



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΕΑΕΚ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



Η ΠΑΙΔΕΙΑ ΣΤΗΝ ΚΟΡΥΦΗ
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Εκπαίδευσης και Αρχικής
Επαγγελματικής Κατάρτισης

Η ψηφιοποίηση του εκπαιδευτικού υλικού έγινε στο πλαίσιο υλοποίησης της πράξης με τίτλο «ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ στο ΤΕΙ ΚΑΒΑΛΑΣ», του Μέτρου 2.2 «Αναμόρφωση Προγραμμάτων Σπουδών - Διεύρυνση Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης» του ΕΠΕΑΕΚ II, που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (Ε.Κ.Τ.) κατά 80% και Εθνικούς πόρους κατά 20%.

ΕΝΟΤΗΤΑ 7

ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Ο Aaron αισθανόταν πολύ άβολα για τη δύσκολη κατάσταση στην οποία είχε περιέλθει. Ο εικοσάχρονος τριτοετής φοιτητής κολεγίου πίστευε ότι είχε αδικηθεί από τον καθηγητή του στο μάθημα της επικοινωνίας στον επαγγελματικό χώρο. Κάθισε στο γραφείο του επικεφαλής του τμήματος κοιτάζοντας τον πρόεδρο που βρισκόταν απέναντί του, πίσω από το γεμάτο χαρτιά γραφείο, και νευρικά προσπαθούσε να βρει λέξεις για να του εξηγήσει πειστικά πως ο καθηγητής του σε αρκετές περιπτώσεις τον είχε ντροπιάσει μπροστά στους συμφοιτητές του. Ο Aaron παραπονέθηκε ότι ο καθηγητής τους επέστρεψε βαθμολογημένες τις γραπτές εργασίες, περίπου πέντε λεπτά πριν από το τέλος του μαθήματος, και μετά τις μάζεψε βιαστικά, πριν οι μαθητές προλάβουν να επανεξετάσουν τα λάθη τους. Επίσης, ο καθηγητής είχε αρνηθεί να δεχτεί οποιαδήποτε αναφορά σε προβλήματα μάρκετινγκ σε ένα μεγάλο ερευνητικό πρόγραμμα. Ως ειδικευόμενος στο μάρκετινγκ, ο Aaron θεωρούσε αυτή την πρακτική λανθασμένη. Στο τέλος, ο μαθητής τόνισε ότι, ενώ ήταν μαθητής του Α ή του Β, προέβλεπε ότι θα έπαιρνε Δ στο μάθημα της επικοινωνίας στον επαγγελματικό χώρο. "Πήγα στο γραφείο του καθηγητή για να με βοηθήσει, αλλά χωρίς αποτέλεσμα", δήλωσε ο μαθητής. "Αισθάνομαι ότι δε μου φέρθηκαν σωστά και ότι με ξεγέλασαν. Ειλικρινά, δεν έμαθα και πολλά σε αυτό το μάθημα."

Διαπροσωπικές Σχέσεις

Ως φιλόδοξος νέος επαγγελματίας, ο Aaron αναζητούσε απαντήσεις σε μερικές δύσκολες ερωτήσεις. Γιατί οι δύσκολοι άνθρωποι συμπεριφέρονται με τον τρόπο που συμπεριφέρονται; Υπάρχουν αποτελεσματικοί τρόποι επικοινωνίας με τους δύσκολους ανθρώπους; Καθώς ο Aaron θα ξεκινήσει την καριέρα του, θα έρθει αντιμέτωπος με αρκετούς τύπους δύσκολων ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπων που λένε πάντα "ναι", των ανθρώπων που λένε συνέχεια "όχι", των ανθρώπων που συμπεριφέρονται σαν να τα ξέρουν όλα, των ανθρώπων που παραπονιούνται μονίμως, των παθητικών ανθρώπων, ανθρώπων που λένε συνέχεια "ίσως", των ανθρώπων που νομίζουν ότι τα ξέρουν όλα και των ανθρώπων του "τίποτα". Επίσης, ο Aaron πιθανότατα θα έρθει αντιμέτωπος με ανθρώπους που αρέσκονται στο κουτσομπολιό, με σαμποτέρ, ψεύτες και κυνικούς ανθρώπους. Μερικοί από τους συνεργάτες του μπορεί να είναι άνθρωποι που συνεχώς παραπονιούνται, αγενείς, οξύθυμοι, εκφοβιστές και πολύ σοβαροί άνθρωποι. Πιθανότατα, θα συναντήσει διάφορους τύπους ηγεσίας - αυταρχικό, δημοκρατικό, φιλελεύθερο, και μικτό. Κατά μία γενική έννοια, οι συναλλαγές μεταξύ των ανθρώπων, είτε είναι αρμονικές, είτε συγκρουόμενες, μπορούν να ονομάζονται **διαπροσωπικές σχέσεις**. Οι διαπροσωπικές σχέσεις λαμβάνουν χώρα σε κοινωνικά περιβάλλοντα, και καθώς οι άνθρωποι αναπτύσσουν προσωπικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι ανθρώπινες σχέσεις αφορούν πρωταρχικά στον τρόπο με τον οποίο δύο ή

περισσότεροι άνθρωποι συμπεριφέρονται ο ένας στον άλλο μέσα στους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται.

Οι Ανθρώπινες Σχέσεις μέσα στο Περιβάλλον Εργασίας

Οι ιδιοκτήτες και οι μάνατζερ τόσο των κερδοσκοπικών όσο και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών ορίζουν τις **ανθρώπινες σχέσεις** ως την τοποθέτηση ανθρώπων σε θέσεις εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρακινούνται να εργάζονται μαζί αρμονικά και να επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, απολαμβάνοντας παράλληλα οικονομική, ψυχολογική και κοινωνική ικανοποίηση. Πρέπει να σημειωθεί ότι αυτοί οι προβληματισμοί συνιστούν ένα σχετικά πρόσφατο γεγονός. Μέχρι τα 1930, οι **αυθαίρετες** μέθοδοι, οι οποίες βασίζονται περισσότερο στην κρίση κάποιου ατόμου παρά σε κάποια λογική, και οι **αυταρχικές** μέθοδοι, οι οποίες απαιτούν από τους εργάτες να υποτάσσονται στις απαιτήσεις αυτών των ατόμων, κυριαρχούσαν στις σχέσεις μεταξύ των ιδιοκτητών-μάνατζερ και των εργαζομένων. Πριν από τη βιομηχανική επανάσταση, στα τέλη του 18ου αιώνα, το εργασιακό καθεστώς χαρακτηριζόταν από πολύωρη απασχόληση, χαμηλές αμοιβές και επισφαλείς συνθήκες εργασίας. Σε μερικές περιπτώσεις, οι εργάτες ελάμβαναν ως αμοιβή ένα συγκεκριμένο ποσό κατά μονάδα (αμοιβή εργασίας ανά τεμάχιο) για όλη την παραγωγή που γινόταν αποδεκτή. Αν το αποτέλεσμα της εργασίας τους δεν ήταν το επιθυμητό, απολύονταν. Ευτυχώς, καθώς η τεχνολογία εισήχθη στον εργασιακό χώρο, πολλοί μάνατζερ σταδιακά συνειδητοποίησαν την ανάγκη για βελτίωση των σχέσεων με τους υπαλλήλους.

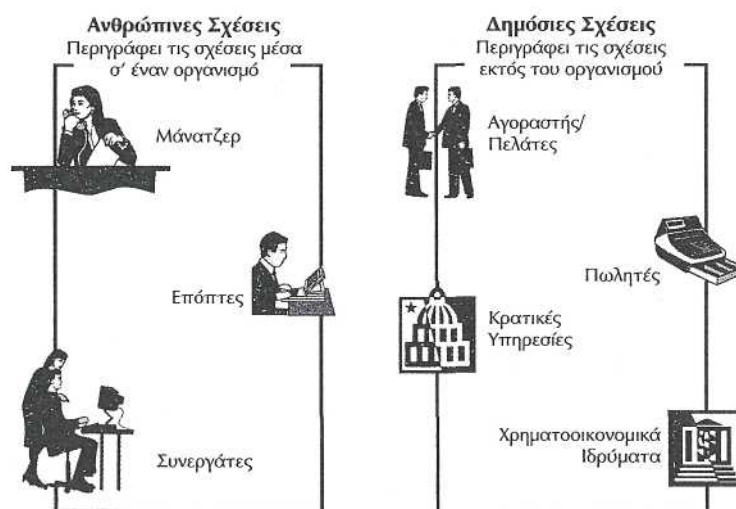
Με τη λήξη της Μεγάλης Οικονομικής Κρίσης στα 1939, άρχισε να αναγνωρίζεται η σημασία των ανθρώπινων σχέσεων. Τα τελευταία χρόνια, έχει δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στον όρο ανθρώπινες σχέσεις, καθώς οι επιχειρηματίες προσπαθούν να κατανοήσουν πώς μπορούν να δώσουν κίνητρα στους υπαλλήλους, να ενισχύσουν το ηθικό στον εργασιακό χώρο και να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα και τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων, μέσα στους οργανισμούς. Οι ανθρώπινες σχέσεις άρχισαν να εμφανίζονται ως πεδίο μελέτης, αντικείμενο του οποίου αρχικά ήταν η εξεύρεση του καλύτερου τρόπου εργασίας και αντιμετώπισης των ανθρώπων μέσα στους οργανισμούς. Η φράση "με τους ανθρώπους μέσα στους οργανισμούς" είναι σημαντική, γιατί διακρίνει τις ανθρώπινες σχέσεις από τις δημόσιες σχέσεις. Όπως παρουσιάζεται στο σχεδιάγραμμα 1.1, οι άνθρωποι μέσα σε έναν οργανισμό έρχονται σε επαφή και με ανθρώπους εκτός του οργανισμού - πελάτες ή αγοραστές, πωλητές, χρηματοοικονομικά ιδρύματα, κρατικές υπηρεσίες, το γενικό κοινό και με άλλες ομάδες ανθρώπων. Οι δημόσιες σχέσεις μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό. Ωστόσο, οι δημόσιες σχέσεις αφορούν σε δραστηριότητες και μορφές επικοινωνίας που έχουν

ως πρωταρχικό σκοπό τη δημιουργία καλής εικόνας ή την απόκτηση κύρους για έναν οργανισμό.

Οι Κινήσεις για τις Ανθρώπινες Σχέσεις

Αν και μερικοί μάνατζερ εξακολουθούν να εφαρμόζουν αυταρχικούς τρόπους προσέγγισης και αντιμετώπισης των υπαλλήλων, οι περισσότεροι προοδευτικοί μάνατζερ και επόπτες που ενστερνίζονται το σύγχρονο τρόπο σκέψης απορρίπτουν την ιδέα ότι πρέπει να μεταχειρίζονται ή να χρησιμοποιούν τους εργαζομένους σαν εργαλεία, χωρίς να ενδιαφέρονται για την προσωπική τους ευημερία. Η αναγνώριση της ανάγκης βελτίωσης των σχέσεων με τους υπαλλήλους οδήγησε στην κίνηση των ανθρώπινων σχέσεων, η οποία ξεκίνησε το 19ο αιώνα και συνεχίζεται μέχρι σήμερα.

Σχεδιάγραμμα 1.1 Σχέσεις Μέσα και Έξω από έναν Οργανισμό



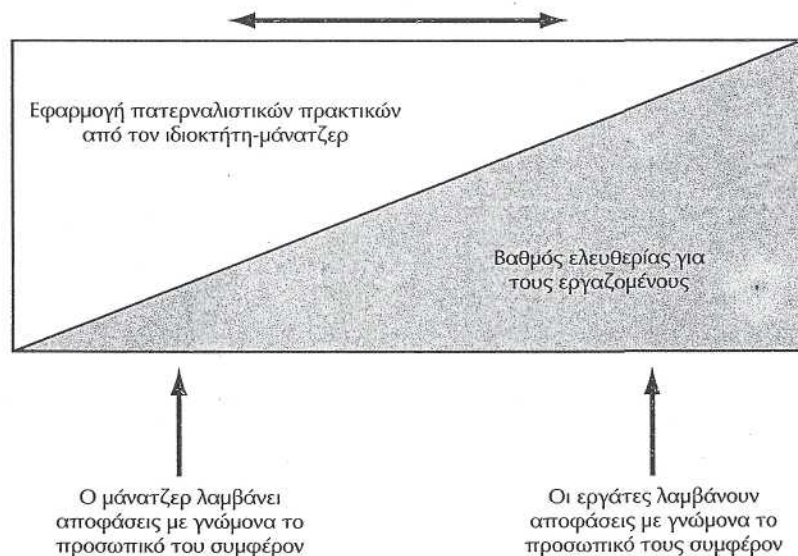
Πατερναλισμός

Τα πρώτα χρόνια του 19ου αιώνα χαρακτηρίστηκαν από τις προσπάθειες μερικών ιδιοκτητών εργοστασίων να βελτιώσουν τη δύσκολη κατάσταση στην οποία βρισκόταν η εργατική τάξη. Αυτοί οι εργοδότες πίστευαν ότι αν μπορούσαν να βελτιώσουν την υγεία και την ηθική των υπαλλήλων, τότε θα μπορούσαν να παράγουν περισσότερο. Ο πατερναλισμός, όπως εφαρμόστηκε κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου, έφερε τους εργοδότες σε θέση εξουσίας να προσπαθούν να ελέγξουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, όπως οι γονείς που προσπαθούν να ελέγξουν τη συμπεριφορά των παιδιών τους. Ένα παράδειγμα τέτοιου πατερναλισμού ήταν το Σύστημα Lowell, το οποίο πήρε το όνομα του από τον ιδιοκτήτη ενός εργοστασίου υφαντουργίας στη Νέα Αγγλία, ο οποίος παρείχε στους υπαλλήλους του

εργατικούς κοιτώνες. Αυτός ο διακανονισμός έδωσε στον Lowell την ευκαιρία να αναθεωρήσει πολλές από τις απόψεις του για την ιδιωτική ζωή των υπαλλήλων του. Η συμμετοχή στη Θεία Λειτουργία, η προσωπική επαφή και η εκπαίδευση των νέων γυναικών σε οικιακά καθήκοντα έτυχαν προσεκτικής εξέτασης. Δυστυχώς, αυτές οι πρακτικές αποκάλυψαν την έντονη διαφορά στις απόψεις μεταξύ αυτών που έπαιρναν τους μισθούς και αυτών που πλήρωναν τους μισθούς.

Ο πατερναλισμός, όπως αναπτύχθηκε στα πλαίσια της κίνησης για τις ανθρώπινες σχέσεις, βασίστηκε στην άποψη ότι ο μέσος εργάτης είναι χαμηλής νοημοσύνης και τεμπέλης, και ότι χρειάζεται προτροπή και πειθαρχία, καθώς και να προστατευθεί από την προσωπική του ανοησία. Ελάχιστες, πρακτικές στους σύγχρονους οργανισμούς, αν υπάρχουν, είναι εμφανώς πατερναλιστικές. Ενδυματολογικοί κώδικες, έλεγχος για χρήση ναρκωτικών, επίσημη και ανεπίσημη συμπεριφορά των υπαλλήλων και διάφορες άλλες ρυθμιστικές πρακτικές οι οποίες θεωρούνται κατάλληλες για τη θέση του υπαλλήλου μέσα στην επιχείρηση, είναι μερικά παραδείγματα έμμεσης εφαρμογής του πατερναλισμού σήμερα.

Σχεδιάγραμμα 1.2 Η Έννοια του Πατερναλισμού



Επιστημονική Οργάνωση

Οι Frederick Taylor, Frank και Lillian Gilbreth, και Henry L. Gantt αναγνωρίστηκαν ως ειδικοί στη διοίκηση επιχειρήσεων λόγω των προσπαθειών τους να βελτιώσουν την αποδοτικότητα του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά στις αρχές του 20ου αιώνα. Ο τρόπος προσέγγισης τους, ο οποίος έγινε γνωστός ως επιστημονική οργάνωση, άρχισε με την επιστημονική ανάλυση των εργασιών κατά την οποία κάθε εργασιακό καθήκον καθορίστηκε και περιορίστηκε στην πιο στοιχειώδη λειτουργία του. Μετά, κάθε εργαζόμενος αναλάμβανε

ένα πολύ εξειδικευμένο καθήκον. Οι ειδικοί στη διοικητική πίστευαν ότι ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης και της συνεχούς επανάληψης, οι εργαζόμενοι θα γίνονταν πολύ παραγωγικοί. Διαχωρίζοντας τη συνολική διαδικασία της εργασίας σε επιμέρους καθήκοντα και εκπαιδεύοντας κατάλληλα τους εργαζομένους ώστε να εκτελούν αυτά τα εξειδικευμένα καθήκοντα, προέβλεπαν ότι θα σημειωθεί αύξηση της παραγωγικότητας. Το τελικό βήμα ήταν η καθιέρωση προτύπων απόδοσης για τους εργαζομένους και ο καθορισμός μισθολογικών κινήτρων, τα οποία θα μπορούσαν να ενθαρρύνουν τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά να ανταποκριθεί σε αυτά τα πρότυπα ή να τα ξεπεράσει.

Το αποτέλεσμα της επιστημονικής οργάνωσης, κατά την άποψη πολλών εργαζομένων, ήταν η δημιουργία ανιαρών, επαναλαμβανόμενων καθηκόντων, τα οποία παρείχαν πολύ μικρή πρόκληση σε άτομα φιλόδοξα και ανυπόμονα να εξελιχτούν σε έναν επαγγελματικό τομέα. Ωστόσο, αυτός ο τρόπος προσέγγισης άρεσε στον Henry Ford, ο οποίος κατάφερε να αντικαταστήσει τη μέθοδο της χειροποίητης παραγωγής αυτοκινήτων με τη μαζική παραγωγή. Για να προσελκύσει εργάτες στις ταχείας κίνησης γραμμές συναρμολόγησης αυτοκινήτου, ο Ford όχι μόνο εκπαίδευσε τους εργάτες, αλλά και τους πλήρωνε πέντε δολάρια την ημέρα, δηλαδή περισσότερο από το διπλάσιο της συνήθους πληρωμής σε παρόμοιες βιομηχανίες, ενοχλώντας έτσι άλλους Αμερικανούς βιομηχάνους. Σήμερα, οι περισσότεροι ειδικοί στο ανθρώπινο δυναμικό αναγνωρίζουν ότι οι ανεπαρκείς μισθοί προκαλούν προβλήματα στις ανθρώπινες σχέσεις, τα οποία εκδηλώνονται με τον υπερβολικά γρήγορο ρυθμό αντικατάστασης των υπαλλήλων, το χαμηλό ηθικό και την αναποτελεσματική παραγωγή. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.1, ένα ικανοποιητικό σχέδιο αντιστάθμισης θα πρέπει να προσελκύει επαρκώς ειδικευμένους εργάτες, να τους προσφέρει εργασιακή ικανοποίηση και να τους εμπνέει, ώστε να είναι παραγωγικοί.

Πίνακας 1.1 Στοιχεία ενός Ικανοποιητικού Σχεδίου Αντιστάθμισης

Προσέλκυση καλά ειδικευμένων υπαλλήλων
Ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους
Παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους ώστε να είναι παραγωγικοί

Εργατικά Σωματεία

Ενώ οι απόψεις της επιστημονικής οργάνωσης και η βιομηχανική επανάσταση έφεραν τα πλεονεκτήματα της εξειδίκευσης και της αύξησης της παραγωγής, οι εργαζόμενοι συχνά ήταν δυσαρεστημένοι από τον τρόπο ζωής τους. Στα τέλη του 19ου αιώνα, το εβδομαδιαίο ωράριο εργασίας τυπικά ήταν 60 ώρες και σε μερικά εργοστάσια ήταν 72 ή ακόμα και 84 ώρες - επτά

12 ώρες ημέρες εργασίας την εβδομάδα. Κανόνες ασφαλείας δεν υπήρχαν και συχνά οι συνθήκες εργασίας ήταν άσχημες. Νεαρά αγόρια και κορίτσια προσχωρούσαν στο εργατικό δυναμικό για να κερδίσουν λίγα χρήματα, προκειμένου να βοηθήσουν τις οικογένειες τους. Όταν σημειώθηκε οικονομική ύφεση, οι εργαζόμενοι έμειναν άνεργοι. Ασφάλιση έναντι της ανεργίας δεν υπήρχε. Τα φτωχοκομεία, που λειτουργούσαν από τις δημοτικές αρχές, αποτελούσαν καταφύγια για τους άνεργους εργάτες.

Οι εργάτες σταδιακά συνειδητοποίησαν ότι συγκροτώντας εργατικά σωματεία, δηλαδή ενωμένοι και διαπραγματευόμενοι ως μία ενιαία ομάδα, θα μπορούσαν να κερδίσουν καλύτερους μισθούς, λιγότερες ώρες εργασίας, ασφαλέστερες συνθήκες εργασίας και ασφάλεια (μονιμότητα) εργασίας. Επίσης, συνειδητοποίησαν ότι λειτουργώντας ως ομάδα θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη νομοθεσία, όπως έγινε με την ψήφιση του Νόμου για Δίκαια Εργατικά Κριτήρια (1938), που όρισε το ποσό του κατώτατου μισθού σε ομοσπονδιακό επίπεδο και καθιέρωσε την πληρωμή των υπερωριών. Τα εργατικά σωματεία πέτυχαν τη βελτίωση της άσχημης κατάστασης

Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης στα τέλη του 19ου αιώνα, δεν υπήρχαν κανόνες ασφαλείας και συχνά οι συνθήκες εργασίας ήταν άσχημες. Νεαρά κορίτσια και αγόρια προσχωρούσαν στο εργατικό δυναμικό, για να κερδίσουν χρήματα και να βοηθήσουν τις οικογένειες τους, των εργατών στις βιομηχανίες και στο εμπόριο. Η ιστορία, πάντως, του εργατικού συνδικαλιστικού κινήματος χαρακτηρίζεται από διαμάχες μεταξύ των σωματείων και των ιδιοκτητών-μάνατζερ των επιχειρήσεων και των βιομηχανιών. Όταν προκύπτουν διαφωνίες, εργοδότης και υπάλληλοι βρίσκονται σε αντίπαλες θέσεις.

Αναγνώριση

Στα τέλη του 1920, ο Elton Mayo και άλλοι ερευνητές από το Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ ξεκίνησαν αυτό το οποίο αργότερα έγινε γνωστό ως Μελέτες Hawthorne, στις εγκαταστάσεις Hawthorne της εταιρείας ηλεκτρισμού Western Electric Company κοντά στο Σικάγο. Ο σκοπός της έρευνας ήταν να ανακαλύψουν τη σχέση ανάμεσα στην αλλαγή των φυσικών συνθηκών εργασίας και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, ο Mayo και οι συνεργάτες του ενδιαφέρονταν για την επίδραση της διαφορετικής έντασης του φωτισμού στην εργατική παραγωγή. Κατά τη διάρκεια ενός πειράματος, μία ομάδα έξι εργατριών εργάστηκε με επαρκή φωτισμό. Αργότερα, η ένταση του φωτισμού μειώθηκε σημαντικά, και αντί να μειωθεί η παραγωγικότητα, όπως αναμενόταν, στην πραγματικότητα, αυξήθηκε.

Οι ερευνητές το απέδωσαν σε αυτό που έγινε γνωστό ως φαινόμενο Hawthorne, σύμφωνα

με το οποίο οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν μέρος σε επιστημονικές μελέτες μπορεί να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί λόγω της προσοχής που λαμβάνουν από τους ερευνητές. Αυτή η ανακάλυψη υπήρξε σημαντική για την κίνηση των ανθρώπινων σχέσεων, επειδή της έδωσαν την ερμηνεία ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι σημαντικοί και ότι το έργο τους αναγνωρίζεται, επιδεικνύουν μεγαλύτερη Θέληση να ξεχωρίσουν στις εργασιακές τους δραστηριότητες.

Κίνητρα

Ο Gene Carlson εργάζεται ως κειμενογράφος σε ένα διαφημιστικό γραφείο. Συχνά, μένει μόνος του στο γραφείο ως αργά τη νύχτα, δουλεύοντας πάνω σε κείμενα για τη διαφημιστική εκστρατεία κάποιου πελάτη. Η Cheryl Rawlings, δικηγόρος σε νομική εταιρεία, παίρνει κάθε βράδυ σπίτι της νομικά έγγραφα για περαιτέρω μελέτη και επανεξέταση. Γιατί αυτοί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με αυτόν τον τρόπο, ενώ άλλοι εργαζόμενοι τηλεφωνούν στη δουλειά τους και δηλώνουν μια ανύπαρκτη ασθένεια ή αποφεύγουν τα εργασιακά τους καθήκοντα και την αποδοχή ευθυνών;

Το 1943, ο ψυχολόγος Abraham Maslow δημοσίευσε μία Θεωρία κινήτρων, στην οποία υποστήριξε ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων καθορίζεται από μία ευρεία ποικιλία αναγκών. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα κίνητρα εμφανίζονται όταν ένα άτομο αισθάνεται μία ανάγκη την οποία επιθυμεί να ικανοποιήσει. Το άτομο θέτει ένα στόχο, η επίτευξη του οποίου θα μειώσει αυτή την ανάγκη ή θα το απαλλάξει από αυτήν.

Ο Gene Carlson θέλει οι πελάτες, οι συνεργάτες και οι επόπτες του να σέβονται και την ποιότητα και την ποσότητα της δουλειάς του. Αυτή η ανάγκη για σεβασμό οδηγεί σε μία συμπεριφορά προσανατολισμένη στον καθορισμό στόχων. Θα εργάζεται περισσότερες ώρες, όταν είναι απαραίτητο, για να επιτύχει ένα αποτέλεσμα υψηλότερης ποιότητας ή μεγαλύτερο όγκο εργασίας. Το κίνητρο για την επίτευξη αυτού του στόχου θα είναι ο σεβασμός που θα κερδίσει ως ανταμοιβή από τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους επόπτες του.

Ο Maslow ιεράρχησε τις ανάγκες που προσδιόρισε, και επεσήμανε ότι οι χαμηλότερου επιπέδου ανάγκες πρέπει να ικανοποιηθούν, τουλάχιστον μερικώς, πριν το άτομο αρχίσει να αναγνωρίζει και να προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των υψηλότερων επιπέδων. Τα πέντε επίπεδα των αναγκών, όπως τα παρουσιάζει ο Maslow, από τα χαμηλότερα προς τα υψηλότερα επίπεδα, περιλαμβάνουν τις εξής ανάγκες:

Βιολογικές ανάγκες, οι οποίες είναι οι βασικές ανάγκες για τροφή, στέγη και ένδυση. Ένας άνθρωπος που πεινάει, πρώτα στρέφεται στην απόκτηση τροφής πριν επικεντρώσει την προσοχή του σε άλλες ανάγκες. Οι νόμοι για τους κατώτατους μισθούς είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση των μισθών. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, πολλές οικογένειες μπορούν να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες, και έτσι οι υψηλότερου επιπέδου ανάγκες είναι πιθανόν να διαδραματίσουν πιο σημαντικό ρόλο στα κίνητρα των εργαζομένων.

Ανάγκες ασφάλειας, οι οποίες είναι οι ανάγκες για ασφάλεια (μονιμότητα) στην εργασία για προστασία από σωματικές βλάβες και αποφυγή του απρόσμενου. Συχνά, αυτές οι ανάγκες καλύπτονται από προηγούμενες συλλογικές συμβάσεις εργασίας, από τη νομοθεσία για την επαγγελματική υγεία και ασφάλεια η οποία ελέγχεται από το Κυβερνητικό Συμβούλιο Επαγγελματικής Υγείας και Ασφάλειας (ΚΣΕΥΑ) και διάφορες άλλες μορφές ασφάλισης.

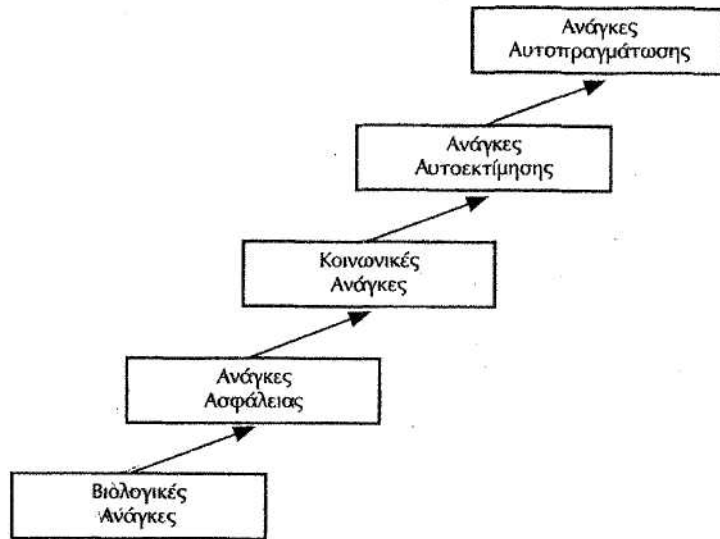
Κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες είναι οι ανάγκες για αποδοχή από τους άλλους (ανάγκη του να ανήκει κάπου), και για προσφορά και λήψη αγάπης. Επίσημες και ανεπίσημες ομάδες εργασίας μπορεί να βοηθήσουν στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων. Εταιρείες της Ιαπωνίας και των Ηνωμένων Πολιτειών έχουν εφαρμόσει τους κύκλους ποιότητας, δηλαδή μικρές ομάδες που αποτελούνται από εργαζόμενους στον ίδιο χώρο, οι οποίοι συναντώνται περιοδικά, προκειμένου να βρουν λύσεις σε διάφορα προβλήματα ποιότητας και άλλα σχετικά προβλήματα. Με αυτό το μέτρο ενθαρρύνεται η ανάπτυξη του αισθήματος του εργαζομένου ότι ανήκει κάπου.

Ανάγκες Αυτοεκτίμησης, οι οποίες είναι συνήθως πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν, είναι ανάγκες για την απόκτηση της αίσθησης επιτυχίας και επιτεύξεων και σεβασμού από τους άλλους. Έτσι, όπως κάποιοι μαθητές έχουν κίνητρο για την επίτευξη υψηλής βαθμολογίας, έτσι και μερικοί εργαζόμενοι αντλούν την αίσθηση της αξίας που έχουν για τον εαυτό τους από τον έπαινο και την αναγνώριση που προέρχονται από τους μάνατζερ και τους άλλους μέσα στην εταιρεία.

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, οι οποίες τοποθετούνται στην κορυφή της ιεράρχησης του Maslow, είναι η ανάγκη του ατόμου για προσωπική ικανοποίηση, καθώς και η ανάγκη του να ζει σύμφωνα με τις δυνατότητες του και να επιτύχει τη μέγιστη αξιοποίηση των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων του. Για τον Sam Walton, αυτοπραγμάτωση μπορεί να σημαίνει να είναι ο πιο πετυχημένος πωλητής στις Ηνωμένες Πολιτείες. Για τη Wendy Swan, μπορεί να

σημαίνει να ανακηρυχθεί υπάλληλος του μήνα στο Νοσοκομείο Proctor.

Το Σχεδιάγραμμα 1.3 απεικονίζει την ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με τον Abraham Maslow. Οι περισσότεροι κοινωνικοί επιστήμονες συμφωνούν ότι οι άνθρωποι έχουν ως κίνητρο για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων την ικανοποίηση των αναγκών τους.



Σχεδιάγραμμα 1.3 Ανάγκες που Είναι η Πηγή των Κινήτρων

Για αυτό το λόγο, για να αποκτήσουν κίνητρα οι υπάλληλοι, οι μάνατζερ και οι επόπτες πρέπει να τους παρέχουν ευκαιρίες για την ικανοποίηση των αναγκών τους ως αποτέλεσμα της εκτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων μέσα στον οργανισμό. Από μία ομάδα λογιστών, για παράδειγμα, μπορεί να ζητηθεί να συνεργαστούν σε μία έκθεση ελέγχου, ώστε, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, να ικανοποιήσουν την κοινωνική ανάγκη που σχετίζεται με την ανάγκη των ανθρώπων να ανήκουν κάπου ή να γίνονται αποδεκτοί από τους άλλους.