Η επαγγελματική ικανοποίηση, εκτός από ανεξάρτητη μεταβλητή, έχει ερευνηθεί και ως εξαρτημένη, ως, δηλαδή, το αποτέλεσμα των διεργασιών και των συνθηκών του

εργασιακού χώρου. Το πρόβλημα που προκύπτει από αυτές τις έρευνες είναι ότι δεν υπάρχει ένας αντικειμενικός τρόπος μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Μια από τις βασικότερες θεωρίες γύρω από το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι αυτή που ανέπτυξαν οι Hackman και Oldham. Οι βασικές διαστάσεις αυτής της θεωρίας είναι τα βασικά χαρακτηριστικά, οι ψυχολογικές καταστάσεις και τα αποτελέσματα. Τα βασικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στις ιδιότητες του έργου που έχουν ως συνέπεια τις ψυχολογικές αντιδράσεις του ατόμου και που θα οδηγήσουν σε συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές, η τελική έκβαση.

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998), οι κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις είναι «*η βιωμένη σημασία της εργασίας*», «*η βιωμένη υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα της εργασίας*» και η «*γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας*». Τα βασικά χαρακτηριστικά είναι «*η ποικιλία δεξιοτήτων*», που είναι ο βαθμός απαίτησης διαφορετικών ικανοτήτων για την εκτέλεση του έργου, «*η ταυτότητα έργου*», που αναφέρεται στον βαθμό απαίτησης δημιουργίας ενός άλλου, ολοκληρωμένου έργου, «*η σπουδαιότητα έργου*», που είναι ο βαθμός της σημαντικότητας των επιπτώσεων της εργασίας στη ζωή και την εργασία των άλλων «*η αυτονομία*», που είναι ο βαθμός ελευθερίας, ανεξαρτησίας και δυνατότητας προγραμματισμού της εργασίας από το ίδιο το άτομο και «*η επανατροφοδότηση*», που είναι ο βαθμός της άμεσης και ξεκάθαρης γνώσης και πληροφόρησης της αποτελεσματικότητας της επίδοσής του στην εργασία του. Τα εργασιακά αποτελέσματα είναι «*τα υψηλού επιπέδου εσωτερικά κίνητρα*», «*η υψηλής ποιότητας επίδοση*», «*η υψηλού επιπέδου επαγγελματική ικανοποίηση*» και «*ο χαμηλός βαθμός απουσιών και αποχωρήσεων*», (σελ. 115). Τα τρία πρώτα βασικά χαρακτηριστικά έχουν ως συνέπεια την πρώτη κρίσιμη ψυχολογική κατάσταση, την «*βιωμένη σημασία της εργασίας*», που είναι ο βαθμός που αποδίδει αξία και νόημα στην εργασία του ο εργαζόμενος. Η «*αυτονομία*» οδηγεί στην «*βιωμένη υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα της εργασίας*», που είναι ο βαθμός που αισθάνεται την προσωπική υπευθυνότητα και υπόλογο για τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Η «*ανατροφοδότηση*» οδηγεί στην «*γνώση των αποτελεσμάτων*», δηλαδή, η γνώση ή κατανόηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας του, σε σταθερή βάση. Με την σειρά τους, όλες οι ψυχολογικές καταστάσεις οδηγούν στα προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα. Τα εσωγενή κίνητρα είναι σε άμεση συνάρτηση με τα χαρακτηριστικά, με την αυτονομία και την ανατροφοδότηση να είναι πιο σημαντικά από τα υπόλοιπα βασικά χαρακτηριστικά. Σε όλα αυτά προστίθεται και η «*ισχύς της ανάγκης για ανάπτυξη*». Με αυτήν τα άτομα είναι πιθανότερο να βιώσουν ψυχολογικές καταστάσεις ή ότι θα έχουν θετική αντίδραση στις εργασίες. (Κάντας, 1998)

Οι βασικές αλλαγές που προτείνουν οι Hackman και Oldham (Κάντας, 1998) είναι η διαμόρφωση φυσικών εργασιακών μονάδων για να αυξηθεί η ταυτότητα και η σπουδαιότητα του έργου, ο συνδυασμός καθηκόντων για την αύξηση της ποικιλίας δεξιοτήτων και η ταυτότητα του έργου, η δημιουργία σχέσεων με τον τελικό χρήστη του παραγόμενου προϊόντος για την αύξηση της ποικιλίας των ικανοτήτων, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση, η κάθετη εκχώρηση υπευθυνοτήτων και ελέγχου που συνήθως ανήκουν στο πεδίο δράσης της διοίκησης για να αυξάνεται η αυτονομία, η δημιουργία τρόπων ανατροφοδότησης από την ίδια την εργασία του για την αύξηση της ανατροφοδότησης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του Hackman, σύμφωνα με τον Κάντα (1998), είναι τα εξής:

- Οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις που τα βασικά χαρακτηριστικά είναι σε υψηλό βαθμό έχουν μεγαλύτερο βαθμό κινήτρων, είναι πιο ικανοποιημένοι και είναι πιο παραγωγικοί, σε σχέση με τις επιχειρήσεις που τα βασικά χαρακτηριστικά είναι σε χαμηλό επίπεδο.
- Οι εργαζόμενοι που έχουν ισχυρότερη ανάγκη για ανάπτυξη αντιδρούν πιο πολύ σε εργασίες με ισχυρή κινητήρια δύναμη, σε σχέση με τα άτομα που έχουν χαμηλή ισχύ της ανάγκης για ανάπτυξη.
- Η επίδραση των βασικών χαρακτηριστικών στα αποτελέσματα γίνεται μέσω των ψυχολογικών καταστάσεων και όχι απευθείας στα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998) οι παράγοντες που θεωρεί ο Locke ότι επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι οι παρακάτω:

1. Η εργασία που καλείται να επιτελέσει ο εργαζόμενος πρέπει να είναι «πρόκληση» και όχι μια εργασία ρουτίνας και κοπιαστική.
2. Η αμοιβή του εργαζόμενου είναι αναγκαίο να είναι ανάλογη με την απόδοση του ατόμου και να υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ απόδοσης και αμοιβής. Αμοιβή είναι οτιδήποτε είναι είδος παροχής προς τον εργαζόμενο.
3. Είναι απαραίτητο μετά από κάθε επιτυχημένη εργασία να του δίνεται θετική ενίσχυση, όπως είναι η λεκτική αναγνώριση, ο έπαινος και γενικά, όλες οι μη χρηματικές απολαβές.
4. Είναι απαραίτητο η ύπαρξη καλών συνθηκών στον εργασιακό χώρο, όσον αφορά το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου.
5. Η σωστή εποπτεία είναι αυτή που βασίζεται στο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και στην προσφορά βοήθειας κατά την διάρκεια της εργασίας και η ύπαρξη είναι απαραίτητη.

6. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο, μεταξύ των συναδέλφων και των εποπτών και των εργαζόμενων.
7. Είναι απαραίτητη η πολιτική να είναι αποτελεσματική από την πλευρά της επιχείρησης που στόχο να έχει την βοήθεια των εργαζομένων στην εργασία τους.
8. Η εργασία είναι αναγκαίο να διασφαλίζει την εργασία και να καλλιεργεί στους εργαζόμενους το αίσθημα της ασφάλειας όσον αφορά το αίσθημα της διατήρησης της εργασίας.
9. Πρέπει να αισθάνονται το αίσθημα ότι οι χρηματικές αμοιβές μοιράζονται δίκαια.
10. Οι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο να έχουν την δυνατότητα συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων, και κυρίως σε τομείς που γνωρίζουν πολύ καλά.
11. Είναι αναγκαίο ο εργαζόμενος να έχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό αυτονομίας και υπευθυνότητας.
12. Οι ρόλοι πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένοι, όσον αφορά στις προσδοκίες της επιχείρησης από τον εργαζόμενο.

Ο Goleman (2000) αναφέρει ότι πηγή ικανοποίησης μπορεί να είναι η ίδια η εργασία, καθώς, επίσης, η ικανοποίηση για το γεγονός ότι κάτι ολοκληρώνεται, οι φιλίες που αναπτύσσονται μεταξύ των συναδέλφων και η παροχή βοήθειας ή εκπαίδευσης άλλων στον εργασιακό χώρο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3. Επιλογή Προσωπικού και Αξιολόγηση

#### 3.1 Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού

Η διαδικασία επιλογής του προσωπικού σχετίζεται με την ψυχολογία, γιατί οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται βασίζονται κυρίως στα ψυχομετρικά τεστ και στις μεθόδους πρόβλεψης, μέθοδοι που πρώτα αναπτύχθηκαν από την ψυχολογία και η μέθοδος της συνέντευξης είναι μια απολύτως κοινωνική ψυχολογική διαδικασία, με την οποία μπορεί ο συνεντευκτής να αντιληφθεί πρόσωπα, να γίνει πομπός και δέκτης μη λεκτικής επικοινωνίας, να κατανοήσει τις γνωστικές διαδικασίες που χρησιμοποιεί για την επίλυση προβλημάτων, τα στερεότυπα και τις προκαταλήψεις που έχει. (Κάντας, 1998).

Όλες οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται έχουν ως στόχο να προβλέψουν την απόδοση των υποψηφίων στην συγκεκριμένη εργασία. Η πρόβλεψη, όμως, αυτή δεν είναι πάντα μια εύκολη διαδικασία και απαιτούνται επιστημονικά τεκμηριωμένες μέθοδοι για να έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Πολύ σημαντική έννοια της επιλογής προσωπικού είναι αυτή του κριτηρίου, που αναφέρεται στην αξιολόγηση της πραγματικής συμπεριφοράς που εμφανίζει το άτομο. Το κριτήριο που χρησιμοποιείται κάθε φορά θα πρέπει, σύμφωνα με τον Κάντα, να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά. Πρώτον, θα πρέπει να είναι σχετικό με τα στοιχεία που είναι υπεύθυνα για την επιτυχία στην συγκεκριμένη εργασία (σχετικότητα κριτηρίου). Δεύτερον, είναι αναγκαίο να ερευνά όλες τις διαστάσεις της δεδομένης συμπεριφοράς (αρτιότητα κριτηρίου). Τέλος, να μειώνονται οι πιθανότητες να δέχεται επιρροές και να αλλοιώνεται από παράγοντες εξωτερικούς (μόλυνση κριτηρίου).

Τα τεστ των γνωστικών ικανοτήτων, σήμερα, θεωρούνται μια από τις εγκυρότερες μεθόδους για την επιλογή προσωπικού και τα κατατάσσουμε σε δύο κατηγορίες. Η μία αναφέρεται στα τεστ ειδικών ικανοτήτων και η άλλη στα τεστ των σωματικών ή αισθησιοκινητικών ικανοτήτων. Η πρώτη κατηγορία ερευνά ικανότητες που σχετίζονται με νοητικές λειτουργίες, όπως είναι η γλωσσική κατανόηση και έκφραση, η ροή ιδεών, η πρωτοτυπία, η απομνημόνευση, ο μαθηματικός τρόπος σκέψης, η αντίληψη και ο προσανατολισμός στο χώρο, η ταχύτητα αντίληψης, κ.ο.κ. Στην δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται εκείνα τα τεστ που σχετίζονται κυρίως σε κινητικές λειτουργίες, όπως είναι ο συντονισμός των κινήσεων των άκρων, ο έλεγχος και η σταθερότητα των κινήσεων, ο χρόνος αντίδρασης, κ.τ.λ. (Κάντας, 1998).

Στην επιλογή του προσωπικού πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η αξιολόγηση της προσωπικότητας του ατόμου. Με τον όρο προσωπικότητα εννοούνται όλα τα

ψυχολογικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αντίδραση και την προσαρμογή του ατόμου στο περιβάλλον. Το μοντέλο που, συνήθως, χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της προσωπικότητας είναι το μοντέλο των χαρακτηριστικών, με το οποίο διερευνώνται τα διάφορα ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει μια μέθοδος αξιολόγησης της προσωπικότητας είναι, σύμφωνα με τον Κάντα (1998), η «εσωτερικότητα» (σελ. 50, τ.2), δηλαδή τα χαρακτηριστικά που μελετώνται να οφείλονται στο άτομο και όχι σε μια κατάσταση που το ανάγκασε να λειτουργήσει με αυτόν τον τρόπο, η «δια- καταστασιακή συνέπεια» (σελ. 50, τ.2), δηλαδή η σταθερότητα εμφάνισης μιας συμπεριφοράς σε όλες τις ανάλογες καταστάσεις, η «χρονική σταθερότητα» (σελ. 50, τ.2), δηλαδή η συμπεριφορά που οφείλεται σε κάποιο ψυχολογικό χαρακτηριστικό να μην μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου, οι «ατομικές διαφορές» (σελ. 51, τ.2), που πρέπει να είναι εμφανείς ως προς αυτό το χαρακτηριστικό και η «επικάλυψη χαρακτηριστικών» (σελ. 51, τ.2) που αναφέρεται στο φαινόμενο που δύο χαρακτηριστικά εμφανίζονται ταυτόχρονα πάντα ή απουσιάζουν ταυτόχρονα. Σε αυτές τις περιπτώσεις τα δύο χαρακτηριστικά είναι αναγκαίο να αντιμετωπίζονται ως ένα.

Κάποιοι ερευνητές τονίζουν, ωστόσο, ότι η συμπεριφορά δεν είναι πάντα σταθερή, αλλά μεταβάλλεται ανάλογα με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες βρίσκεται το άτομο. Για αυτούς τους ερευνητές η προσπάθεια πρόβλεψης της συμπεριφοράς είναι κάτι που δεν έχει κανένα νόημα, γιατί εξαρτάται και επηρεάζεται από παράγοντες έξω από το άτομο. Παρόλα αυτά, υπάρχει και η αντίθετη άποψη που υποστηρίζει ότι αυτό το φαινόμενο μπορεί να ισχύει, αλλά δεν είναι ο κανόνας. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων τα αποτελέσματα της πρόβλεψης είναι δυνατή και αξιόπιστη.

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της προσωπικότητας και τη σχέση της με την επιτυχία στον εργασιακό χώρο είναι αναγκαίο να έχουν κάποια βασικά στοιχεία, προκειμένου τα αποτελέσματα που θα προκύψουν να είναι έγκυρα. Αυτά τα στοιχεία, σύμφωνα με τον Κάντα (1998) είναι η ύπαρξη κάποιας κλίμακας που να ελέγχει την πιθανότητα ψεύδους ή προσπάθειας διαστρέβλωσης της πραγματικότητας, που γίνεται είτε συνειδητά, είτε ασυνείδητα, να κοινοποιείται στους υποψήφιους ότι οι ανακρίβειες στις απαντήσεις τους είναι δυνατόν μέσω αυτής της κλίμακας να εντοπιστούν και σε περιπτώσεις που βρεθούν κάποιες ανακρίβειες, πριν την λήψη κάποιας απόφασης είναι αναγκαία η περαιτέρω έρευνα των αποτελεσμάτων.

Τα ψυχολογικά τεστ, είναι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν εξίσου καλά όχι μόνο από τους ψυχολόγους, αλλά και από στελέχη επιχειρήσεων. Φυσικά, η πρόβλεψη της συμπεριφοράς μέσα στον χώρο της εργασίας δεν είναι δυνατόν ποτέ να είναι τέλεια. Στόχος των ψυχολόγων που έχει αναλάβει την ευθύνη πρόσληψης προσωπικού είναι η μείωση των λαθών που μπορεί να γίνουν από την εργοδοσία σε

τομείς της πρόσληψης, της τοποθέτησης σε συγκεκριμένες θέσεις και την προαγωγή του προσωπικού. Γενικά, ο ψυχολόγος σε μια επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ότι μια ανάγκη μπορεί να διαστρεβλώσει την αντίληψή του και να μην μπορεί να δει την πραγματικότητα, γιατί συχνά προβάλλονται οι προσωπικές του επιθυμίες. Επιπλέον, τα αποτελέσματα που χρησιμοποιούνται για ένα πρόγραμμα επιλογής προσωπικού πρέπει να ισχύουν για την πλειοψηφία των ατόμων που έλαβαν μέρος, ενώ το δείγμα είναι αναγκαίο να είναι αρκετά μεγάλο, για να μπορούν να γενικευτούν τα αποτελέσματά του.

Ένας άλλος τρόπος για να γίνει η επιλογή ενός υποψηφίου για μια θέση είναι τα δείγματα έργου. Σε αυτή τη μέθοδο, ο υποψήφιος πρέπει να εκτελέσει μια εργασία που θεωρείται η βάση της εργασίας για την οποία προορίζεται. Ο Κάντας (1998) προτείνει μια κατηγοριοποίηση των δειγμάτων έργου, σύμφωνα με την οποία τα διαχωρίζει σε «*ψυχοκινητικά*», σε «*ατομική, συγκυριακή λήψη αποφάσεων*», σε «*πληροφορίες σχετικά με την εργασία*» και σε «*ομαδικές συζητήσεις/ ομαδική λήψη αποφάσεων*». (σελ. 60, τ.2). Η βασική προϋπόθεση αυτής της μεθόδου είναι ότι το άτομο στην οποία υποβάλλεται πρέπει να έχει κάποια εμπειρία σε αυτήν την εργασία. Σε περιπτώσεις που είναι επιθυμητή η επιλογή ατόμων που δεν έχουν κάποιες γνώσεις γύρω από αυτή την εργασία, υπάρχουν τα τεστ εκπαιδευσιμότητας, που μπορούν να δείξουν αν ο υποψήφιος έχει τις απαραίτητες ικανότητες για να εκπαιδευτεί με επιτυχία για αυτή την εργασία. Τα τεστ «*εισερχομένων*» είναι μια μέθοδος που υπάγεται στα δείγματα έργου, και με βάση αυτή την μέθοδο ο υποψήφιος συγγράφει μια αναφορά με θέμα τις ενέργειες που θα έκανε για να εκτελέσει μια εργασία. Έτσι, μπορούν να μελετήσουν τις ικανότητες του ατόμου στους εξής τομείς: στην οργάνωση και τον σχεδιασμό της εργασίας, στην αντίληψη, στο βάθος μεταβίβασης της εργασίας, στην ηγεσία και στην λήψη αποφάσεων.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι είναι αποδεκτά από τους υποψήφιους, γιατί είναι άμεσα αντιληπτή η σχέση τους με την εργασία και έτσι δεν αφήνουν περιθώρια για την ανάπτυξη του αισθήματος αδικίας. Επιπλέον, δεν είναι δυνατόν να δοθούν ψεύτικες απαντήσεις. Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου σύμφωνα με τον Κάντα είναι ότι είναι μια δαπανηρή μέθοδος και από την άποψη την οικονομική, αλλά και από την άποψη του χρόνου. Επιπλέον, με το πέρασμα του χρόνου, και καθώς ο εργαζόμενος βεβαιώνεται για την σταθεροποίηση της εργασίας του, η εγκυρότητα της μειώνεται. Είναι προγνωστικές μέθοδοι που καθώς αυξάνεται η παραμονή του εργαζόμενου στην εργασία του, τόσο μειώνεται η ικανότητα της για μακροχρόνια πρόβλεψη της συμπεριφοράς του. (Κάντας, 1998).

Μια άλλη πολύ σημαντική μέθοδος που χρησιμοποιείται για την επιλογή προσωπικού, σύμφωνα με τον Κάντα είναι η βιογραφική μέθοδος. Αυτή στηρίζεται, κυρίως, σε μια απλή αξιολόγηση ενός βιογραφικού σημειώματος με κάποιους

συγκεκριμένους τρόπους. Αυτή η μέθοδος βασίζεται στο ότι η προηγούμενες συμπεριφορές είναι αρκετά ικανές να αποτελέσουν ένα κριτήριο πρόβλεψης της μελλοντικής συμπεριφοράς. Υπάρχουν δύο ειδών βιογραφικών μεθόδων. Η μία είναι τα «σταθμισμένα έντυπα αίτησης» και η άλλη «τα βιο- στοιχεία». Και οι δύο αποτελούνται από συγκεκριμένες ερωτήσεις που αναμένονται συγκεκριμένες απαντήσεις και οι απαντήσεις σε κάποιες συγκεκριμένες ερωτήσεις έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα. Η Ξηροτύρη- Κουφίδου (1995) θεωρεί τα βιογραφικά σημειώματα ως μια πρώτη γνωριμία με τον υποψήφιο και θεωρεί ότι πρέπει να συνδυάζεται με την μέθοδο της συνέντευξης που θα αναλυθεί σε άλλο κεφάλαιο. Ο Κάντας (1998) τονίζει ότι οι δείκτες εγκυρότητας αυτών των μεθόδων δεν είναι ιδιαίτερα υψηλοί σε σχέση με τις προηγούμενες μεθόδους που αναλύθηκαν, αλλά θεωρούνται από τους καλύτερους σε σχέση με άλλες μεθόδους που έχουν κατά καιρούς χρησιμοποιηθεί.

Τέλος, ο Κάντας (1998) αναλύει και κάποιες μη συμβατικές μεθόδους αξιολόγησης, οι οποίες δεν βασίζονται σε επιστημονικά δεδομένα. Τέτοιες είναι το τεστ του πολυγράφου και η γραφολογία. Η ανάλυση τους στην συγκεκριμένη εργασία κρίνεται άσκοπη, αφού πρόκειται για μεθόδους μη επιστημονικά τεκμηριωμένες, με αμφισβητήσιμες δυνατότητες.

Η Ξηροτύρη- Κουφίδου (1995) στις μεθόδους που αναφέρει ο Κάντας, προσθέτει και κάποια άλλα τεστ, όπως είναι τα τεστ «νοημοσύνης» και τα «ευρετήρια ή κλίμακες ενδιαφερόντων» (σελ. 28- 29). Οι πρώτες δοκιμασίες είναι τεστ στα οποία υποβάλλεται το άτομο με στόχο την βαθμολόγηση όχι μόνο του δείκτη ευφυΐας, αλλά και άλλων γνωστικών λειτουργιών, όπως είναι η προσοχή, η μνήμη, η κριτική ικανότητα, κ.ο.κ. Οι τρόποι εξέτασης της νοημοσύνης είναι τρεις, κατά την Ξηροτύρη- Κουφίδου (1995). Ο πρώτος είναι μια γενική μέτρηση του γενικού επιπέδου νοημοσύνης, που δηλώνεται με έναν αριθμό και μια κατάταξη σε ένα από τα παρακάτω επίπεδα: ανώτερο, μέτριο ή κατώτερο. Ο δεύτερος, δεν αναφέρεται γενικά στην νοημοσύνη, αλλά μας δίνει πληροφορίες για διάφορους τομείς της, όπως είναι η μνήμη, η προσοχή, η προσαρμοστικότητα, κ.ο.κ. Ο τρίτος τρόπος εξέτασης της νοημοσύνης είναι ένας συνδυασμός από δοκιμασίες, που δημιουργούνται ανάλογα με αυτά που θέλουν να μελετηθούν σε κάθε περίπτωση.

Τα ευρετήρια ενδιαφερόντων είναι κάποια ερωτηματολόγια, των οποίων οι ερωτήσεις έχουν ως στόχο να πάρουν μια περιγραφή των ενδιαφερόντων των υποψηφίων από τους ίδιους και να κριθεί η καταλληλότητα του για την συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Η Χατζηπαντελή (1999) αναφέρει και άλλη μία μέθοδο επιλογής προσωπικού, τις συστατικές επιστολές. Τις κατατάσσει σε δύο κατηγορίες: σε αυτές που απλώς

επαληθεύουν τα στοιχεία που έδωσε ο υποψήφιος και σε αυτές που προσπαθούν να πείσουν για την καταλληλότητα του υποψηφίου για αυτές τις θέσεις. Η εγκυρότητα τους είναι υπό αμφισβήτηση, εκτός εκείνων των επιστολών που περιλαμβάνουν και κάποιες ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Η Χατζηπαντελή, θεωρεί ότι είναι μέθοδοι που μπορούν να δείξουν τους υποψήφιους που είναι ακατάλληλοι, αλλά όχι αυτούς που είναι κατάλληλοι για αυτή τη θέση.

Οι Robertson και Smith (2001) και οι Hermelin και Robertson (2001), σε έρευνες που έκαναν, έδειξαν ότι είναι πολύ δύσκολη η επιλογή μεθόδου επιλογής του προσωπικού. Καμία από τις μεθόδους που αναλύθηκαν παραπάνω δεν είναι αλάνθαστη, αφού καμία δεν μπορεί να είναι ελεύθερη από προκαταλήψεις.

### **3.1.1 Η Συνέντευξη ως Μέθοδος Επιλογής Προσωπικού**

Σύμφωνα με τον Breakwell (1995), οι συνεντεύξεις επιλογής προσωπικού χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στις άτυπες και στις τυπικές συνεντεύξεις. Οι άτυπες συνεντεύξεις, συνήθως, προηγούνται των τυπικών και δίνουν την δυνατότητα στον υποψήφιο να συζητήσει και να ερευνήσει το περιβάλλον της εργασίας, πριν ακόμα αποφασίσει να κάνει αίτηση για αυτήν την θέση. Έτσι, πολύ υποψήφιοι που θα έκαναν αίτηση, αποτρέπονται, γιατί καταλαβαίνουν ότι δεν είναι κατάλληλοι για αυτήν εργασία. Οι τυπικές συνεντεύξεις αποτελούνται από πολλές μεθόδους που ακολουθούνται προκειμένου να γίνει η επιλογή προσωπικού. Για παράδειγμα, η συνέντευξη μπορεί να γίνει από έναν συνεντευκτή ή από μια ομάδα ατόμων- επιτροπή, οι υποψήφιοι που υποβάλλονται σε αυτή την διαδικασία μπορεί να είναι μόνοι τους, είτε να είναι ομαδική διαδικασία, η συνέντευξη να είναι πάνω από μία μέρα ή να συνδυάζεται και από άλλες μεθόδους αξιολόγησης.

Στις άτυπες συνεντεύξεις, για να μεγιστοποιηθούν τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής, είναι αναγκαίος ο σχεδιασμός της από την πλευρά του εργοδότη. Οι τομείς που πρέπει ο εργοδότης να σχεδιάσει, σύμφωνα με τον Breakwell (1995), είναι η στοχοθέτηση της συνέντευξης, ο προσεκτικός προγραμματισμός της, η συστηματική καταγραφή των πληροφοριών και η ανατροφοδότηση του υποψηφίου.

Η στοχοθέτηση των άτυπων συνεντεύξεων είναι σημαντική, γιατί είναι πολύ εύκολο να παρεκκλίνει από την ουσία και να καταλήξει σε μια ευχάριστη, αλλά άσκοπη συζήτηση. Για να αποφευχθεί μια τέτοια κατάληξη είναι χρήσιμο να γίνει ένας κατάλογος από την πλευρά του εργοδότη με αυτά που κρίνει ότι είναι αναγκαία να γνωρίζει ο υποψήφιος γύρω από την εργασία και την επιχείρηση. Επίσης, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να δείξει κάποια πράγματα στο εργασιακό περιβάλλον που κρίνει ότι θα επιδράσουν θετικά στην

άποψη που θα διαμορφώσει ο υποψήφιος. Τέλος είναι χρήσιμο να καταγράψει όλα όσα επιθυμεί να ρωτήσει τον υποψήφιο για να διαμορφώσει μια γενική άποψη για αυτόν. (Breakwell, 1995).

Ο προγραμματισμός της άτυπης συνέντευξης αναφέρεται κυρίως στο χρονοδιάγραμμα που κάνει ο εργοδότης στο πόσες συναντήσεις θα έχει κάθε μέρα, πόση ώρα θα κρατάει η κάθε μία, κ.τ.λ. Ο Breakwell (1995) αναφέρει ότι καλό είναι η διεξαγωγή αυτής της διαδικασίας να γίνει όσο το δυνατόν το συντομότερο, δηλαδή οι συναντήσεις με όλους τους υποψήφιους να είναι σε κοντινά χρονικά διαστήματα, ούτως ώστε η μνήμη των προηγούμενων υποψηφίων να είναι νωπή και η σύγκριση να είναι πιο εύκολη. Ωστόσο, καλό είναι οι υποψήφιοι να μην έρθουν σε επαφή μεταξύ τους για να μην μπουν στην διαδικασία της σύγκρισης, η οποία μπορεί να απογοητεύσει άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση γιατί θα αισθάνονται μειονεκτικά σε σύγκριση με τα άτομα που θα έχουν υψηλή αυτοπεποίθηση ενώ αντίθετα τα άτομα με υψηλή αυτοπεποίθηση υπάρχει κίνδυνος να υποτιμήσουν την εργασία βλέποντας τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση να θέτουν υποψηφιότητα.

Η συστηματική καταγραφή των πληροφοριών είναι πολύ χρήσιμη, γιατί εξαλείφεται η πιθανότητα να ξεχαστούν κάποια σημαντικά στοιχεία. Μια λύση για να αποφευχθούν τέτοια προβλήματα είναι η σύνταξη ενός καταλόγου με το όνομα του υποψηφίου και του συνεντευκτή και τις ερωτήσεις που πρέπει να γίνουν. Έτσι, ο συνεντευκτής μπορεί να προσθέσει τις απαντήσεις που έδωσε ο υποψήφιος και έτσι να μπορεί να τις χρησιμοποιήσει, αργότερα, στην διαδικασία επιλογής. (Breakwell, 1995)

Η ανατροφοδότηση, στην οποία αναφέρεται ο Breakwell (1995), σχετίζεται όχι μόνο με τους υποψηφίους που τελικά θα λάβουν μέρος στην τελική συνέντευξη για να μην παραιτηθούν από την υποψηφιότητά τους, αλλά και σε αυτούς που δεν θα λάβουν μέρος. Είναι μια καλή αντιμετώπιση για τους υποψήφιους που δεν θα λάβουν τελικά μέρος στην τελική συνέντευξη να τους δίδεται ανατροφοδότηση σε ότι αφορά τις αδυναμίες του και στο τι αλλαγές θα ήταν χρήσιμο να κάνει στον τρόπο που αντιμετωπίζει τα πράγματα και την προετοιμασία του. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται το αίσθημα απόρριψης στον υποψήφιο και έτσι ο υποψήφιος δεν αποθαρρύνεται να συμμετάσχει σε μια μελλοντική συνέντευξη για μια άλλη θέση εργασίας, αλλά και δεν θα έχει να κάνει αρνητικά σχόλια για την επιχείρηση που θα μπορούσαν να αποθαρρύνουν και άλλους υποψήφιους στο μέλλον.

Σύμφωνα με τον Breakwell (1995), τα καθήκοντα του συνεντευκτή είναι τα παρακάτω:

- Η ανάλυση του έργου: αναφέρεται στην γνώση των συνθετικών στοιχείων της εργασίας για την οποία προορίζεται ο υποψήφιος. Πολύ σημαντικό είναι να

γνωρίζει τα προσόντα και την πείρα που απαιτείται για την επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας.

- Η γραπτή περιγραφή του έργου: αναφέρεται στην περιγραφή των στοιχείων του έργου και τα αντίστοιχα των υποψηφίων.
- Η δημοσίευση αγγελιών: αναφέρεται στην επιλογή του κατάλληλου μέσου διαφήμισης, προκειμένου να αυξηθεί ο αριθμός των υποψηφίων και των κατάλληλων ατόμων για την συγκεκριμένη θέση εργασίας.
- Η καταγραφή των βασικών κριτηρίων επιλογής: αναφέρεται στα βασικά κριτήρια που θα πρέπει να πληροί ο υποψήφιος, για να συμμετάσχει στον τελικό κατάλογο των υποψηφίων. Τα κριτήρια αυτά είναι αναγκαίο να είναι με σαφήνεια διατυπωμένα.
- Ο καθορισμός των συντελεστών βαρύτητας στα κριτήρια επιλογής: αναφέρεται στον καθορισμό της σημαντικότητας κάθε κριτηρίου χωριστά.
- Ο καθορισμός της δομής της εργασίας: αναφέρεται στην σημαντικότητα του να έχει ο συνεντευκτής στην διάθεσή του όλα τα βασικά κριτήρια που απαιτούνται και στον τρόπο που θα τα αποκτήσει, μέσα από την συνέντευξη.

Σύμφωνα με τον Breakwell (1995) για την διεξαγωγή της συνέντευξης είναι απαραίτητο ο συνεντευκτής α. να ηρεμήσει τους υποψήφιους προκειμένου να έχουν την καλύτερη δυνατή απόδοση, β. να φροντίζει η συγκέντρωση των πληροφοριών να έχουν άμεση σχέση με την συγκεκριμένη επιλογή, γ. να κάνει την καταγραφή των πληροφοριών με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν όταν λαμβάνεται η απόφαση πρόσληψη, δ. να ελέγχει την εγκυρότητα των πληροφοριών που λαμβάνονται από τον υποψήφιο και ε. να διατυπώνει με σαφήνεια τις απαντήσεις των υποψηφίων.

Η Ξηροτύρη- Κουφίδου (1995) θεωρεί την μέθοδο της συνέντευξης ένα πολύ ευέλικτο όργανο για την επιλογή του προσωπικού, που ωστόσο, εξαρτάται από την προσωπικότητα και τις ικανότητες του συνεντευκτή. Επίσης, είναι πολύ εύκολο με αυτήν την μέθοδο, να γίνουν λάθη στην εκτίμηση του υποψηφίου που οφείλεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του συνεντευκτή και στην εύκολη εισχώρηση του παράγοντα της υποκειμενικότητας.

Η Χατζηπαντελή (1999), ισχυρίζεται ότι μια επιτυχημένη συνέντευξη εξαρτάται από την σωστή προετοιμασία και την τεχνική που χρησιμοποιείται. Στην τεχνική περιλαμβάνονται κάποιοι κανόνες που θα πρέπει να ακολουθούνται. Αυτοί είναι οι εξής: το κλίμα που διαπνέει την συνέντευξη θα πρέπει να χαρακτηρίζεται ως άνετο και φιλικό, η συνέντευξη θα πρέπει να αρχίζει με μια μικρή αναφορά στην επιχείρηση και στην θέση, στην πλειοψηφία τον λόγο τον έχει ο υποψήφιος και όχι ο συνεντευκτής, οι ερωτήσεις θα πρέπει να βοηθούν το άτομο να δίνει απαντήσεις που θα μπορεί να ξεδιπλώνει την

σκέψη του και όχι να δίνει μονολεκτικές απαντήσεις, οι ερωτήσεις πρέπει να συσχετίζονται με παραδείγματα από προηγούμενες εμπειρίες του υποψηφίου για να είναι δυνατή η πρόβλεψη της συμπεριφοράς του και της απόδοσής του στο μέλλον, η δυσκολία των ερωτήσεων πρέπει να αυξάνεται κλιμακωτά, με τις πιο δύσκολες ερωτήσεις να γίνονται στο τέλος και στο τέλος της διαδικασίας πρέπει να δίνεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να εκφράσει τις δικές του σκέψεις και ερωτήσεις, ρωτώντας τον αν θέλει να προσθέσει κάτι άλλο.

Για τον Φλώρο (1993), η συνέντευξη είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την επιλογή του προσωπικού και, συνήθως, λειτουργεί βοηθητικά με τις άλλες μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τον σχηματισμό ολοκληρωμένης αντίληψης για την προσωπικότητα του υποψηφίου. Επίσης, τονίζει ότι μια πολύ αυστηρά δομημένη συνέντευξη, όπως και μία πολύ απροετοίμαστη μπορούν να μειώσουν την αποτελεσματικότητα της, γιατί μπορεί και οι δύο αυτές μορφές να μην μπορέσουν να δημιουργήσουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την συγκομιδή πληροφοριών, που μπορεί στο μέλλον να είναι πολύ βοηθητικές.

Λάθη που, συνήθως, γίνονται κατά την συνέντευξη σύμφωνα με την Breakwell (1995) είναι τα παρακάτω:

- Αδυναμία να συγκεντρωθεί στα λεγόμενα του υποψήφιο.
- Αδυναμία επισήμανσης των αδυναμιών του υποψηφίου.
- Εισαγωγή άσχετων στοιχείων.
- Σημάδια ανίας ή ανυπομονησίας.
- Ασυνέπεια στις ερωτήσεις.
- Μιλούσε πάρα πολύ.
- Έκανε σφαιρικές αξιολογήσεις για κάποιες στιγμές.
- Αγνόηση κριτηρίων επιλογής.
- Χρήση καθοδηγητικών ερωτήσεων.
- Μη σωστή διεύθυνση του χώρου της συνέντευξης.
- Μη έλεγχο της συνέντευξης.

## 3.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού στην ουσία είναι αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι λόγοι που είναι η αξιολόγηση σημαντική είναι ότι βοηθά τις επιχειρήσεις να πάρει αποφάσεις σχετικά με θέματα προαγωγών, απολύσεων, εκπαίδευσης, τοποθέτησης, κ.ο.κ. και μπορεί να δίνει τις σωστές πληροφορίες στον εργαζόμενο για την επίδοσή του, κάτι που είδαμε σε προηγούμενα κεφάλαια της ίδιας εργασίας ότι είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την αύξηση της επίδοσης των εργαζομένων. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε όλους τους επιμέρους τομείς της εργασίας του εργαζόμενου και όχι για όλη την εργασία σφαιρικά. Οι μέθοδοι αξιολόγησης διαχωρίζονται, σύμφωνα με τον Κάντα (1998), σε αντικειμενικές και σε υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές ερευνούν τα στοιχεία εκείνα της εργασίας του ατόμου που είναι μετρήσιμα, όπως είναι οι πωλήσεις, η παραγωγικότητα του, τα λάθη κ.τ.λ. Τα μειονεκτήματα αυτών των μεθόδων είναι ότι μελετούν τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς και όχι την ίδια την συμπεριφορά. Μελετούν, δηλαδή, τομείς που μπορεί να επηρεαστούν από εξωτερικούς παράγοντες, που το άτομο δεν μπορεί να ελέγξει. Οι βασικές προϋποθέσεις για όλα τα συστήματα αξιολόγησης είναι τα εξής, κατά τον Κάντα (1998): α. το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι άμεσα συνδεδεμένο με την εργασιακή θέση και μόνο και β. το σύστημα που χρησιμοποιείται πρέπει να είναι αποδεκτό και από τους αξιολογητές και από τους εργαζόμενους που αξιολογούνται.

Ο Κάντας αναφέρει τις εξής μεθόδους αξιολόγησης: τις «*συγκριτικές μεθόδους αξιολόγησης*» (σελ. 101, τ.2), τους «*καταλόγους συμπεριφορών*» (σελ. 102, τ.2), την «*κλίμακα αξιολόγησης μικτών επιπέδων*» (σελ. 103, τ.2), τις «*κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής*» (σελ. 105, τ.2) και την συνέντευξη αξιολόγησης που θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

Οι συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης έχουν ως αρχή την κατάταξη των υπό αξιολόγηση εργαζομένων από τον καλύτερο στον χειρότερο σε έναν δεδομένο τομέα. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι ο πρώτος εργαζόμενος από τον τελευταίο μπορεί να μην έχουν ουσιαστικές διαφορές, και ιδιαίτερα όταν ο αριθμός των αξιολογούμενων εργαζομένων είναι πολύ μεγάλος. Επιπλέον, μελετά τους εργαζόμενους μόνο σε έναν τομέα της όλης τους εργασιακής συμπεριφοράς, με αποτέλεσμα να μην κρίνεται στο σύνολό της και μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στις σχέσεις των εργαζομένων.

Οι κατάλογοι συμπεριφορών και χαρακτηριστικών είναι μια μέθοδος, όπου ο αξιολογητής έχει μια λίστα από επιθυμητές και ανεπιθυμητές συμπεριφορές και σημειώνει αυτές που χαρακτηρίζουν την συμπεριφορά του ατόμου. Τα προβλήματα που

προκύπτουν από αυτή τη μέθοδο είναι ότι μια συμπεριφορά δεν περιγράφεται πάντα με μια μόνο λέξη ναι ή όχι. Αυτό αντιμετωπίζεται με δημιουργία καταλόγων που οι προτεινόμενες απαντήσεις είναι πολύ συχνά, συχνά, σπάνια, ποτέ. Το δεύτερο πρόβλημα είναι ότι ο κατάλογος αυτός δεν μπορεί να βοηθήσει στην διαφοροποίηση σημαντικών και μη σημαντικών στοιχείων, για αυτό χρησιμοποιείται η μέθοδος των συντελεστών στις ερωτήσεις, ανάλογα με την σημαντικότητά τους. Το σημαντικότερο, όμως, πρόβλημα που αντιμετωπίζει αυτή η μέθοδος είναι ότι ο αξιολογητής δεν είναι υποχρεωμένος να καταγράψει τις απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις και έτσι μπορεί να αποφύγει να γράψει τις απαντήσεις που μπορεί να του δημιουργήσου κάποιο πρόβλημα. Στην ουσία η αντικειμενικότητα αυτής της μεθόδου τίθεται υπό αμφισβήτηση. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος δημιουργήθηκαν κατάλογοι υποχρεωτικής επιλογής, όπου ο αξιολογητής πρέπει οπωσδήποτε να δώσει απαντήσεις σε κάποιες σημαντικές ερωτήσεις, που θα επιτρέψουν να δειχθεί η πραγματική συμπεριφορά του ατόμου και να μην είναι επηρεασμένη από διάφορες προκαταλήψεις του αξιολογητή.

Η κλίμακα αξιολόγησης μικτών επιπέδων βασίζεται στην αρχή ότι ο αξιολογητής δεν μπορεί να γνωρίζει ποιον τομέα της εργασιακής συμπεριφοράς εξετάζει, ούτε ποια απάντηση είναι θετική και ποια αρνητική, για να εξαλειφθεί η πιθανότητα μεροληπτικής συμπεριφοράς από την πλευρά του αξιολογητή.

Οι κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής είναι κλίμακες που δεν προσπαθούν να εξαπατήσουν τον αξιολογητή, γιατί είναι αναγκαίο ο αξιολογητής να βοηθιέται στο έργο του. Από την αρχή είναι φανερό ποια βαθμολογία είναι υψηλή και ποια δεν είναι. Κάθε βαθμός συνοδεύεται και από κάποια περιγραφή της συμπεριφοράς που αντιστοιχεί στον βαθμό αυτό. Ο αξιολογητής αυτό που πρέπει να κάνει είναι ανάλογα με την συμπεριφορά που επιδεικνύει ο αξιολογούμενος να του βάλει τον αντίστοιχο βαθμό.

Η Ξηροτύρη- Κουφίδου (1995), αναφέρει και μια ακόμα μέθοδο αξιολόγησης των εργαζόμενων. Είναι η αξιολόγηση βασιζόμενη στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Εμπνευστής αυτής της μεθόδου είναι ο McGregor και οι βασικές της αρχές είναι οι εξής δύο: α. όσο πιο καθαρή είναι αντίληψη του εργαζομένου για το ποια ακριβώς είναι η εργασία του και τι πρέπει να κάνει, τόσο πιο πολλές είναι οι πιθανότητες να την διεκπεραιώσει σωστά και β. για να μελετήσουμε την πρόοδο ενός εργαζομένου ο μόνος τρόπος είναι η σύγκριση μεταξύ επιθυμητού αποτελέσματος και του πραγματικού. Αυτή η διαδικασία αποτελείται από τέσσερα βήματα. Το πρώτο είναι ο καθορισμός των στόχων που είναι αναγκαίο να επιτευχθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ο καθορισμός των στόχων πρέπει να γίνεται από τον προϊστάμενο και έπειτα να συζητούνται με τους υφιστάμενους, προκειμένου να γίνουν αποδεκτοί και από αυτούς ή να γίνουν κάποιες

προτάσεις από τους εργαζόμενους στους προϊστάμενους και να γίνονται αποδεκτές ή όχι. Η έκφραση των στόχων είναι χρήσιμο να γίνεται με ποσοτικά μεγέθη.

Το δεύτερο βήμα είναι οι στόχοι που τίθενται να επιτευχθούν. Αυτό προϋποθέτει τον προσδιορισμό των στόχων με ακρίβεια και σαφήνεια. Το τρίτο βήμα είναι η αξιολόγηση όλων όσων έχουν επιτευχθεί. Αυτό καλό θα ήταν να ξεκινάει με μια αξιολόγηση του εργαζόμενου για το πώς αυτός εκτιμάει το βαθμό της επιτυχίας του σε σχέση με τους στόχους που είχε αναλάβει να επιτύχει. Πάνω σε αυτήν την έκθεση γίνεται ανάλυση όλων των δεδομένων μαζί με τον προϊστάμενο και σε περίπτωση μη αποδοτικής συμπεριφοράς αναλύονται οι λόγοι και τα αίτια. Το τελευταίο βήμα είναι ο καθορισμός νέων στόχων, των οποίων η επίτευξη πρέπει να γίνει σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 1995).

### **3.2.1 Η Συνέντευξη ως Μέθοδος Αξιολόγησης του Προσωπικού**

Οι συνεντεύξεις αξιολόγησης είναι μια μέθοδος εκτίμησης της απόδοσης των εργαζομένων και των καθορισμό των επόμενων ενεργειών. Σύμφωνα με την Breakwell (1995) η συνέντευξη αξιολόγησης μπορεί να χωριστεί σε τρία επιμέρους τμήματα. Το πρώτο βήμα πρέπει να είναι ο καθορισμός των στόχων και η διαπραγμάτευση των δεικτών απόδοσης. Είναι αναγκαίο να συζητούνται οι στόχοι και το χρονικό διάστημα στο οποίο θα πρέπει να έχουν επιτευχθεί. Μετά τον ορισμό των στόχων, είναι πολύ σημαντικό οι στόχοι αυτοί να συνδεθούν με δείκτες επίδοσης που θα δηλώνουν τον βαθμό επίτευξης του στόχου. Το δεύτερο βήμα είναι η αξιολόγηση της επίδοσης βάσει κάποιων προκαθορισμένων δεικτών. Οι δείκτες αυτοί θα πρέπει να είναι ακριβείς και σαφείς, ούτως ώστε να είναι ξεκάθαρο πότε οι στόχοι αυτοί θεωρούνται επιτυχημένοι και ποτέ όχι. Το τρίτο βήμα είναι η λήψη αποφάσεων για απαραίτητες αλλαγές στην επίδοση και στο σχέδιο δράσης που απαιτείται για την ολοκλήρωση των αλλαγών αυτών. Σε αυτό το στάδιο αναφέρονται οι αλλαγές που είναι δυνατόν να γίνουν και που είναι επιθυμητές καθώς και ο τρόπος που μπορούν να επιτευχθούν.

Στη συνέντευξη αξιολόγησης ο αξιολογητής θα πρέπει να έχει θέσει κάποιους στόχους από πριν. Αυτό αποσκοπεί στη δυνατότητα να μπορούν να περιγραφούν και να μεταφραστούν σε συγκεκριμένους δείκτες επίδοσης. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει τα θετικά και τα αρνητικά της επίδοσης του, δίνοντάς του και κάποιες αιτιολογίες. Μετά από αυτό θα πρέπει να περιγραφούν αυτά που θα πρέπει να γίνουν στη συνέχεια. Μέσα από τη συνέντευξη ο συνεντευκτής πρέπει να προσπαθεί να καταλάβει σε τι οφείλονται οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει και πως μπορούν να βελτιωθούν ή να

διορθωθούν. Οι νέοι στόχοι πρέπει να φαίνονται ότι δεν είναι μόνο προς όφελος του οργανισμού, αλλά και προς όφελος του εργαζόμενου. Για αυτό θα ήταν καλύτερο να αποφεύγεται η επιβολή στόχων χωρίς προηγούμενη συζήτηση με τον εργαζόμενο. Πολύ σημαντικός παράγοντας σε αυτές τις συνεντεύξεις είναι η ύπαρξη απόλυτης εμπιστευτικότητας, η οποία θα πρέπει να διασφαλίζεται και να διατηρείται με την πάροδο του χρόνου. Η σύνοψη μετά το τέλος της συνέντευξης όλων αυτών που συζητήθηκαν είναι πολύ σημαντική γιατί λειτουργεί ως ένα είδος λεκτικής συμφωνίας (Breakwell, 1995).

Για τον Κάντα (1998) η συνέντευξη αξιολόγησης είναι μια από τις πιο δύσκολες διαδικασίες τόσο για τους προϊστάμενους, όσο και για τους εργαζόμενους. Κανένας εργαζόμενος δεν θέλει να κρίνεται και να αξιολογείται ενώ και κανένας προϊστάμενος δεν θέλει να βρεθεί στη θέση του κριτή. Η συνέντευξη ωστόσο μπορεί να γίνεται με σκοπό την υποκίνηση και την ενθάρρυνση του εργαζομένου, την επίπληξη, τον έπαινο, την καθοδήγηση, τη σχεδίαση μελλοντικών έργων, τη βελτίωση σχέσεων με άλλους εργαζόμενους και τη βελτίωση των επιπέδων επίδοσης. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει έναν ενεργό ρόλο μέσα στη όλη διαδικασία συνέντευξης αξιολόγησης.

Ο Κάντας (1998) δίνει επίσης και κάποιες οδηγίες για την δομή της συνέντευξης, η οποία θα πρέπει να διεξάγεται σε χώρο ελεύθερο από θορύβους ή περισπασμούς. Στην εισαγωγή της συνέντευξης αυτό που θα πρέπει να γίνεται είναι να δημιουργεί ο συνεντευκτής ένα φιλικό και άνετο περιβάλλον. Επίσης, σε αυτό το μέρος της συνέντευξης αναφέρεται και ο σκοπός της συνέντευξης από την πλευρά της επιχείρησης και πως αυτή μπορεί να είναι προς όφελος του εργαζόμενου. Επιπλέον, εξηγούνται οι τρόποι που μπορούν να βελτιώσουν τις σχέσεις προϊστάμενου – υφιστάμενου, καθώς και τα οφέλη που προκύπτουν και από της δυο πλευρές. Τέλος, ο υφιστάμενος ενθαρρύνεται να χρησιμοποιήσει όποιες σημειώσεις έχει ετοιμάσει για την διεκπεραίωση της συζήτησης. Στο κυρίως θέμα συζητούνται όλα τα θετικά και τα αρνητικά σημεία της επίδοσής του κάνοντας μια ανασκόπηση όλων όσων έχουν συμβεί σε σχέση με την περιγραφή της θέσης του ή σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί στο παρελθόν. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα σημεία που η επίδοση δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή και ζητείται από τον εργαζόμενο να εκφράσει τις δικές του απόψεις για τις αλλαγές που θα μπορούσαν να γίνουν προκειμένου να διατηρηθεί η καλή επίδοση και να βελτιωθεί η κακή. Επίσης, σε αυτό το σημείο μπορούμε να ερευνήσουμε το βαθμό στον οποίο ο αξιολογούμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει αποδοτικά τις παρεχόμενες δυνατότητες. Στο τέλος τίθενται οι στόχοι για τη νέα περίοδο. Ο επίλογος αποτελείται από μια συζήτηση γύρω από θέματα διεύρυνσης και εισαγωγής προοπτικών στη σταδιοδρομία του αξιολογούμενου, καθώς και από μια ανακεφαλαίωση όλων αυτών που αναφέρθηκαν.

Ο Ντε Μπορντ (1997) αναφέρει ότι σε μια συνέντευξη αξιολόγησης πριν γίνει θα πρέπει ο εργαζόμενος να γνωρίζει όλα τα έγγραφα που θα χρησιμοποιηθούν στη συζήτηση. Με αυτό τον τρόπο δεν θα υπάρχει αίσθημα καχυποψίας από την πλευρά του εργαζόμενου που τρέφεται από τη μυστικότητα. Επίσης, η έκθεση αξιολόγησης θα πρέπει να συμπληρώνεται ενώπιον του υφιστάμενου, ούτως ώστε να γνωρίζει όλα όσα γράφτηκαν. Κάτι ακόμη σημαντικό που σημειώνει ο Ντε Μπορντ είναι ότι επειδή κανείς δεν γνωρίζει καλύτερα τον εαυτό του από τον ίδιο, ο υφιστάμενος πρέπει να συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην αξιολόγησή του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4. Ηγεσία- Εργασιακές Σχέσεις

#### 4.1 Τα Χαρακτηριστικά και το Ύψος του Ηγέτη

Ο Γεώργας (1995) αναφέρει δύο ορισμούς για την ηγεσία. Ο ένας είναι ορισμός που έδωσε ο Katz και είναι ο εξής: *«η ηγεσία είναι μια διαδικασία όπου ένα άτομο συστηματικά ασκεί περισσότερη επιρροή από τα άλλα στην εκτέλεση του έργου της ομάδας<sup>1</sup>»*. (σελ. 127). Ο άλλος ορισμός στον οποίο αναφέρεται ο Γεώργας είναι σε αυτόν που δίνει ο Hollander και είναι ο εξής: *«η διαδικασία της ηγεσίας συνίσταται σε μια σχέση αμοιβαίας επιρροής μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων όπου οι σχέσεις που αναπτύσσονται είναι αλληλοεξαρτώμενες με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων κάτω από ομαδικές συνθήκες»*. (σελ. 127).

Ο Γεώργας (1995) αναφέρεται σε εκείνα τα στοιχεία που κάνουν έναν άνθρωπο να διακρίνεται μέσα από μια ομάδα και να ηγείται αυτής. Ένα από τα στοιχεία που αναφέρονται είναι αυτό του «*χαρίσματος*» (σελ. 128). Το «*χάρisma*» είναι η ικανότητα που έχουν κάποιοι άνθρωποι να δημιουργούν στους άλλους ένα αίσθημα εμπιστοσύνης ότι μπορούν να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση όλων των δεινών που αντιμετωπίζουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, να ικανοποιήσουν όλους τους πόθους και τις ελπίδες τους, κ.ο.κ. Μπορούν, δηλαδή, να δημιουργήσουν το αίσθημα ότι είναι οι μόνοι που μπορούν να φτιάξουν μια κατάσταση. Μπορούν να προσελκύουν οπαδούς και να τους επηρεάζουν θετικά. Ωστόσο, το φαινόμενο του χαρισματικού ηγέτη είναι αρκετά δύσκολο να εξηγηθεί από την επιστήμη της ψυχολογίας. Σύμφωνα, λοιπόν, με την ψυχολογία τα γνωρίσματα του ηγέτη προσπαθούν να βρεθούν στο τομέα της νοημοσύνης και της προσωπικότητας του. Ένας ηγέτης, συνήθως, έχει έναν υψηλό δείκτη νοημοσύνης, για να μπορέσει να διακριθεί από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Αν και, κατά γενική ομολογία, ο ηγέτης αναμένεται να είναι ο καλύτερος σε όλους τους τομείς, αυτό εκ των πραγμάτων δεν είναι δυνατόν, παρά μόνο σε πολύ λίγες περιπτώσεις. Συνεπώς, μια υψηλή νοημοσύνη δεν μπορεί να γενικευτεί για όλες τις περιπτώσεις, αλλά μπορεί να ισχύει κάτω από κάποιες συνθήκες. Γενικά, αυτό που συνήθως ισχύει είναι ότι, ο ηγέτης μιας ομάδας είναι το άτομο με την πιο υψηλή νοημοσύνη σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Αυτό δεν σημαίνει ότι η νοημοσύνη του είναι αρκετά υψηλή ή ότι είναι κάτι που ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις.

---

<sup>1</sup> Η έννοια της ομάδας θα αναλυθεί διεξοδικά σε επόμενο κεφάλαιο.

Ο άλλος τομέας στον οποίο έχει στραφεί η ψυχολογία για την εύρεση στοιχείων που να εξηγούν το φαινόμενο της ηγεσίας είναι η προσωπικότητα. Η αρχή αυτή βασίζεται στην έννοια του «χαρισματικού ηγέτη» που αναλύθηκε προηγουμένως. Η μελέτη αυτών των γνωρισμάτων στηρίζεται στην προσπάθεια να απομονώσει εκείνα τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητα των ηγετικών στελεχών. Γενικά, όμως, τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών είναι μάλλον αποθαρρυντικά ως προς την εύρεση συσχέτισης συγκεκριμένων χαρακτηριστικών με την ηγετική προσωπικότητα. (Γεώργας, 1995)

Ο Γεώργας (1995) αναφέρει και έναν ακόμα τρόπο που επιχειρείται για την μελέτη των χαρακτηριστικών του ηγέτη και είναι τα ηγετικά στυλ. Έτσι, βασιζόμενος στο διαχωρισμό του Kurt Lewin διέκρινε δύο ειδών ηγεσίας, την «αυταρχική ηγεσία» και τη «δημοκρατική ηγεσία». Οι «*αυταρχικός ηγέτης*» (σελ. 133) είναι αυτός που λαμβάνει όλες τις αποφάσεις μόνος του, κατευθύνει όλες τις εργασίες μόνος του χωρίς να αφήνει τους άλλους να γνωρίζουν την επόμενη κίνησή του, δίνει μόνο εντολές στα μέλη της ομάδας και απλώς ανακοινώνει για το ποιος θα είναι ο συνεργάτης του, ενώ δίνει ενθάρρυνση ή απορρίπτει άτομα κρατώντας τα σε απόσταση και μη επιτρέποντάς τους την άμεση συμμετοχή τους στην εργασία. Αντίθετα, «ο *δημοκρατικός ηγέτης*» (σελ. 134) συζητά με τα μέλη της ομάδας πριν την λήψη οποιασδήποτε απόφασης, κάτω από την καθοδήγησή του και με αυτόν τον τρόπο το άτομο μπορεί να σχηματίσει μια εικόνα για το έργο που θα πρέπει να επιτευχθεί και του ρόλου του στην όλη διαδικασία. Επιπλέον, το κάθε μέλος μπορεί να επιλέξει με ποιους θα συνεργαστεί και ο καταμερισμός της εργασίας είναι αποτέλεσμα εσωτερικής συμφωνίας της ομάδας. Η συμμετοχή του ηγέτη στην εργασία είναι άμεση και η ενθάρρυνση ή επίκριση είναι γύρω από την εργασία και όχι γύρω από το άτομο.

Ένας τρίτος διαχωρισμός της ηγετικής συμπεριφοράς που κάνει ο Γεώργας (1995) είναι ο «*laissez faire ηγέτης*» (σελ. 134). Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι ηγέτες που δίνουν πλήρη ελευθερία στις ατομικές και ομαδικές αποφάσεις, χωρίς την συμμετοχή τους, ενώ η συμμετοχή τους στην ομάδα γίνεται μόνο στις περιπτώσεις που τους ζητείται και χωρίς να γίνεται διάλογος. Ο καταμερισμός της εργασίας και η επιλογή των συνεργατών είναι καθαρά στην κρίση της ομάδας, ενώ δεν σχολιάζουν καθόλου ούτε τα άτομα της ομάδας, ούτε την εργασία τους. Κάνοντας μια σύγκριση μεταξύ αυτών των ηγετικών στυλ, φαίνεται ότι η πιο αποτελεσματική είναι αυτή του «δημοκρατικού ηγέτη» γιατί τα μέλη της ομάδας είναι ελεύθερα να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους, αφού δεν είναι αμέτοχα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στην εκτέλεση του έργου, αλλά έχουν κάποιον να ορίζει και να ελέγχει όλες αυτές τις διαδικασίες, λαμβάνοντας, όμως,

υπόψη του την προσωπικότητα των υπόλοιπων μελών. Στην ουσία λειτουργεί συντονιστικά, αλλά όχι παρεμβατικά.

Σύμφωνα με τον Γεώργα (1995), τα παραπάνω γνωρίσματα αναφέρονται στην προσωπικότητα του ηγέτη. Ωστόσο, αναφέρει και μια κατηγοριοποίηση με βάση τη λειτουργία του ηγετικού ρόλου. Έτσι, διαχωρίζει τους ηγέτες σε «διορισμένους» και σε «αναδυόμενους» (σελ. 141) και σε «προσανατολισμένους προς το έργο» και σε «προσανατολισμένους προς το κοινωνικοσυναισθηματικό κλίμα» (σελ. 143).

Ο «διορισμένος ηγέτης» είναι αυτός που ορίζεται κατευθείαν από την εξουσία και άρα έχει κοινωνική δύναμη που την παρέχει η νομιμότητα της εξουσίας και άρα έχει την δύναμη να επιβάλλει την θέληση της εξουσίας. Αυτό δεν σημαίνει απόλυτα ότι είναι αυταρχικός. Επιπλέον ο ηγέτης που έχει οριστεί, αντίθετα με αυτό που πιστεύεται, δεν σημαίνει ότι όλοι υπακούουν άκριτα σε ότι αποφασίζει. Αυτό εξαρτάται από το πόσο αποδεκτός είναι τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. (Γεώργας, 1995).

Ο «αναδυόμενος ηγέτης» είναι αυτός που κατάφερε να επιλεγεί από την ομάδα του είτε άμεσα, είτε έμμεσα, ως αρχηγός της ομάδας. Παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τέτοιου είδους αποφάσεις μπορεί να είναι σύμφωνα με κάποιες μελέτες, η ενεργητικότητα αυτού του ατόμου και πιο συγκεκριμένα η συχνότητα της ομιλίας του. Οι έρευνες έδειξαν ότι δεν παίζει ρόλο η ποιότητα, αλλά η ποσότητα σε τέτοιου είδους επιλογές. Αυτά τα αποτελέσματα μπορεί να είναι παραπλανητικά, γιατί είναι έρευνες που έγιναν στο εργαστήριο και άρα απέχουν αρκετά από την πραγματικότητα. (Γεώργας, 1995)

Ο «προσανατολισμένος προς το έργο ηγέτης» αναλαμβάνει τον ρόλο της επίτευξης του σκοπού ή του έργου που έχει αναλάβει η ομάδα της οποίας ηγείται. Η συμπεριφορά του μπορεί να χαρακτηριστεί ως σταθερή, κατευθυντική, αποδοτική και είναι στραμμένη προς της επιτυχημένη εκτέλεση του έργου. Γενικότερα, προσπαθεί να κάνει προτάσεις λύσεων, να καθοδηγεί την συζήτηση, να εκφράζει τις απόψεις του, να προσπαθεί την αξιολόγηση και την σύνθεση, να προσανατολίζει, να πληροφορεί, να επαναλαμβάνει, να διευκρινίζει, να επιβεβαιώνει, να παίρνει πρωτοβουλίες και να επαναφέρει στη συζήτηση το θέμα. (Γεώργας, 1995).

Αντίθετα, ο «προσανατολισμένος προς το κοινωνικοσυναισθηματικό κλίμα ηγέτης» ενδιαφέρεται για το κλίμα που αναπτύσσεται μέσα στην ομάδα. Η συμπεριφορά του χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω στοιχεία: ένδειξη αλληλεγγύης, υποστήριξη, βοήθεια, μείωση της έντασης στην ομάδα, ικανότητα να γελά και να αστειεύεται, ικανότητα να συμφωνεί, να κατανοεί, να συμμαριζεται, κ.ο.κ. (Γεώργας, 1995)

Ο Κάντας, (1998) αναφέρει όλα όσα έχουν ήδη αναφερθεί και τονίζει το γεγονός ότι ο ηγέτης ασκεί επιρροή στους υφιστάμενούς του η οποία μπορεί να έχει είτε τη μορφή της

αφοσίωσης, είτε τη μορφή της συμμόρφωσης, είτε τη μορφή της αντίστασης. Ο Κάντας ονομάζει την επιρροή του ηγέτη στους υφιστάμενους «ισχύ» (σελ. 135) και βασιζόμενος στην κατηγοριοποίηση των French και Raven αναφέρει τα εξής είδη: την «ισχύ αμοιβής», την «ισχύ καταναγκασμού», την «νομική ισχύ», την «ισχύ αναφοράς» και την «ισχύ αυθεντίας» (σελ. 133). Πρόσφατες απόψεις ισχυρίζονται ότι ο συνδυασμός της «ισχύος αναφοράς» και της «ισχύος της αυθεντίας» αποτελούν τα στοιχεία του χαρισματικού ηγέτη.

Ο Λυμπερόπουλος (1990) περιγράφει κάποια βασικά χαρακτηριστικά της φύσης του ηγέτη:

- Κατανοεί τους παράγοντες υποκίνησης και μπορεί να τους χρησιμοποιήσει στην εκτέλεση των διοικητικών του καθηκόντων.
- Έχει την ικανότητα να εμπνέει, να εμπυχώνει και να δραστηριοποιεί τους οπαδούς του και έτσι οι τελευταίοι να αφοσιωθούν στην επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Ο ικανός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να συνδυάσει τις ανάγκες του έργου με τις ανάγκες της ομάδας και με τις ανάγκες του ατόμου και αυτός που θεωρείται από τα μέλη της ομάδας ως έτσι και τον αναγνωρίζουν ως τέτοιο, βασιζόμενοι στην δική τους κρίση και άποψη και όχι επειδή έτσι πρέπει να συμβαίνει. Ο Λυμπερόπουλος (1990) υιοθετεί το διαχωρισμό των διοικητικών συστημάτων που ανέπτυξε ο Likert και που είναι ο εξής: «ο εκμεταλλευτικός- εξουσιαστικός τύπος», «ο φιλανθρωπικός- εξουσιαστικός τύπος», «ο συμβουλευτικός τύπος» και «ο συμμετοχικός τύπος» (σελ.282- 283).

Σύμφωνα με τον Λυμπερόπουλο (1990) παράγοντες που φαίνεται ότι έχουν μια συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, οι επαγγελματικές και οι τεχνικές γνώσεις γύρω από την εργασία του και των καθηκόντων των μελών της ομάδας, η συμπεριφορά του, οι διάφοροι παράγοντες που είναι έξω από τον ίδιο και τα γνωρίσματα των υφισταμένων του.

Ο Κανελλόπουλος (1990) τονίζει ότι ο ηγέτης δεν είναι εκτελεστικό όργανο, αλλά είναι αυτός που διευθετεί τις διάφορες εργασίες. Το ηγετικό στέλεχος στην πραγματικότητα καθοδηγεί τους υφιστάμενους και τους δίνει οδηγίες, ενώ είναι υποχρεωμένο να λαμβάνει πρωτοβουλίες με στόχο την σωστή και επιτυχημένη εκτέλεση των έργων.

Η Ξηροτύρη- Κουφίδου (1995), αναφέρει ότι η λειτουργία του ηγέτη μέσα σε μια ομάδα είναι συνάρτηση των προσωπικών αξιών του, της πίστης του στους υφιστάμενους, στις κλίσεις του ως ηγέτης, των αισθημάτων ασφάλειας κάτω από την επίδραση ανασφαλών καταστάσεων, των υφισταμένων, της φύσης του έργου και του οργανωτικού κλίματος.

Ο Θεοδωράτος (1999) αναφέρει τα αποτελέσματα κάποιων ερευνών που μελετούσαν κάποια χαρακτηριστικά του ατόμου με την ηγετική ικανότητα. Οι έρευνες αυτές έδειξαν ότι

δεν υπήρχε ισχυρή συνάφεια μεταξύ της ευφυΐας και αποτελεσματικότητας στην ηγεσία, αν και υπήρχε μια θετική συσχέτιση. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με τις διανοητικές ικανότητες. Η λεκτική ευφυΐα παρουσίαζε υψηλότερη συνάφεια με την αποδοτικότητα των προϊσταμένων από ότι η μη λεκτική ευφυΐα. Τα προσόντα των ηγετών είναι, σύμφωνα με τον Θεοδωράτο (1999) τα εξής: η ευφυΐα και η διανοητική δύναμη, η θέληση και η επιμονή, η δραστηριότητα, η ανάληψη ευθυνών με θάρρος, το αίσθημα καθήκοντος και προσφοράς στους άλλους με ταυτόχρονη επιθυμία την συμβολή στην ευημερία των άλλων, η δημιουργική σκέψη και η αντίληψη, ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα με δεξιότητες, οι τεχνικές γνώσεις και εμπειρίες, η συναισθηματική σταθερότητα και η πνευματική ωριμότητα.

Ο Κανελλόπουλος (1990) τονίζει ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που έχουν οι επιτυχημένοι ηγέτες. Ο ηγέτης, για να είναι επιτυχημένος, είναι αναγκαίο να βασίζεται στην δική του προσωπικότητα και όχι να μιμείται συμπεριφορές άλλων επιτυχημένων ηγετών, γιατί η ίδια συμπεριφορά κάποιον μπορεί να τον βοηθήσει, ενώ για κάποιον άλλον να μην ισχύει το ίδιο. Το μόνο κοινό στοιχείο όλων των ηγετικών στελεχών είναι οι κοινές μέθοδοι που χρησιμοποιούν και οι συνήθειες, χωρίς, όμως, να βγαίνουν έξω από τα όρια της προσωπικότητάς τους. Η ικανότητα προσαρμοστικότητας σε κάθε δεδομένη κατάσταση και η ανάλογη εκμετάλλευση των ικανοτήτων των εργαζόμενων αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό της συμπεριφοράς των ηγετών.

Οι Παπανίκος και Πόζιος (1993), ορίζουν την ηγεσία ως *«την τέχνη και την ικανότητα με την οποία κατευθύνεται και επηρεάζεται η συμπεριφορά των ατόμων που αναλαμβάνουν να εκτελέσουν ένα έργο»*. (σελ. 312). Για τους ίδιους επιτυχημένη ηγεσία είναι να λαμβάνει υπόψη του τα εξής: η υποκίνηση των ατόμων να εργαστούν για την ικανοποίηση κάποιων στόχων βασίζεται στα κίνητρα, κάθε άτομο σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο έχει διαφορετικά κίνητρα, η απόδοση των εργαζόμενων εξαρτάται από τα συναισθήματα που έχουν για τους προϊστάμενους και τέλος, η ηγεσία πρέπει να δημιουργεί ευνοϊκό εργασιακό κλίμα.

Ο Ζάβλανος (χ.χ.) στα ηγετικά στυλ που αναφέρει ο Γεώργας προσθέτει άλλους δύο τρόπους ηγεσίας. Εκτός, λοιπόν, από τον «αυταρχικό ηγέτη», τον «δημοκρατικό ηγέτη» και τον «ηγέτη laissez faire», περιγράφει τον «ανθρωπιστικό ηγέτη» και τον «πειστικό ηγέτη». Ο «ανθρωπιστικός ηγέτης» τονίζει την σημασία των συναισθημάτων και των απόψεων των ανθρώπων. Δεν ασκεί πιέσεις στους εργαζόμενους για αύξηση της παραγωγής, αλλά θεωρεί τον εαυτό του ως αυτόν που θα πρέπει να δείξει το καλό παράδειγμα. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται οι συγκρούσεις με τους εργαζόμενους, γιατί ο ρυθμός εργασίας είναι πιο άνετος, υπάρχει ενθάρρυνση και ο ηγέτης αντιμετωπίζεται ως ένα πολύ κοντινό πρόσωπο και όχι ως αυστηρός κριτής. Επιπλέον, η

κοινωνικότητα των ατόμων κάτω από τις συνθήκες που διαμορφώνονται από το «ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ» (σελ. 53, τ.2) είναι εύκολο να αναπτυχθεί. Γενικά, αυτό που ισχύει σε αυτές τις συνθήκες είναι η μείωση της παραγωγής, αλλά η βελτίωση των σχέσεων υφιστάμενων- προϊστάμενων.

Ο «πειστικός ηγέτης» δείχνει ενδιαφέρον εξίσου στην παραγωγικότητα και στους ανθρώπους. Το ενδιαφέρον αυτό είναι μέτριο. Ο «πειστικός ηγέτης» γνωρίζει ότι οι στόχοι της επιχείρησης και των εργαζόμενων είναι συχνά αντικρουόμενες και για αυτό προσπαθεί να βρει μια λύση που θα ικανοποιεί όσο το δυνατόν καλύτερα τις ανάγκες και των δύο. Προσπαθεί, δηλαδή, να βρει μια λύση όπου η παραγωγή θα είναι αποδεκτή, ενώ δεν θα υπάρχει ιδιαίτερη πίεση στους εργαζόμενους. Ο «πειστικός ηγέτης» δεν προσπαθεί να βρει την καλύτερη δυνατή λύση, αλλά μια λύση που θα ικανοποιεί εν μέρει και τις δύο πλευρές.

Ο Μπουραντάς (2001) ορίζει την ηγεσία ως «*μια διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα*». (σελ. 310).

Οι Eagleson, Waldersee και Simmons (2000), σε μια έρευνα που διεξήγαγαν για την ηγεσία σε μια ομάδα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η απόδοση της ομάδας δεν αυξάνεται όταν υπάρχει ποικιλία στα ηγετικά στυλ που εφαρμόζονται σε αυτή, παρά μόνο όταν συντρέχουν συγκεκριμένοι λόγοι. Για αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει μια συνοχή ως προς το ηγετικό στυλ που χρησιμοποιεί ο ηγέτης και αν οι συνθήκες επιβάλλουν να γίνει εξαίρεση στην αρχή αυτή, οι προϊστάμενοι είναι απαραίτητο να γνωρίζουν τις δυνάμεις και τις προκαταλήψεις εναντίον της ποικιλομορφίας στα ηγετικά στυλ.

Οι Sosik και Godshalk (2000), σε μια έρευνα που έκαναν για την αποτελεσματικότητα των ηγετικών στυλ, κατέληξαν στα παρακάτω συμπεράσματα: η συμπεριφορά «laissez-faire» πρέπει να αποφεύγεται, γιατί δεν επιτρέπει την αύξηση της αποτελεσματικότητας των συμβουλευτικών λειτουργιών. Αντίθετα, είναι πολύ βοηθητικό να επιδεικνύουν την μεταμορφωτική ηγετική συμπεριφορά, όπως είναι η ιδεολογική επιρροή και το ενδιαφέρον για το άτομο. Ταυτόχρονα, ο ηγέτης πρέπει να αφήνει ελευθερίες στους εργαζόμενους. Αυτό, όμως, μπορεί να δημιουργεί προβλήματα σύγχυσης μεταξύ αυτής της ηγετικής συμπεριφοράς και της «laissez-faire» ηγεσίας. Για αυτό πρέπει να εκπαιδεύονται για να διαχωρίζουν την απόλυτη ελευθερία με την παροχή κάποιας ελευθερίας μέσα σε όρια.

Οι Conger, Kanungo και Menon (2000), σε άλλη έρευνα που έκαναν βρήκαν ότι υπήρχε μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και κάποιων στοιχείων. Αυτά είναι ο σεβασμός προς τον ηγέτη, η επιλεκτική ταυτότητα των υφιστάμενων και οι η αντίληψη των υφιστάμενων για την επίδοση της ομάδας στην συγκεκριμένη εργασία.

Σύμφωνα, με αυτήν την έρευνα ο σεβασμός των υφιστάμενων προς τους προϊστάμενους είναι αποτέλεσμα της αντίληψης που έχουν οι πρώτοι για την ευαισθησία των τελευταίων για το εργασιακό περιβάλλον. Μετά, επηρεάζεται από το κατά πόσο αισθάνονται ότι ο ηγέτης μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες τους. Επίσης, πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι η εμπιστοσύνη και η ικανοποίηση επηρεάζονται από τον σεβασμό και όχι άμεσα από την χαρισματική ηγεσία.

## 4.2 Εργασιακές Σχέσεις

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους που έχει ο ηγέτης είναι η προσπάθεια ελέγχου των εργασιακών σχέσεων. Στόχος αυτής της προσπάθειας είναι η διατήρηση και η εδραίωση ενός ρυθμισμένου και σταθερού πλαισίου διεύθυνσης. Σύμφωνα με την Ξηροτύρη- Κουφίδου (1995), αυτή η προσπάθεια αποτελείται από κάποιες προτάσεις και ενέργειες που περιγράφουν τον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι από την ηγεσία της επιχείρησης και αποτελεί τη βάση για όλα τα ηγετικά στελέχη. Τα χαρακτηριστικά της πολιτικής των εργασιακών σχέσεων είναι α. η «εξειδίκευση» (σελ. 283), που αναφέρεται στη φύση και στο βαθμό εξουσίας και λήψης αποφάσεων σε θέματα εργασιακών σχέσεων, β. η «προτυποποίηση» (σελ. 284), που αναφέρεται στο βαθμό που τίθενται διαδικασίες και κανόνες για την αντιμετώπιση παραπόνων, συγκρούσεων, διαπραγματεύσεων, κ.ο.κ., γ. η «τυποποίηση» (σελ. 284) που αναφέρεται στον βαθμό που οι κανόνες, οι διαδικασίες, οι συμφωνίες τηρούνται γραπτά ή πρακτικά, δ. η «συγκέντρωση» (σελ. 284), που αναφέρεται στην ιεραρχία στην οποία είναι το κέντρο λήψης των αποφάσεων και τέλος, ε. η «διαμόρφωση» (σελ. 284) που αναφέρεται στη δομή που λαμβάνει χώρα η πολιτική των εργασιακών σχέσεων.

Σύμφωνα με την Ξηροτύρη- Κουφίδου (1995), αναφέρεται και στο περιεχόμενο της πολιτικής των εργασιακών σχέσεων, το οποίο περιλαμβάνει τους εξής τομείς: τη «συλλογική διαπραγμάτευση και τις διαδικασίες διαπραγμάτευσης» (σελ. 284), τις «αμοιβές» (σελ. 284) και η «εξασφάλιση της εργασίας» (σελ. 284). Ο ρόλος του προϊστάμενου είναι η διαπραγμάτευση, ο χειρισμός παραπόνων και η νομοθεσία.

Η Χατζηπαντελή (1999) ορίζει τις εργασιακές σχέσεις ως: «οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζόμενων, οι οποίες δημιουργούνται στο πλαίσιο του συστήματος της μισθωτής εργασίας» (σελ. 209). Οι εργασιακές σχέσεις ασχολούνται με τους όρους κάτω από τους οποίους παρέχεται η εργασία και στη διαδικασία που ακολουθείται για τον καθορισμό και τη συμφωνία των όρων αυτών.

Ο Siropolis (2001) αναφερόμενος στις ανθρώπινες σχέσεις τονίζει ότι δεν είναι τίποτα παραπάνω από μια θετική θέληση και κοινή λογική. Ένα φιλικό, ασφαλές και άνετο περιβάλλον στον εργασιακό χώρο είναι αρκετό για να αναπτυχθούν ανθρώπινες σχέσεις. Γενικά, θεωρεί τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζόμενων ιδιαίτερα σημαντικές. Ειδικά στις μέρες μας, που η εργασία στην πλειοψηφία της είναι αυτοματοποιημένη και λείπει το συναίσθημα της ικανοποίησης της παραγωγής και η αίσθηση της αυτοεκτίμησης, η ανάγκη για ανάπτυξη εργασιακών σχέσεων είναι, ακόμα, μεγαλύτερη.

Ο Θεοδωράτος (1999) ισχυρίζεται ότι όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να θεωρούν τους εργαζόμενους ως τους πιο σημαντικούς τους πόρους. Συνεπώς, δεν μπορούν να ενδιαφέρονται μόνο για την απόδοσή τους, αλλά και για τους ίδιους ως προσωπικότητες. Ωστόσο, για την δημιουργία τέτοιων σχέσεων είναι απαραίτητο να κατανοήσουν και οι δύο πλευρές ότι έχουν κάποια δικαιώματα, αλλά και κάποιες υποχρεώσεις. Από την πλευρά της επιχείρησης για παράδειγμα οι υποχρεώσεις της είναι να ενεργεί μέσα στα πλαίσια που θέτουν τα ήθη και τα έθιμα της περιοχής τους. Επίσης, είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο ως συνάνθρωπο και συνεργάτη. Αυτό θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους με τον καλύτερο τρόπο που θα τους οδηγήσει στην αυτοπραγμάτωση. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να επαινούν τις προσπάθειες των εργαζομένων, κυρίως όταν έχουν θετική έκβαση. Έτσι δημιουργείται ένα κλίμα συνεργασίας, δικαιοσύνης και συνέπειας, κάτι που είναι μια από τις υποχρεώσεις της επιχείρησης. Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι όλα τα παραπάνω πρέπει να γίνονται μέσα σε ένα κλίμα σεβασμού.

Από την πλευρά των εργαζομένων οι υποχρεώσεις τους περιστρέφονται κυρίως γύρω από θέματα επικοινωνιακής επικοινωνίας με τους συναδέλφους τους και συνεργατικότητας. Απέναντι στην επιχείρηση, οι εργαζόμενοι έχουν τις παρακάτω υποχρεώσεις: παροχή σωστής εργασίας, με επιμέλεια και ευθύνη για οποιαδήποτε ζημιά και η εκτέλεση της συμφωνημένης εργασίας είναι απαραίτητο να γίνεται με φιλότιμο, ενδιαφέρον και προθυμία. (Θεοδωράτος, 1999)

Ο Κατσανέβας (1997), χαρακτηρίζει το σύστημα των εργασιακών σχέσεων ως ένα μοντέλο που περιλαμβάνονται γεγονότα και λειτουργίες και αποτελεί ένα μέσο για τον καθορισμό των γεγονότων που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις. Επίσης, κάνοντας μια μελέτη για τις εργασιακές σχέσεις και το πώς αυτές σχετίζονται με την παραγωγικότητα της επιχείρησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, κατέληξε ανάμεσα σε άλλα στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ παραγωγικότητας και ποιότητας των εργασιακών σχέσεων, σε συνδυασμό με τις συνθήκες εργασίας.
- Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας αυξάνει την ικανοποίηση και της απόδοση των εργαζομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5. Ομάδα- Εργασιακό Άγχος- Οργανωτική Κουλτούρα

#### 5.1 Ορισμός της Ομάδας και τα Βασικά Χαρακτηριστικά της

Το θέμα της ομάδας είναι ένα ζήτημα που απασχολεί εδώ και πολλά χρόνια τους κοινωνικούς ψυχολόγους, αλλά και πριν από αυτούς τους φιλοσόφους. Σε αυτό το σημείο της εργασίας κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν κάποιοι από τους πιο πρόσφατους ορισμούς που έχουν δώσει διάφοροι ερευνητές που ενδιαφέρονται για τις ομάδες και την λειτουργία του ατόμου μέσα σε αυτές.

Ο Γεώργας (1995), αναφέρει κάποιους ορισμούς που έχουν διατυπώσει κάποιοι σύγχρονοι ερευνητές. Έτσι, σύμφωνα με τον Γεώργα, ο Lewin ορίζει την ομάδα ως «ένα δυναμικό σύνολο ατόμων βασισμένο στην αλληλεξάρτηση και όχι στην ομοιότητα ανάμεσα στα άτομα». (σελ. 15). Ο ορισμός που δίνει για την ομάδα ο Bass είναι ο εξής: «ένα σύνολο ατόμων, που η ύπαρξη του συνόλου δίνει κάποια ευχαρίστηση στην ομάδα». (σελ. 16). Ο ορισμός που δίνει ο Newcomb, σύμφωνα με τον Γεώργα (1995), είναι ο παρακάτω: «αναφορικά προς τους σκοπούς της κοινωνικής ψυχολογίας, το διακριτικό στοιχείο της ομάδας είναι ότι τα μέλη συμμερίζονται κοινούς θεσμούς...Απαραίτητα, οι θεσμοί περιλαμβάνουν τους ρόλους των μελών της ομάδας. Οι ρόλοι αυτοί είναι αλληλεξαρτώμενοι και επιπλέον περιγράφουν αμοιβαίους δεσμούς και σχέσεις...Τα διακριτικά στοιχεία, θεσμοί και αλληλεξαρτώμενοι ρόλοι, προϋποθέτουν ένα πλέγμα αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη, που δεν είναι μόνο παροδική». (σελ. 16).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ομάδας, κατά τον Γεώργα, είναι η αλληλεπίδραση και η αλληλεξάρτηση που υπάρχει ανάμεσα στα άτομα, η συνείδηση που έχουν τα μέλη ότι ανήκουν σε αυτή, οι τρίτοι παραδέχονται και αποδίδουν την ταυτότητα της ομάδας στα μέλη της, όλα τα μέλη έχουν κοινούς θεσμούς, αξίες και στάσεις, όλοι οι ρόλοι των μελών είναι αλληλεξαρτώμενοι, υπάρχει ταύτιση των μελών με το πρότυπο του αρχηγού, η ομάδα βοηθά στην ικανοποίηση των αναγκών, έχουν κοινούς στόχους, υπάρχει ομοιογένεια στην συμπεριφορά και κυριαρχεί ένα κλίμα ενότητας, σύμπνοιας, συνοχής και λειτουργικότητας. Βασιζόμενος σε αυτά τα χαρακτηριστικά, ο Γεώργας (1995) καταλήγει στον εξής ορισμό για την ομάδα: « η ομάδα είναι ένα δυναμικό σύνολο ατόμων με κάποιο σκοπό, που κάτω από συνθήκες που ευνοούν την ενότητα, εξελίσσεται σε ένα οργανωμένο σύστημα με αλληλεξαρτώμενους ρόλους, θεσμούς, κοινούς στόχους, αξίες, στάσεις και ομοιογενή συμπεριφορά, που ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών». (σελ. 22)

Ο Κάντας (1998) ορίζει την ομάδα ως δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλοεπηρεάζονται και αυτό πηγάζει μέσα από την κοινωνική αλληλεπίδραση που δημιουργείται ανάμεσά τους. Τα στοιχεία που προκύπτουν από τον παραπάνω ορισμό είναι ότι ανάμεσα στα άτομα που παρουσιάζεται μια τακτική επαφή και κάποια σχέση δοσοληψίας δημιουργείται αναπόφευκτα μια αλληλεπίδραση, με την οποία το ένα άτομο επηρεάζει το άλλο. Εκτός, όμως αυτών των στοιχείων για τον σχηματισμό μιας ομάδας είναι απαραίτητα και τα παρακάτω χαρακτηριστικά: α. η κοινή αντίληψη ότι όλοι είναι μέλη μιας ομάδας, έχουν όλοι κοινά κίνητρα, κοινούς στόχους, υπάρχει οργάνωση και ανάμεσα στα άτομα υπάρχει μια αλληλεξάρτηση. Κάποιοι άλλοι μελετητές πιστεύουν ότι η πραγματική ομάδα θα πρέπει τα μέλη της, αλλά και αυτοί που είναι έξω από αυτήν να αναγνωρίζουν την υπόστασή της ως οντότητα, να υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της και οι ρόλοι και τα καθήκοντα των μελών να είναι διαφοροποιημένα.

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998), τα χαρακτηριστικά της ομάδας είναι όλα εκείνα τα στοιχεία που επηρεάζουν την λειτουργία της και την απόδοσή της. Αυτά είναι το μέγεθος της ομάδας, που συνήθως όσο μεγαλύτερο είναι, τόσο μειώνεται η αποτελεσματικότητά της, εκτός αν υπάρχει μεγάλη συνοχή. Το άλλο στοιχείο είναι η δομή της ομάδας, δηλαδή, η ιεραρχία, η ανάθεση και διαμόρφωση των ρόλων, η συνοχή της και οι μορφές επικοινωνίας. Τέλος, είναι οι κοινωνικοί κανόνες της ομάδας που αναφέρονται σε όλες εκείνες τις συμπεριφορές, τις στάσεις και τις αντιλήψεις που διαπνέουν την ομάδα. Η συνοχή της ομάδας αναφέρεται στον βαθμό αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ των ατόμων. Όλα αυτά θα εξαρτούνται από τις επιτυχίες της ομάδας, στο κατά πόσο υπάρχει σύμπνοια στόχων μεταξύ των μελών της και τα κοινά χαρακτηριστικά.

Ο Κανελλόπουλος (1990) ορίζει την ομάδα ως: «έναν αριθμό ατόμων που αναπτύσσοντας σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και θεωρούν τους εαυτούς τους σαν μέλη ομάδας». (σελ. 523) Αυτός ο ορισμός δηλώνει την σημαντικότητα των ομάδων μέσα στις επιχειρήσεις. Τα χαρακτηριστικά της ομάδας που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργικότητά της είναι εκτός αυτών που ανέφερε ο Κάντας, τα χαρακτηριστικά των μελών της, οι στόχοι και τα καθήκοντά των ατόμων που ανήκουν σε αυτές, η ηγεσία της ομάδας και το κλίμα- παιδεία.

Η Ξηροτύρη- Κουφίδου (1995) αναφέρει τον ορισμό του Schein για την ομάδα, ο οποίος είναι « μια μικρή ομάδα είναι οποιοσδήποτε αριθμός ατόμων τα οποία 1. αλληλεπιδρούν, 2. συναισθάνονται το ένα το άλλο, 3. αισθάνονται ότι αποτελούν μέλη μιας ομάδας». Από αυτόν τον ορισμό προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Η ομάδα είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που έχει μεγάλη χρονική διάρκεια, είναι συμπαγής, αλλά δεν είναι τόσο αυστηρή και τόσο οργανωμένη, όσο είναι μια τυπική οργάνωση.

- Όσο αυξάνεται το μέγεθος της ομάδας, τόσο αρχίζει να αλλοιώνεται και καθορίζονται τυπικοί κανόνες και άρα πλησιάζει ολοένα στις τυπικές οργανώσεις.

Η Ξηροτύρη- Κουφίδου διαχωρίζει τις ομάδες που δημιουργούνται μέσα στις επιχειρήσεις σε «*τυπικές ομάδες*» και σε «*άτυπες ομάδες*». (σελ. 146). Στόχος των «*τυπικών ομάδων*» είναι η επιτέλεση και η επίτευξη συγκεκριμένων έργων, που σχετίζονται με τους στόχους της επιχείρησης. Ανάλογα με το χρονικό διάστημα που υπάρχουν τις διαχωρίζουμε σε «*μόνιμες*» και σε «*παροδικές*». (σελ. 146). Οι «*άτυπες ομάδες*» είναι αποτέλεσμα κοινωνικών σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων. Είναι ομάδες που δημιουργούνται μέσα από την τυπική οργάνωση, αλλά έχουν τα δικά τους χαρακτηριστικά, σε ότι αφορά την οργάνωσή τους, τον τρόπο δράσης τους, τις αξίες τους και τους στόχους τους. Οι άτυπες ομάδες μπορεί να αποτελούνται από μέλη που να ανήκουν είτε στην ίδια ιεραρχία της εργασίας τους, είτε από άτομα διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, είτε να αποτελούνται από άτομα διαφορετικών τμημάτων ή υποκαταστημάτων ή ανάμικτων ιεραρχικών επιπέδων.

Η Χατζηπαντελή (1999), αναφέρει ότι οι «*τυπικές ομάδες*» χαρακτηρίζονται από τη βούληση, τους κοινούς στόχους και την επικοινωνία. Οι άτυπες ομάδες είναι πιο χαλαρά οργανωμένες ως προς τους στόχους τους και τη μορφή τους.

Ο Μπουραντάς (2001), θεωρεί ότι οι τυπικές ομάδες μπορεί να διαχωριστούν σε δύο υποκατηγορίες. Στις «*λειτουργικές ομάδες*», που είναι ομάδες της οργανωτικής δομής που η δομή τους είναι χρονικά σταθερή και οι ευθύνες τους απέναντι στην υλοποίηση συγκεκριμένων εργασιών είναι δεδομένες και στις «*ομάδες έργου*» που είναι υπεύθυνες για την υλοποίηση συγκεκριμένων έργων σε καθορισμένο χρόνο.

### **5.1.1 Συγκρούσεις μέσα στην Ομάδα**

Οι συγκρούσεις μέσα στις επιχειρήσεις είναι ένα φαινόμενο πολύ συνηθισμένο. Σε αυτή την εργασία θα περιοριστούμε στις συγκρούσεις εκείνες που γίνονται ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης. Συνήθως, οι συγκρούσεις δημιουργούνται σε δύο περιπτώσεις. Η μία είναι όταν ένα μέλος της σύγκρουσης δεν επιτρέπει στο άλλο μέλος να επιτύχει τους στόχους του και η άλλη όταν υπάρχει αρνητική επίδραση του ενός ατόμου σε αυτά που έχει ή επιθυμεί ή που επιδιώκει κάποιος άλλος. Σε περιπτώσεις που οι σύγκρουση είναι ανάμεσα σε περισσότερα από δύο άτομα, τότε η σύγκρουση μπορεί να οφείλεται στην αδυναμία εύρεσης μιας κοινά αποδεκτής απόφασης για κάποιο θέμα που αφορά την ομάδα, είτε γιατί οι επιλογές που κάνουν τα μέλη της ομάδας διαφέρουν μεταξύ τους. Σε όποια από τις παραπάνω συνθήκες οφείλεται η σύγκρουση, δεν παύει να είναι ένα αρνητικό φαινόμενο για την επιχείρηση, καθώς μπορεί να έχει σοβαρές επιδράσεις στην

λειτουργία της και στην παραγωγικότητα της. Ωστόσο, θεωρητικά, μια σύγκρουση μπορεί στο τέλος να έχει θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση, όπως είναι η ανανέωση της οργάνωσης και ανάπτυξη ενός πιο δημιουργικού κλίματος. (Κάντας, 1998).

Τα αίτια μιας σύγκρουσης, σύμφωνα με τον Κάντα (1998), μπορούν να αναζητηθούν στους παρακάτω παράγοντες:

- «*Ασυμβατότητα στόχων*» (σελ. 34, τ.3) των ατόμων ή των ομάδων.
- «*Αβεβαιότητα*» (σελ. 34, τ.3) λόγο κάποιων αλλαγών που έγιναν και παύει να υπάρχει η σταθερότητα που είχαν συνηθίσει τα μέλη της ομάδας.
- «*Διαφορές στις αμοιβές και στα κριτήρια αξιολόγησης*» (σελ. 35, τ.3).
- «*Ασάφειες ως προς τις αρμοδιότητες*» (σελ. 35, τ.3).
- «*Εμπόδια στην επικοινωνία*» (σελ. 35, τ.3).

Ο Κάντας (1998), περιγράφει ένα μοντέλο του πως εξελίσσεται η διαδικασία της σύγκρουσης. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, λοιπόν, ένα επεισόδιο σύγκρουσης ξεκινάει από την συνειδητοποίηση της από το ένα μέλος που σχετίζεται με αυτή. Συνέπεια της συνειδητοποίησης ότι θίγονται τα συμφέροντα του ή οτιδήποτε άλλο είναι η δημιουργία κάποιων σκέψεων και συναισθημάτων που σχετίζονται με την κατάσταση και τους τρόπους αντιμετώπισής της. Το επόμενο βήμα σε αυτή την διαδικασία είναι οι προθέσεις για τον χειρισμό της σύγκρουσης, οι οποίες καθορίζουν την συμπεριφορά του ατόμου. Το άλλο μέλος της σύγκρουσης αντιδρά σε αυτή την συμπεριφορά, που στην ουσία ανατροφοδοτεί τα συναισθήματα και τις σκέψεις του πρώτου μέλους. Αυτό το μοντέλο της συμπεριφοράς και της αντίδρασης καταλήγει σε κάποια αποτελέσματα, τα οποία μπορούν είτε να σταματήσουν την σύγκρουση, είτε να την φέρουν σε μια δεύτερη φάση.

Αν και θεωρητικά, μια σύγκρουση μπορεί να έχει τελικά θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση, αυτή η άποψη σήμερα φαίνεται να μην έχει πολλούς υποστηρικτές. Η πράξη έχει δείξει ότι οι συγκρούσεις μέσα στις επιχειρήσεις έχουν περισσότερο αρνητικές συνέπειες παρά θετικές. Για αυτό είναι ωφέλιμο για αυτές να προσπαθούν να προλαμβάνουν τέτοιες καταστάσεις και αν δεν το καταφέρουν να προσπαθούν να τις εξαλείφουν. Ο Κάντας (1998) προτείνει τέσσερις τρόπους πρόληψης των συγκρούσεων και τέσσερις τρόπους αντιμετώπισής τους.

Τρόποι πρόληψης είναι α. να δίνεται έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα όλης της οργάνωσης, ενώ παράλληλα να τονίζεται και ο ρόλος των επιμέρους τμημάτων στην όλη απόδοση, β. η ύπαρξη επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των ομάδων της ίδιας επιχείρησης για την επίλυση κοινών προβλημάτων, γ. κυκλική μετακίνηση των μελών σε διάφορα τμήματα για να αναπτυχθεί καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει κάθε τμήμα ή ομάδα και δ. να γίνεται προσπάθεια να μην δημιουργούνται ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων ή των

ομάδων και να τονίζεται η σημασία του συντονισμού μεταξύ τους. Οι αμοιβές θα πρέπει να είναι ανάλογες, για όλα τα τμήματα, της προσπάθειας για συνεισφορά τους στην επιτυχή εκτέλεση του έργου και όχι τόσο για το τελικό αποτέλεσμα, που στην πραγματικότητα μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους άλλους παράγοντες.

Σε περιπτώσεις που τελικά οι επιχειρήσεις δεν κατάφεραν να αποφύγουν κάποια σύγκρουση μέσα στην επιχείρηση μπορούν, σύμφωνα με τον Κάντα (1998), να διαβούν στις παρακάτω κινήσεις: α. να προσπαθήσουν να στρέψουν την προσοχή των αντικρουόμενων προς έναν κοινό εχθρό που είναι έξω από την επιχείρηση, β. η δημιουργία νέων στόχων, γ. η συνεργασία των ηγετικών στελεχών των δύο ομάδων και δ. η δημιουργία σεμιναρίων που στόχο θα έχουν να εκπαιδεύσουν τις ομάδες στον τρόπο που μπορούν να επιλύσουν την σύγκρουση.

Η Ρήγα (2001) προτείνει για την επίλυση των προβλημάτων που μπορεί να αντιμετωπίζει η επιχείρηση σε θέματα εργασιακών σχέσεων την «*ψυχοκοινωνική παρέμβαση*» (σελ. 44), η οποία βασίζεται στην έρευνα- δράση γύρω από τους εργαζόμενους, τις μεταξύ τους σχέσεις, την βελτίωση των σχέσεων τους, κ.α. Μέσα από αυτή την διαδικασία ο ίδιος ο εργαζόμενος μαθαίνει να ερευνά τις καταστάσεις και να αποτρέπει φαινόμενα, όπως είναι οι συγκρούσεις.

Η Ξηροτύρη- Κουφίδου (1995) περιγράφει τα χαρακτηριστικά των ομάδων που βρίσκονται σε συνθήκες ανταγωνισμού. Αυτό που συμβαίνει, αρχικά, είναι ότι κάθε ομάδα στρέφεται προς τον εαυτό της, απαιτώντας μεγαλύτερη υπακοή από τα μέλη της και συχνά αγνοώντας τις ατομικές διαφορές που μπορεί να υπάρχουν. Το κλίμα της ομάδας γίνεται πιο τυπικό και δίνει σημασία στο καθήκον και στην επίτευξη και όχι στις ανάγκες των μελών της. Η ηγεσία μετατρέπεται σε πιο αυταρχική, κάτι που τα μέλη της κατανοούν και δέχονται με μεγαλύτερη ευκολία. Γενικότερα, η οργάνωση της ομάδας είναι σε τέτοιες συνθήκες αρτιότερη. Η κατάσταση μεταξύ των ομάδων, σύμφωνα με την Ξηροτύρη-Κουφίδου (1995), μπορεί να περιγραφεί ως εχθρικό ενώ παρατηρείται και το φαινόμενο της διαστρέβλωσης των αντιλήψεων της κάθε ομάδας από την άλλη.

Ο Γιαννουλέας (1998) ορίζει την σύγκρουση ως εξής: «*η αντιπαράθεση- διαμάχη στόχων ή προσωπικοτήτων μεταξύ ατόμων, ατόμων και ομάδων ή ομάδων*» (σελ.137). Ο ίδιος θεωρεί ότι οι συγκρούσεις δεν έχουν πάντα αρνητικές συνέπειες, οι οποίες είναι η σπατάλη ενέργειας και χρόνου, η πτώση του ηθικού, η πόλωση, η μείωση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας, δημιουργία αρνητικού κλίματος και η διακοπή των σχέσεων. Θετικές συνέπειες μιας σύγκρουσης μπορεί να είναι οι καινοτομίες, η αυξημένη συμμετοχή, η συνειδητοποίηση των προβλημάτων, η εκτόνωση, η αναθεώρηση απόψεων, κ.α.

Κατά τον Γιαννουλέα (1998), υπάρχουν πέντε στρατηγικές για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, σύμφωνα με το μοντέλο του Thomas. Αυτές είναι α. η «*συνεργασία*», που αναφέρεται στην συνειδητοποίηση και από τις δύο πλευρές ότι μετά την σύγκρουση θα έχουν επωφεληθεί και οι δύο, β. ο «*συμβιβασμός*», που αναφέρεται στην αμοιβαία υποχώρηση, γ. η «*αποφυγή*», που αναφέρεται στην πλήρη αδιαφορία και από τις δύο πλευρές για την ικανοποίηση των συμφερόντων, δ. η «*διευθέτηση*», που αναφέρεται στην ικανοποίηση των συμφερόντων της μιας πλευράς εις βάρος των ατομικών συμφερόντων και ε. ο «*ανταγωνισμός*», που αναφέρεται στην περίπτωση που ικανοποιούνται τα ατομικά συμφέροντα εις βάρος της άλλης πλευράς. (σελ. 140- 141). Κάθε μία από τις παραπάνω στρατηγικές χρησιμοποιείται ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν.

Ο Πιντέλογλου (2000), αναφέρει ως τρόπους αντιμετώπισης της σύγκρουσης α. την συμφιλίωση, που είναι μια προσπάθεια να έρθουν σε συμφωνία οι δύο πλευρές, και όταν αυτό συμβεί να υπογραφεί ένα συμβόλαιο με τους όρους που συμφωνήθηκαν, β. την μεσολάβηση, που είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται όταν έχουν αποτύχει οι προσπάθειες για συμφιλίωση και είναι μια μέθοδος που κάποιος τρίτος αναλαμβάνει να βρει μια μέση λύση και γ. την διαιτησία, που είναι η έσχατη λύση και αναφέρεται στην εύρεση κάποιου προσώπου με ειδικά προσόντα για την επίλυση της σύγκρουσης.

Ο Μπουραντάς (2001) ορίζει τις συγκρούσεις ως «*μια κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας*». (σελ. 419). Οι βασικές κατηγορίες στις οποίες διαχωρίζει τις συγκρούσεις είναι «*οι διαπροσωπικές συγκρούσεις*» και «*οι ομαδικές συγκρούσεις*» (σελ. 419). Από την άποψη των επιχειρήσεων οι συγκρούσεις μπορεί να είναι «*ιεραρχικές*», «*λειτουργικές*», «*επιτελικών- γραμμικών στελεχών*» και «*μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης*» (σελ. 419). Τα συμπεράσματα του Μπουραντά (2001) για τις συγκρούσεις είναι ότι οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες, μπορεί να έχουν θετικές και αρνητικές συνέπειες, οφείλονται στην περιπλοκή των οργανωτικών δομών, των διαδικασιών, των κανόνων, των τεχνικών και των συστημάτων και μπορούν να αντιμετωπιστούν θετικά με την εξάλειψη των αιτιών τους και την εύρεση λύσεων στα διάφορα προβλήματα.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2001), οι δυνατοί τρόποι αντιμετώπισης της σύγκρουσης είναι η επίλυση της σε βάρος και των δύο πλευρών, σε βάρος της μιας πλευράς και προς όφελος της άλλης και προς όφελος και των δύο αντικρουόμενων πλευρών. Στον πρώτο τρόπο περιλαμβάνονται οι εξής μέθοδοι: α. ο συμβιβασμός, που αναφέρεται στον εξαναγκασμό των δύο μερών να βρουν λύση, β. η διαιτησία, που αναφέρεται στην επίλυση της σύγκρουσης με την βοήθεια ενός τρίτου προσώπου, γ. οι κανονισμοί, που αναφέρονται στην επιβολή μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς για την

επίλυση της σύγκρουσης, δ. η αποφυγή, που αναφέρεται στον διαχωρισμό των δύο αντικρουόμενων πλευρών με την εξάλειψη και τη μείωση των λειτουργικών σχέσεων και ε. η «δωροδοκία» που αναφέρεται στην επίλυση της σύγκρουσης μέσω της αμοιβής μιας πλευράς για να αλλάξει συμπεριφορά

Ο δεύτερος τρόπος σχετίζεται με την παιδεία των εργαζομένων και το ανταγωνιστικό κλίμα που κυριαρχεί μέσα στον εργασιακό χώρο. Η τρίτη στρατηγική είναι η πιο αποτελεσματική γιατί στοχεύει στην εξάλειψη των αιτιών που προκάλεσαν την σύγκρουση, με την ταυτόχρονη ικανοποίηση και των δύο πλευρών. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται η επικοινωνία, γίνονται αντιληπτοί οι κοινοί στόχοι και η σημαντικότητα της αλληλεξάρτησης για την επίτευξή τους.

### 5.1.2 Επικοινωνία μέσα στην Ομάδα

Η Χατζηπαντελή (1999) ορίζει την επικοινωνία ως *«την μετάδοση ή την ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων, ιδεών, απόψεων και συναισθημάτων μεταξύ ανθρώπων»*. (σελ. 143). Η επικοινωνία είναι μια από τις βασικότερες ικανότητες του ανθρώπου που προάγουν τον πολιτισμό. Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις η επικοινωνία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητά της, την συγκρότησή της και τη λειτουργία της. Η επικοινωνία είναι ένας πολύ σύνθετος μηχανισμός. Η επικοινωνία συντελείται μέσα από τον λόγο, ο οποίος μπορεί να είναι είτε προφορικός είτε γραπτός. Ο τελευταίος έχει τα πλεονεκτήματα ότι είναι απτός χωρίς να είναι εύκολη η διαστρέβλωσή του, αφού μπορεί κανείς να επιστρέφει σε αυτόν ανά πάσα στιγμή. Τα μειονεκτήματα του γραπτού λόγου είναι η χρονοβόρα προετοιμασία του και η επαναπληροφόρηση. Από την άλλη πλευρά, ο προφορικός λόγος έχει τα πλεονεκτήματα της αμεσότητας και της ταχύτητας. Το μειονέκτημα του προφορικού λόγου είναι ότι η μετάδοση του μηνύματος σταδιακά σε πολλά άτομα, αυξάνει τον κίνδυνο διαστρέβλωσης του αρχικού μηνύματος. Ο προφορικός λόγος εμπλουτίζεται και από τη γλώσσα του σώματος, η οποία είναι πολύ σημαντική για την ακριβή μετάδοση του μηνύματος.

Η Χατζηπαντελή (1999) ισχυρίζεται ότι για να είναι μια επικοινωνία επιτυχημένη θα πρέπει να ακολουθούνται οι παρακάτω αρχές.

- ❑ Σαφήνεια στόχων επικοινωνίας.
- ❑ Προετοιμασία και προγραμματισμός της επικοινωνίας.
- ❑ Σαφή, απλά, κατανοητά, περιεκτικά και απαλλαγμένα από ανακρίβειες και δογματισμούς μηνύματα.
- ❑ Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος να είναι ανάλογος του σκοπού.

- Έλεγχος κατανόησης του μηνύματος από τον συνομιλητή με την μέθοδο της επαναπληροφόρησης, ούτως ώστε να έχουν μεταδοθεί όλες οι αναγκαίες πληροφορίες, ιδέες πριν από την λήξη της επικοινωνιακής διαδικασίας.
- Ο αποδέκτης του μηνύματος πρέπει να δείχνει την απαραίτητη προσοχή και υπομονή και να έχει τέτοια στάση που βοηθά τον πομπό να γίνει κατανοητός.
- Η επικοινωνία πρέπει να γίνεται μέσα σε κλίμα σεβασμού, αποδοχής της διαφορετικότητας και να αναγνωρίζονται και από τις δύο πλευρές οι καλές προθέσεις της άλλης.

Στις επιχειρήσεις, η επικοινωνία είναι μια από τις βασικότερες λειτουργίες της γιατί μέσω αυτής συγκεντρώνονται πληροφορίες πάνω στις οποίες βασίζονται οι αποφάσεις που λαμβάνονται, επεξηγούνται οι στόχοι, τα καθήκοντα όλων όσων εργάζονται σε αυτήν, τα δικαιώματά τους, ενημερώνονται για οποιαδήποτε αλλαγή και τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει στα μέλη της επιχείρησης. Με την επικοινωνία μπορούν να συντονίζονται μεταξύ τους τα μέλη των ομάδων ή και οι ομάδες μεταξύ τους και καλλιεργείται ένα αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και της ηγεσίας. Η επικοινωνία μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε κάθετη, όταν αναφέρεται στην επικοινωνία των προϊστάμενων με τους υφιστάμενους και αντίστροφα, και σε οριζόντια, όταν αναφέρεται στην επικοινωνία ατόμων που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική κλίμακα μέσα στην επιχείρηση. (Χατζηπαντελή 1999).

Η προφορική επικοινωνία συντελείται είτε μέσω των συζητήσεων που γίνονται μεταξύ του προϊστάμενου με τον εργαζόμενο, είτε μέσω των συνελεύσεων, είτε μέσω σεμιναρίων και είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για την παροχή οδηγιών για το άμεσο έργο του εργαζόμενου, για την επίπληξη και την επίλυση προβλημάτων και συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η γραπτή επικοινωνία παίρνει τη μορφή των έγγραφων ανακοινώσεων, εγκυκλίων, ενημερωτικών εντύπων, υπομνημάτων, κ.α. Αυτός ο τρόπος επικοινωνίας χρησιμοποιείται για την πληροφόρηση των εργαζομένων για γενικά θέματα, για οδηγίες και διαταγές και για την υγιεινή και την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο. (Χατζηπαντελή 1999).

Μια πολύ σημαντική μορφή επικοινωνίας που αναφέρει η Χατζηπαντελή (1999) είναι η άτυπη επικοινωνία. Αυτή δεν διέπεται από τους επίσημους κανόνες, αλλά είναι μια διαδικασία ακαθόριστη και χαλαρή. Αν και οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι δεν είναι μια επικοινωνία ιδιαίτερα χρήσιμη και για αυτό προσπαθούν να την περιορίσουν, η πραγματικότητα έχει δείξει ότι μπορεί να αποτελέσει πηγή πολύ χρήσιμων πληροφοριών που η απόκτησή τους δεν είναι με κάποιον άλλο τρόπο εφικτή. Για αυτό, θεωρείται μια πολύ σημαντική συμπληρωματική διαδικασία.

Ο Κανελλόπουλος (1990) αναφέρει ότι οι λειτουργίες διαδικασίας της επικοινωνίας είναι οι παρακάτω:

- Συνενωτική: αναφέρεται στα συναισθήματα των εργαζομένων με απώτερο στόχο την αύξηση της αποδοχής των έργων ή των καθηκόντων του οργανισμού, ούτως ώστε να αυξάνεται η προσωπική και η διαπροσωπική ικανοποίηση, να μειώνεται η ένταση, να καθορίζονται οι ρόλοι και να εκφράζονται οι στάσεις.
- Υποκίνησης: αναφέρεται στην επιρροή που ασκείται για την ανάληψη ενεργειών από κάποιους, με σκοπό τη δημιουργία δέσμευσης ή ενδιαφέροντος για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Το θεωρητικό και ερευνητικό πεδίο μελετά τη δύναμη, την εξουσία, την συμμόρφωση και τις θεωρίες ανταμοιβών και προσδοκιών.
- Πληροφόρησης: αναφέρεται στην τεχνολογική κατάρτιση των εργαζόμενων για να μπορούν να λαμβάνουν ορθολογικές αποφάσεις. Το θεωρητικό και το ερευνητικό πεδίο ενδιαφέρεται για την λήψη αποφάσεων, για την αξιολόγηση στοιχείων και για το σύστημα πληροφοριών του οργανισμού.
- Ελέγχου: αναφέρεται στη δομή με στόχο την διευκρίνιση των καθηκόντων, της εξουσίας και των υπευθυνοτήτων. Το θεωρητικό και το ερευνητικό πεδίο αναφέρεται στον οργανωτικό σχεδιασμό και τον επανασχεδιασμό.

Σε άλλο σύγγραμμα του, ο Κανελλόπουλος (1990) αναφέρει ότι στόχοι της επικοινωνίας είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η ανάπτυξη ενός ευνοϊκού κλίματος εργασίας, με απώτερο στόχο την δημιουργία εκείνων των προϋποθέσεων για την βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων στην επιχείρηση και της ομαδικότητας.

Ο Γιαννουλέας (1998) τονίζει ως χαρακτηριστικό της επικοινωνίας την επαναπληροφόρηση. Επαναπληροφόρηση είναι *«κάθε πληροφορία σχετική με την κατανόηση από το άτομο, των μηνυμάτων των άλλων, που μπορεί να αποβεί χρήσιμη σε ένα άτομο και είναι σχετική με την συμπεριφορά του»*. (σελ. 157). Η επαναπληροφόρηση θα πρέπει να γίνεται με διακριτικότητα, χωρίς συναισθηματική φόρτιση, ξεκινώντας από τα θετικά σημεία που είναι στραμμένα προς τα γεγονότα και στη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Ο χαρακτήρας της θα πρέπει να είναι καθαρά περιγραφικός και να αποφεύγεται η αξιολόγηση. Τέλος, για να είναι αποδεκτή από τον συνομιλητή είναι απαραίτητο να ενθαρρύνεται για ελεύθερη έκφραση, να υπάρχει και από τις δύο πλευρές ενεργητική ακρόαση, να αξιολογείται η άποψη του άλλου και να υπάρχει προθυμία για διορθωτικές αλλαγές έμπρακτα. Άλλα στοιχεία της διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι η *«ενεργητική ακρόαση»* που ορίζεται ως την κατάσταση που *«το άτομο ακούει, αποκωδικοποιεί και κατανοεί τι λέει και γιατί το λέει ο συνομιλητής του»* (σελ. 163), η

«αυτοεκτίμηση» που είναι «η εκτίμηση που τρέφει το άτομο για τον εαυτό του» (σελ. 166) και είναι η συνισταμένη της «αυτοπεποίθησης» και του «αυτοσεβασμού» (σελ. 167). Ως «αυτοπεποίθηση» ορίζεται « η εμπιστοσύνη του ατόμου στις δεξιότητες του αναφορικά με την επίτευξη κάποιου στόχου» (σελ. 167) και ως «αυτοσεβασμός» ορίζεται «ο καθορισμός των ορίων μέσα στα οποία κινείται το άτομο, χωρίς να παραβαίνει τις αξίες του». (σελ. 167).

Σύμφωνα με τον Ζάβλανο δύο είναι τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στην επικοινωνία. Αυτά είναι η παραμόρφωσή της και η υπερφόρτωση πληροφοριών. Η παραμόρφωση μπορεί να οφείλεται στα παρακάτω χαρακτηριστικά: στα χαρακτηριστικά του αποδέκτη του μηνύματος, στην επιλεκτική αντίληψη, στα σημασιολογικά προβλήματα, στις χρονικές πιέσεις, στις διαφορές του τύπου του ακροατή, οι διαφορές στην ιεραρχία, οι προκαταλήψεις, τα ασαφή σχέδια οργάνωσης, η έλλειψη σαφήνειας και η έλλειψη ικανότητας στο διάβασμα. Από την υπερφόρτωση των πληροφοριών μπορούν να προκύψουν τα εξής προβλήματα: παραλείψεις, σφάλματα, συσσωρεύσεις απαντήσεων που πρέπει να δώσει ο διευθυντής, φιλτράρισμα, δηλαδή να μην προλαβαίνει να επεξεργάζεται κάποιες πληροφορίες, γενικεύσεις, πολλαπλά κανάλια, δηλαδή η κατηγοριοποίηση των εργαζόμενων σε ομάδες για την επεξεργασία πληροφοριών και εγκατάλειψη.

Ο Μπουραντάς (2001) αναφέρει ως τα βασικά προβλήματα της επικοινωνίας τους ασαφείς στόχους, τα μη σωστά μηνύματα, η έλλειψη αξιοπιστίας, τον φόβο της επικοινωνίας, την κακή επιλογή του χρόνου και του χώρου, η κακή επιλογή του τρόπου και του μέσου, η έλλειψη ενδιαφέροντος/ απροσεξίας, τα βιαστικά συμπεράσματα, η προδιάθεση/ προκατάληψη, η υπερευαισθησία, οι διαφορετικές αντιλήψεις, οι σχέσεις μεταξύ πομπής και δέκτη, οι δομές/ διαδικασίες, η υπερφόρτωση, το κλίμα/ παιδεία και οι κώδικες. Για την βελτίωση της επικοινωνίας ο Μπουραντάς (2001) προτείνει να υπάρχει μια προετοιμασία της επικοινωνίας όσον αφορά τον καθορισμό του στόχου της, τον έλεγχο του δέκτη, κ.α. Μετά από την προετοιμασία ο πομπός πρέπει να δώσει έμφαση στην μετάδοση του μηνύματος και έπειτα να ελέγξει αν τελικά το μήνυμά του κατανοήθηκε πλήρως από τον δέκτη. Στην μετάδοση του μηνύματος, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η μη λεκτική επικοινωνία ή αλλιώς η γλώσσα του σώματος. Είναι πολύ σημαντικό ο πομπός να μπορεί να μεταδίδει το μήνυμά του όχι μόνο λεκτικά, αλλά και με τις κινήσεις του σώματός του, τον τόνο της φωνής του, τους μορφασμούς, κ.α. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για μια επιτυχημένη επικοινωνία είναι η κατανόηση και από τις δύο πλευρές των διαφορών τους. Ένα ακόμα βασικό στοιχείο της επιτυχημένης επικοινωνίας είναι η προσπάθεια για βελτίωση του μηνύματος ως προς την σαφήνειά του, την πληρότητά του, την περιεκτικότητά του και την ορθότητά του. Τέλος, για τον

Μπουραντά (2001), για μια επιτυχημένη επικοινωνία παίζει ρόλο και η αποτελεσματική ακοή και από τις δύο πλευρές, η οποία μπορεί να είναι είτε παθητική, είτε ενεργητική.

Για τον Φλώρο (1993), επιτυχημένη επικοινωνία είναι εκείνη που ο δέκτης του μηνύματος καταφέρνει να κατανοήσει πλήρως το μήνυμα που ήθελε να μεταδώσει ο πομπός.

Η Παναγιωτοπούλου (1997) αναφέρει ότι η επικοινωνία είναι σημαντική για τις επιχειρήσεις για τους παρακάτω λόγους:

- Είναι ένα μέσο που προβάλλονται οι κανόνες που είναι αναγκαίο να χαρακτηρίσουν την συμπεριφορά των μελών της ομάδας. Είναι ένας τρόπος οι επιχειρήσεις να καταλαβαίνουν τις ανάγκες των εργαζομένων και να προσπαθούν να τις ικανοποιούν.
- Με την επικοινωνία δίνεται έμφαση στην διαδικασία καταγραφής και έκφρασης των απόψεων των εργαζόμενων.
- Είναι μια διαδικασία που έδειξε την σημασία της άτυπης επικοινωνίας για τη λειτουργία των επιχειρήσεων και προσπαθεί να επεξηγήσει τον τρόπο που μεταδίδονται τα μηνύματα.

## 5.2 Εργασιακό άγχος

Το εργασιακό άγχος είναι μια ψυχολογική κατάσταση που την βιώνουν σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι. Ωστόσο, δεν είναι για όλους μια τόσο αρνητική κατάσταση, αφού το λίγο και ελεγχόμενο άγχος μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα του ατόμου, ενώ το υπερβολικό και το ανεξέλεγκτο μπορεί να δημιουργήσει πολλά προβλήματα στην επίδοση των εργαζομένων. Σε αυτό το κομμάτι της εργασίας θα αναλυθούν παράγοντες που έχουν αρνητική επίδραση στην απόδοση και την παραγωγικότητα του ατόμου, αλλά και στην υγεία του. Έτσι το παρακάτω τμήμα της εργασίας θα ασχοληθεί με τον ορισμό του άγχους, την συμπτωματολογία του, τις επιπτώσεις στην εργασία και τους εργασιακούς παράγοντες που μπορεί να το προκαλούν.

Ο Κάντας (1998) ορίζει το άγχος ως *«την πίεση που ασκεί το περιβάλλον στο άτομο»*. (σελ. 101). Το άγχος είναι μια απολύτως υποκειμενική εκτίμηση ενός ερεθίσματος, καθώς δεν είναι για όλους τους ανθρώπους όλα τα ερεθίσματα το ίδιο αγχογόνα. Η εκτίμηση του ατόμου για το συγκεκριμένο ερέθισμα είναι συνάρτηση των προηγούμενων εμπειριών του, της προσωπικότητάς του και της χρονικής στιγμής που παρουσιάστηκε το ερέθισμα. Πηγές άγχους θεωρούνται όλες εκείνες οι καταστάσεις που το άτομο αισθάνεται ότι ξεπερνούν τις δυνάμεις τους. Το επαγγελματικό άγχος έχει συνήθως έμμεσες συνέπειες στην εργασία, όπως είναι ο αλκοολισμός, οι ψυχικές ασθένειες, οι απουσίες, τα λάθη, τα οικογενειακά προβλήματα, κ.α.

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998), τα συμπτώματα του άγχους μπορεί να είναι σωματικά, ψυχολογικά ή και συμπεριφορικά. Σωματικά συμπτώματα είναι οι πονοκέφαλοι, η ξηροστομία, η υπέρταση, οι πόνοι στο στήθος, ο βήχας και οι ασθματικές καταστάσεις, οι μυϊκοί πόνοι, το αίσθημα κόπωσης, η δυσπεψία, οι κοιλιακοί πόνοι, η διάρροια, η συχνουρία, οι ανωμαλίες στην περίοδο των γυναικών, η ξηροδερμία, οι δερματίτιδες, η ανορεξία, οι αϋπνίες, η εφίδρωση χωρίς λόγο, τα νευρικά τικ, η ονυχοφαγία, οι ναυτίες, η δύσπνοια, η σεξουαλική ψυχρότητα ή ανικανότητα. Ψυχολογικά συμπτώματα είναι η ευερεθιστότητα, η αδιαφορία για τη ζωή, οι αρρωστοφοβίες, το αίσθημα αποτυχίας, ο φόβος για το μέλλον, οι δυσκολίες συγκέντρωσης, κλειστοφοβία, κ.α. Συμπεριφορικά συμπτώματα είναι η αποφυγή εργασίας, η κατανάλωση τοξικών ουσιών, η επιθετικότητα, η υπερβολική κατανάλωση τροφής ή η ολιγοφαγία, οι απουσίες από την εργασία και η τάση για ατυχήματα.

Κάποια επαγγέλματα, κατά τον Κάντα (1998), έχουν περισσότερο άγχος από ότι άλλα. Τέτοια επαγγέλματα είναι αυτά που απαιτούν σχέσεις με τους ανθρώπους, ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων ή οι αποφάσεις που θα πρέπει να λάβουν να έχουν σοβαρές οικονομικές ή κοινωνικές ή άλλου είδους συνέπειες.

Ο Κάντας (1998) ταξινομεί σε έξι κατηγορίες τις πηγές άγχους. Αυτές είναι: «οι εσωγενείς στη δουλειά», «οι σχετιζόμενες με το εργασιακό ρόλο», «οι αναφερόμενες στις εργασιακές σχέσεις», «οι σχετιζόμενες με την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του ατόμου», «οι σχετιζόμενες με τη δομή και το κλίμα της οργάνωσης» και «οι αναφερόμενες στην σχέση της οικογενειακής ζωής με την εργασιακή», (σελ. 105, τ.3). Στην πρώτη κατηγορία αναφέρονται οι κακές συνθήκες εργασίας, οι βάρδιες και ο εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στο γεγονός ότι όλοι οι ρόλοι μέσα σε μια επιχείρηση συνεπάγονται κάποιες ευθύνες, οι οποίες δημιουργούν ένα άγχος στο άτομο, το οποίο μπορεί να γίνει αρνητικό σε περιπτώσεις που το άτομο αισθάνεται ότι οι ευθύνες αυτές είναι πάνω από τις δυνάμεις του. Άγχος, επίσης, μπορεί να δημιουργηθεί όταν υπάρχουν ασάφειες στον ρόλο του ατόμου ή υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των απαιτήσεων και των προσδοκιών του ατόμου με αυτές της επιχείρησης. Στην τρίτη κατηγορία αναφέρονται οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και των άλλων μελών της εργασιακής ομάδας, οι σχέσεις με τους προϊστάμενους και οι σχέσεις με τους υφιστάμενους, που διακρίνονται από χαμηλή εμπιστοσύνη, από χαμηλή στήριξη του ενός από τον άλλο, από έλλειψη ενδιαφέροντος για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το άτομο, από ανταγωνισμό, από συγκρούσεις και από αδυναμία κάθετης εκχώρησης καθηκόντων και ευθυνών. Αυτές οι καταστάσεις μπορεί να οδηγήσουν στην δημιουργία άγχους. Άλλες αγχογόνες καταστάσεις που σχετίζονται με τις εργασιακές σχέσεις είναι η το αίσθημα ανασφάλειας ότι δεν θα μπορέσει να αντεπεξέλθει στις ευθύνες της νέας του θέσης, η εύρεση πολλών ατόμων σε ένα περιορισμένο χώρο, η υποχρεωτική εργασία με άτομα εργασιομανή που δίνουν έναν γρήγορο και ασφυκτικό ρυθμό στην εργασία και οι πιέσεις που μπορεί να ασκούνται στο άτομο από την ομάδα για συμμόρφωση με κανόνες που δεν αποδέχεται. Στην τέταρτη κατηγορία ανήκουν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που δημιουργούν στον εργαζόμενο ένα αίσθημα ανασφάλειας για την θέση του, ότι πλέον η εργασία τους θεωρείται ξεπερασμένη. Η πέμπτη κατηγορία αναφέρεται στη μη συμμετοχή του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων και ότι δεν ασκεί κανέναν έλεγχο σε αυτά που συμβαίνουν μέσα στην εργασία του. Στην έκτη κατηγορία αναφέρονται τα προβλήματα της μεταφοράς των εργασιακών προβλημάτων στο σπίτι και το αντίστροφο, στην σταδιοδρομία και των δύο συζύγων, αλλά και στις εργασίες που απαιτούνται συχνές μετακινήσεις ή και διαμονή για μεγάλα χρονικά διαστήματα μακριά από την οικογένεια. Αυτοί είναι παράγοντες που πηγάζουν από την εργασία και μπορούν να επηρεάσουν την οικογενειακή ζωή των εργαζομένων.

Η Ξηροτύρη- Κουφίδου (1995) κατηγοριοποιεί τους οργανωσιακούς παράγοντες που μπορούν να επιδράσουν στον εργαζόμενο και να προκαλέσουν άγχος ως εξής:

- *«Ρόλοι: υποτίμηση του ρόλου, οι συγκρούσεις ρόλων, ελάχιστη διοικητική υποστήριξη, θέσεις διοικητικών στελεχών μεσαίου επιπέδου».*
- *«Σχέσεις: σχέσεις με ανώτερους, σχέσεις με υφιστάμενους, σχέσεις με συναδέλφους, αδυναμία εξουσιοδότησης».*
- *«Φυσικό περιβάλλον: θερμοκρασία, θόρυβος, φωτισμός, κατανομή του χώρου, έλλειψη χώρου, έλλειψη δυνατότητας απομόνωσης, έλλειψη ασφάλειας».*
- *«Αλλαγή: οργανωσιακή αλλαγή, ατομική αλλαγή».*
- *«Χαρακτηριστικά εργασίας: ποσοτική και ποιοτική υπέρ- ή υπό- απασχόληση, πίεση χρόνου, υπευθυνότητα για ανθρώπους ή αντικείμενα, ρυθμός εργασίας, μη εξασφαλισμένη απασχόληση».*
- *«Οργανωτική διάρθρωση: έλλειψη συμμετοχής, έλλειψη αίσθησης ότι το άτομο ανήκει κάπου, ανεπαρκής επικοινωνία, περιορισμοί συμπεριφοράς, έλλειψη ευκαιριών, μη δίκαιο σύστημα ανταμοιβής και αξιολόγησης, ώρες εργασίας».*
- *«Επαγγελματική εξέλιξη: δυσαρμονία γοήτρου, υποβιβασμός, προαγωγή ανώτερων δυνατοτήτων του ατόμου, βαθμιαία μη χρησιμοποίηση των γνώσεων του εργαζομένου»*, (σελ. 237).

Σύμφωνα με την Ρήγα (1997), το άγχος μπορεί να προκαλέσει ψυχοσωματικές παθήσεις, όπως είναι το αγγειονευρωτικό οίδημα, η ακμή, οι αλλεργικές αντιδράσεις, άσθμα, η αυξημένη έκκριση ινσουλίνης, η βλεννώδης κολίτιδα, οι δερματικοί νόσοι, το έλκος, τα καρδιακά προβλήματα, οι ναυτίες, οι αρθρίτιδες, οι χρόνιοι πόνοι, ακόμα και ο καρκίνος. Σύμφωνα με την ερευνήτρια, ο όρος ψυχοσωματική δηλώνει την ψυχική και την σωματική διάσταση της ασθένειας και προάγει την *«βιοψυχοκοινωνική προσέγγιση στην υγεία και την ασθένεια»*, (σελ. 60). Παράγοντες που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο και μπορούν να δημιουργήσουν άγχος είναι η απόλυση από την εργασία, η αναδιοργάνωση της επιχείρησης, η αλλαγή οικονομικής κατάστασης, η αλλαγή επαγγέλματος, η αλλαγή στα επαγγελματικά καθήκοντα, όταν ένας από τους δύο συζύγους σταματάει ή αρχίζει να εργάζεται, οι συγκρούσεις με τον προϊστάμενο και οι αλλαγές στο ωράριο.

### 5.3 Οργανωτική Κουλτούρα

Η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας είναι σχετικά νέα και περιέχει τους όρους των «κοινωνικών κανόνων», τους «ρόλους», τις «αξίες μιας οργάνωσης», το «οργανωτικό κλίμα», και άλλους συναφείς όρους που χρησιμοποιούνταν μέχρι πρόσφατα. Γενικά, αναφέρεται στις αξίες, στις στάσεις, στις συνήθειες, τις αντιλήψεις ενός λαού, ενός έθνους, μιας ομάδας ή μιας επιχείρησης. Τα είδη της οργανωτικής κουλτούρας είναι αντίστοιχα της εθνικής και είναι σύμφωνα με τον Κάντα (1998) τα παρακάτω:

- «Κουλτούρα με υψηλή βαθμολογία στην αποφυγή της αβεβαιότητας», (σελ. 75): είναι οργανώσεις με ρυθμισμένες δραστηριότητες, γραπτούς κανόνες, εξειδίκευση στελεχών, τυποποίηση, αποφυγή ρίσκου και τελετουργική συμπεριφορά.
- «Οργάνωση με υψηλή βαθμολογία στον ατομισμό», (σελ. 75): έχει απρόσωπη δομή, υπάρχει ιδιοτέλεια στους εργαζόμενους και υπάρχει ενθάρρυνση για προσωπικές πρωτοβουλίες.
- «Μια οργάνωση όπου επικρατεί απόσταση με βάση την ισχύ και την εξουσία», (σελ. 76): η κεντρική εξουσία είναι μεγαλύτερη, υπάρχει πυραμιδική οργάνωση, πολλοί επόπτες και οι δουλείες γραφείου έχουν μεγαλύτερη αξία.
- «Οργάνωση με έμφαση στις γυναικείες αξίες», (σελ. 76): υπάρχουν μικρές διαφοροποιήσεις με βάση το φύλο, δεν υπάρχει ανάμιξη στην προσωπική ζωή των εργαζομένων, πολλές γυναίκες σε εξειδικευμένες θέσεις και είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες οι κοινωνικές αμοιβές και οι ήπιοι τόνοι.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση που προτείνει ο Κάντας (1998) είναι η παρακάτω:

- «Η κουλτούρα του ρόλου», (σελ. 76): αναφέρεται στον τρόπο που κάποιος ανάλογα με την εργασία του και τη θέση του αναμένεται να αντιδράσει. Υπάρχει σαφήνεια ως προς τους σκοπούς της επιχείρησης και η εξουσία που έχουν τα διάφορα διευθυντικά στελέχη. Η οργάνωση έχει πυραμιδική μορφή, με επάλληλα διευθυντικά επίπεδα. Υπάρχει με σαφήνεια καθορισμένος διαχωρισμός των λειτουργιών των τμημάτων. Γενικά, υπάρχει απόλυτη συμμόρφωση με τις προσδοκίες που υπάρχουν για τον κάθε ρόλο.
- «Η κουλτούρα της επίτευξης», (σελ. 77): σε αυτές τις οργανώσεις σημασία έχει η εκτέλεση της εργασίας, ανεξάρτητα από τους κανόνες. Απαιτείται από τους εργαζόμενους σε αυτές στις οργανώσεις η καταβολή προσπάθειας και κόπης, ενώ ταυτόχρονα απολαμβάνουν την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι σε αυτές τις οργανώσεις θα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες. Γενικά, είναι μια οργάνωση με ευελιξία.

- « *Η κουλτούρα της ισχύος*», (σελ. 77): σε αυτή την κουλτούρα κάποια άτομα έχουν εξουσία, ενώ κάποια άλλα είναι υφιστάμενοι σε αυτούς. Αυτοί που έχουν εξουσία είναι κυρίως αυτοί που έχουν τις γνώσεις, ενώ οι υπόλοιποι είναι τα εκτελεστικά όργανα.
- « *Η κουλτούρα της υποστήριξης*», (σελ. 77): είναι προσανατολισμένη στους ανθρώπους. Μέσα στα πλαίσια της καλλιεργούνται σχέσεις στενής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Τα μέλη της αισθάνονται ότι ανήκουν σε αυτή πραγματικά και για αυτό είναι αφοσιωμένα σε αυτήν. Οι σχέσεις εξουσίας τείνουν προς την πλήρη εξάλειψη, και όταν υπάρχουν γίνονται με κριτήρια γνώσεων.

Ο Κάντας (1998) αποδέχεται τον ορισμό που δίνει ο Schein για την οργανωτική κουλτούρα, που είναι ο ακόλουθος: « *Η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως: α. ένα πλέγμα βασικών παραδοχών, β. που εφευρέθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια συγκεκριμένη ομάδα, γ. καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα ιδιαίτερα προβλήματα της όσον αφορά την εξωτερική της προσαρμογή και την εσωτερική της ολοκλήρωση, δ. και οι οποίες (παραδοχές) έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και κατά συνέπεια ε. πρέπει να διδαχθούν στα νέα μέλη της ως στ. ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και συναισθηματικής αντιμετώπισης των προβλημάτων*», (σελ. 78).

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998) και τον Herriot (1992) τρία είναι τα στοιχεία- διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας. Αυτά είναι «*τα επιφαινόμενα*», «*οι αξίες*» και «*οι βασικές υποκειμενικές παραδοχές*», (σελ. 79). Στην πρώτη διάσταση ανήκουν όλα όσα μπορεί να παρατηρήσει κάποιος που έχει μια πρώτη επαφή με την οργανωτική κουλτούρα, όπως είναι ο χώρος, η ενδυμασία και ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων. Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται σε όλα όσα θα πρέπει να γίνονται σε κάθε περίπτωση. Με βάση τις αξίες δίνονται λύσεις στα διάφορα προβλήματα, οι οποίες, συνήθως, δίνονται από τα ηγετικά στελέχη. Όταν η λύση αυτή που προτάθηκε και βασίστηκε σε κάποια συγκεκριμένη αξία είναι επιτυχημένη, τότε η αξία αυτή υφίσταται έναν γνωστικό μετασχηματισμό και μετατρέπεται σε βασική παραδοχή. Η βασική παραδοχή είναι κάτι που θεωρείται δεδομένο και αποτελεί την τρίτη και τελευταία διάσταση της οργανωτικής κουλτούρας.

Ο Κανελλόπουλος (1994) θεωρεί ως μια από τις βασικότερες αρχές μιας επιχείρησης της δημιουργίας οργανωτικής κουλτούρας. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί βοηθά τους εργαζόμενους να έχουν μια κοινή πολιτική. Αυτό που προτείνει ο Κανελλόπουλος ( 1994) για τις επιχειρήσεις είναι η εξέλιξη των στελεχών να γίνεται εκ των έσω της επιχείρησης, ούτως ώστε στις ανώτερες βαθμίδες να βρίσκονται πρόσωπα που έχουν εμπειρία στην συγκεκριμένη οικονομική μονάδα και θα έχουν τις γνώσεις για να καθοδηγούν τους νέους εργαζόμενους.

Ο Μπουραντάς (2001) αναφέρει ότι τα χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας είναι τρία: η διεύθυνση, η έκταση και η ένταση. Η διεύθυνση δείχνει τον τρόπο που η κουλτούρα επιδρά στην πορεία της οργάνωσης και στις ενέργειές της. Η έκταση αναφέρεται στο κατά πόσο είναι διαδεδομένη η κουλτούρα στα μέλη της, όσον αφορά την κατάστασή της και τις αξίες της. Τέλος, η ένταση αναφέρεται στην πίεση που ασκούν οι νόρμες, οι αξίες πάνω στους εργαζόμενους. Γενικά, η κουλτούρα είναι μια έννοια επίκτητη, της οποίας οι όψεις είναι άμεσα εξαρτημένες η μία με την άλλη και την υποστηρίζουν όλα τα μέλη μιας ομάδας.

Σύμφωνα με την Παναγιωτοπούλου (1997), η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να δράσει ως παράγοντας ενσωμάτωσης και δημιουργίας προτύπων συμπεριφοράς, ως παράγοντας διαφοροποίησης και ως παράγοντας κατακερματισμού. Η πρώτη αναφέρεται στις περιπτώσεις που τα μέλη της επιχείρησης έχουν κοινούς σκοπούς και επιδιώξεις, μέσω των κοινών νοημάτων και των συμβολικών κωδίκων. Η δεύτερη αναφέρεται στο γεγονός ότι μέσα στις επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν αντιλήψεις και εκφράσεις διαφορετικές και για αυτό θα πρέπει να εντοπίζονται και να διαφοροποιούνται. Η τρίτη δράση της οργανωτικής κουλτούρας αναφέρεται στην περίπτωση που οι τομείς της δεν επιτρέπουν την απόλυτη ενσωμάτωση, αλλά ούτε και την απόλυτη διαφοροποίηση, αλλά επιβάλλουν την συνένωση των δύο παραπάνω χαρακτηριστικών.

Συμπερασματικά, η οργανωτική κουλτούρα είναι πολύ σημαντική, γιατί είναι αυτή που κατευθύνει την πορεία της επιχείρησης και των μελών της, αφού ασκεί επιρροή στην συμπεριφορά των ατόμων και είναι ικανή να εμποδίσει ή να οδηγήσει σε αλλαγές. Εξάλλου, με βάση τα πλαίσια που θέτει η οργανωσιακή κουλτούρα τα άτομα προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης, αλλά και τους προσωπικούς τους.

## Επίλογος

Η βιομηχανική/ οργανωτική ψυχολογία είναι μια επιστήμη σχετικά νέα, που μελετά τον άνθρωπο μέσα στον εργασιακό του χώρο. Η παραπάνω εργασία αποτελεί μια εισαγωγή σε κάποιους μόνο τομείς της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις επιχειρήσεις, όπως είναι τα κίνητρα, οι τρόποι επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού, ο ρόλος του ηγέτη και οι ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτές, η ομάδα, το άγχος που δημιουργείται από τις εργασιακές συνθήκες και η σημασία της οργανωτικής κουλτούρας για το ίδιο το άτομο και κατ' επέκταση των επιχειρήσεων.

Στους περισσότερους από τους παραπάνω τομείς οι έρευνες γύρω από αυτούς είναι πολύ περιορισμένες και δεν μπορούν να δώσουν σαφείς απαντήσεις σε διάφορα θέματα. Αυτό, μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι ο τομέας αυτός είναι ένας τομέας που επηρεάζεται καθοριστικά από έναν πολύ μεγάλο αριθμό παραγόντων, που εργαστηριακά δεν μπορούν να δημιουργηθούν καθόλου, αλλά και μέσα από την παρατήρηση στον εργασιακό χώρο, είναι μάλλον απίθανο ένας ερευνητής να μπορέσει να τους καταγράψει όλους. Εξάλλου, η συμπεριφορά του ανθρώπου μέσα στον εργασιακό χώρο δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητη από την συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων, με τους οποίους έρχεται σε επαφή, και συνεπώς τα ερεθίσματα που λαμβάνει συνεχώς από αυτούς είναι τόσα πολλά που ούτε το ίδιο το άτομο δεν προλαβαίνει να τα επεξεργαστεί και να αντιδράσει σε αυτά εκούσια, πόσο μάλλον ο ερευνητής που έχει να μελετήσει όχι ένα, αλλά δύο άτομα τουλάχιστον, κάθε φορά.

Τα κίνητρα, είναι μια έννοια πολύ χρήσιμη που μπορούν να μας δώσουν πάρα πολλές χρήσιμες πληροφορίες για το άτομο και την συμπεριφορά του. Ωστόσο, από ότι φάνηκε και από την ανάλυση των διάφορων θεωριών, καμία δεν είναι από μόνη της αρκετή να βρει ένα ικανοποιητικό μοντέλο που να την ερμηνεύει απόλυτα. Η προσωπική μου εκτίμηση, είναι ότι η συμπεριφορά επηρεάζεται από όλα τα κίνητρα που αναφέρθηκαν, και όχι μόνο από ένα κάθε φορά. Η συμπεριφορά, μπορεί να κινητοποιείται από έναν συνδυασμό όλων των μηχανισμών κινήτρων που περιγράφηκαν παραπάνω ή ανάλογα με την περίπτωση και την προσωπικότητα του, το άτομο εκούσια ή ακούσια να κινητοποιεί κάποιον συγκεκριμένο μηχανισμό από όσους αναλύθηκαν. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να μελετηθούν περαιτέρω οι μηχανισμοί που ωθούν το άτομο σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Οι μέθοδοι επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού, είναι μέθοδοι που έχουν δεχθεί μεγάλη κριτική, κυρίως γιατί όλες αφήνουν περιθώρια στην αλλοίωση των αποτελεσμάτων εξαιτίας της προσωπικότητας του αξιολογητή και των προκαταλήψεων ή των στερεότυπων που μπορεί να έχει. Είναι όλες μέθοδοι που είναι επιρρεπείς στις

εσφαλμένες εκτιμήσεις, ή στις εκτιμήσεις που δεν έχουν διαχρονικότητα στον χρόνο. Εξάλλου, καμία από αυτές δεν λαμβάνει υπόψη της ότι ο άνθρωπος αλλάζει με την πάροδο του χρόνου, καθώς προστίθενται νέα γεγονότα στην ζωή του.

Ο ρόλος του ηγέτη σε μια επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικός, γιατί είναι αυτός που ανάλογα με την στάση που θα κρατήσει, θα εξαρτηθεί όχι μόνο η πορεία της επιχείρησης, από την άποψη της αποδοτικότητας και του κέρδους, αλλά και η πορεία των εργαζομένων σε αυτή την επιχείρηση, από την άποψη των καθαρά διαπροσωπικών σχέσεων, της ψυχολογικής τους υγείας, της ικανοποίησης τους ως άτομα και γενικότερα, της ολοκλήρωσής τους.

Ο εργαζόμενος μπορεί να επιτύχει όλα τα παραπάνω, και μέσα από την ομάδα στην οποία ανήκει μέσα στον εργασιακό χώρο, είτε αυτή είναι άτυπη ή τυπική. Φυσικά, ο ρόλος του ηγέτη συνεχίζει να είναι σημαντικός, γιατί έχει την δύναμη με διάφορους τρόπους να προωθήσει την επικοινωνιακή επικοινωνία και την συνεργασία μεταξύ των μελών μιας ομάδας και ταυτόχρονα να βοηθήσει στην επίλυση προβλημάτων ή συγκρούσεων που μπορεί να εμφανιστούν.

Ένας άλλος, πολύ σημαντικός παράγοντας, είναι αυτός της οργανωτικής κουλτούρας, που αναφέρεται σε όλες τις αξίες, τις αρχές και τους κανόνες που διέπουν μια επιχείρηση και οριοθετούν την συμπεριφορά των εργαζομένων. Με βάση αυτήν τα άτομα θέτουν στόχους, είτε προσωπικούς, είτε επιχειρησιακούς και μέσα στα όρια που θέτει αυτή προσπαθούν να τους επιτύχουν.

Το εργασιακό άγχος, είναι ένα ψυχολογικό φαινόμενο που προκαλείται από διάφορους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος και επιδρούν στους εργαζόμενους είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Αυτό που είναι σημαντικό να σημειωθεί είναι ότι το άγχος που είναι ελεγχόμενο και κρατάει σε μια εγρήγορση το άτομο μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις και στο άτομο και στην επιχείρηση. Όταν, όμως, είναι ανεξέλεγκτο και φτάνει στο σημείο να επηρεάζει την ψυχική και τη σωματική υγεία του ατόμου και την συμπεριφορά του, τότε το άγχος είναι καταστροφικό και για την επιχείρηση και για το ίδιο το άτομο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεώργας, Δ. (1995). Κοινωνική Ψυχολογία. Αθήνα. (τόμοι 1,2).
- Γιαννουλέας, Μ. (1998). Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Ζάβλανος, Μυρ. (χ.χ.). Οργάνωση και Διοίκηση. Αθήνα: Εκδόσεις ΈΛΛΗΝ (τόμοι 1,2).
- Θεοδωράτος, Ε. (1999). Εργασιακές Σχέσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος (1990). Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης. Αθήνα: International Publishing co.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες. Αθήνα: International Publishing.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991). Οργανωτική Θεωρία. Αθήνα: International Publishing Co.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα.:International Publishing co.
- Κάντας Α. (1998). Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. (τόμοι 1,2,3).
- Κατσανέβας Θ. (1997). Οικονομική της Εργασίας και Εργασιακές Σχέσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης .
- Κουφάκου Κ. (1989). Ψυχολογία της Εργασίας. Αθήνα: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Κωσταρίδου – Ευκλείδη Α.(1997). Ψυχολογία Κινήτρων. Αθήνα:Ελληνικά Γράμματα.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (1990). Η εργασία από τον Αυταρχισμό στη Συμμετοχή. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

- Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Ντε Μπορντ, Ρ. (1997). Δεξιότητες Συμβουλευτικής στο Χώρο της Εργασίας (Κ. Πετρογιάννης, μτφ.). Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Ξηροτύρη- Κουφίδου Στυλιανή (1995), Διοίκηση Προσωπικού, Θεσσαλονίκη, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις. Αθήνα: Επιστημονική Βιβλιοθήκη Κριτική.
- Παπαδόπουλος Ν.Γ. (1994). Λεξικό της Ψυχολογίας, Αθήνα.
- Παπανίκος, Γρ., & Πόζιος, Γ. (1993). Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα: AIAS EDUCATIONAL CONSULTING.
- Πιντέλογλου, Ν. (2000). Εισαγωγή στις Εργασιακές Σχέσεις. Εκδόσεις Έλλην.
- Ρήγα, Α.Β. (1997). Καρκίνος: από τη Μητέρα στην Κόρη. Η Δυναμική της Επανάληψης. Αθήνα: Εκδόσεις Δέσποινα Δ. Μαυρομάτη.
- Ρήγα, Α.Β. (2000-2001). Σημειώσεις Παράδοσης « Ψυχολογία της Εργασίας».
- Ρήγα Α.Β. και συν.(2001). Ψυχοκοινωνικές Παρεμβάσεις σε Οργανισμούς, Ομάδες και Άτομα. Θεωρία- Έρευνα- Εφαρμογές. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Φλώρος, Χρ. (1993). Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα, Μεταίχμιο.
- Breakwell, G.I. (1995). Η Συνέντευξη (επιμ. Κάντας Αριστοτέλης) Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Cook, C., & Hunsaker, Ph. (2001). Management and Organizational Behavior. McGraw- Hill Irwin.
- Edwards, P. ( 1995). Industrial Relations: Theory and Practice in Britain. Blackwell Business.

- Goleman, D. (2000). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας. (Μεγαλούδη Φωτ., μτφ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Herriot P. (1992) The Career Management Challenge: Balancing Individual and Organizational Needs. London· Newbury Park· New Delhi: SAGE Publications.
- Siropolis, N. (2001). Διοίκηση Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων μτφ. (Κωνσταντέας Πήτ, μτφ.). Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

## ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

- Conger, J., Kanungo, R. & Menon, S.( 2000, Nov.). Charismatic Leadership and Follower Effects. Journal of Organizational Behavior, 21(7),747-767.
- Eagleson, G., Waldersee, R., Simmons, R. (2000, June). Leadership Behaviour Similarity as a Basis of Selection into a Management Team. British Journal of Social Psychology, 39(2), 301-308.
- Hemerlin, E. & Robertson, I. (2001, Sept.). A Critique and Standardization of Meta-analytic Validity Coefficients in Personnel Selection. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74(3), 253-277.
- Robetson, I., Smith, M. (2001, Nov.) Personnel Selection. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74(4), 441- 472.
- Sosik, J.& Godhalk V. (2000, June). Leadership Styles, Mentoring Functions Received and Job Related Stress: a Conceptual Model and Preliminary Study. Journal of Organizational Behavior, 21(4), 365- 390.