

Πτυχιακή Εργασία

**Υποκλίση  
Μάνατζμεντ  
Συμπεριφορά**

Σπουδαστές Διοικ. Επιχειρήσεων  
Σ.Δ.Ο. Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

Ντουνάκη Μαρία  
Παπαδημητρίου Κώστας  
Μουρμούρης Γιάννης



1991

ΑΡΙΘ. ΠΡΩΤ.	661
ΕΙΣΑΓ. ΟΡΘΗ	

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μείωση της παραγωγικότητας, είναι ένα πρόβλημα που απασχολεί σήμερα όλες τις επιχειρήσεις, ιδιωτικές και δημόσιες σε όλο τον κόσμο. Όλοι αναγνωρίζουν πόσο σημαντικός είναι ο παράγοντας αυτός για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης. Αυτή καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Σε ευρύτερη κλίμακα, πάντως, η παραγωγικότητα επηρεάζει σημαντικά την δύναμη, την επιρροή, τη βιωσιμότητα ακόμα και την εθνική ασφάλεια της χώρας και γενικά την ευημερία των πολιτών της. Η επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας καταλήγει σε υψηλότερο επίπεδο διαβίωσης, λιγότερες ώρες εργασίας, πιο μακροχρόνιες διακοπές, μεγαλύτερες αμοιβές και περισσότερες συμπληρωματικές αμοιβές.

Αλλά τί είναι η παραγωγικότητα: Για άλλους παραγωγικότητα είναι η μεγαλύτερη απόδοση με τη λιγότερη προσπάθεια. Για άλλους, πάλι, η παραγωγικότητα εκφράζει τη σχέση μεταξύ εισροής (input) και εκροής (out put). Για μας ο σωστότερος ορισμός της παραγωγικότητας είναι:

Παραγωγικότητα<sup>(1)</sup> σημαίνει πόσο ικανοποιητικά χρησιμοποιεί τους πόρους της μια επιχείρηση.

Ορισμένα, τα πιο σημαντικά, από τα αίτια με τα οποία εξηγείται η πτώση της παραγωγικότητας, σ'όλο τον κόσμο είναι:

1) η μείωση των δαπανών για την έρευνα και την ανάπτυξη

2) ή μείωση του ρυθμού επένδυσης σε νέο κεφαλαιουχικό εξοπλισμό

3) η αύξηση του κόστους και η επιβάρυνση που προκύπτει από τις κυβερνητικές διατάξεις.

4) η αύξηση του κόστους της ενέργειας

5) οι συνέπειες του πληθωρισμού

6) η μείωση των κινήτρων των εργαζομένων και της

υποχρέωσής τους για την προσφορά υψηλής ποιότητας εργασία.

Σ' αυτό το τελευταίο θα πρέπει να σταθούμε περισσότερο. Σήμερα οι μάντζερ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες, καθώς και οι περισσότεροι στην κοινωνία μας αποδέχονται το γεγονός ότι πολλά αν όχι τα περισσότερα προβλήματα υπάρχουν γιατί πίσω από κάθε δραστηριότητα βρίσκονται Άνθρωποι. Ενώ, δηλαδή, στο παρελθόν το ενδιαφέρον περιοριζόταν στο πως να αποκτηθούν και να χρησιμοποιηθούν οι μηχανές που προσφέρει η τεχνολογική μας εποχή, τώρα έχουμε να αντιμετωπίσουμε και το ανθρώπινο στοιχείο - αυτό που το έχουμε είτε αγνοήσει ή που έχουμε προσπαθήσει να το διπλάσουμε για να ταιριάζει με τις απαιτήσεις του όλο επεκτανόμενου κόσμου μας.

Παντού, όπου εργάζονται άνθρωποι-υπηρεσίες (δημόσιες ή ιδιωτικές), βιομηχανίες, γραφεία καταστήματα, κ.λ.π. - παρατηρούνται πολύπλοκα προβλήματα όπως οι ρυθμοί απουσιών και αποχωρήσεων που αυξάνονται και οι προϊστάμενοι που θρηνούν πως οι άνθρωποι απλώς δεν θέλουν να εργαστούν όπως συνήθιζαν άλλοτε.

Σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η υποκίνηση του εργαζόμενου έτσι ώστε να αποσπάται από αυτόν μιας μέρας ικανοποιητικό έργο μέσα από την προσωπική του ικανοποίηση (ποσοτική και ποιοτική). Σκοπός της διοίκησης δεν πρέπει να είναι πια η απόσπαση μόνο μιας μέρας παραγωγικής εργασίας.

Με βάση τρία στοιχεία της Ελληνικής πραγματικότητας

1) την έντονη σύγχυση που υπάρχει στην πλειοψηφία των Ελλήνων εργαζομένων και γενικότερα των ελλήνων για το τί σημαίνει παραγωγικότητα και ειδικότερα παραγωγικότητα της εργασίας

2) την κάποια αρνητική διάθεση που υπάρχει διάχυτη προς οποιαδήποτε προσπάθεια για βελτίωση της παραγωγικότητας γιατί αυτό συνδέεται με έννοιες της μορφής "εντατικοποίηση της εργασίας", "εκμετάλλευση του εργαζομένου ώστε να παράγει περισσότερο" και

3) το γεγονός ότι όλοι στην Ελλάδα μιλούν για χαμηλή παραγωγικότητα, πλην όμως για τους άλλους τομείς της οικονομίας, παραβλέποντας και δικαιολογώντας την χαμηλή παραγωγικότητα του τομέα που απασχολούνται, χωρίς ποτέ να παραθέτουν στοιχεία. Με δεδομένη τη σπουδαιότητα που έχουν η υποκίνηση, το μάνατζμεντ και η συμπεριφορά των εργαζομένων στις σύγχρονες επιχειρήσεις και ειδικότερα η σημασία τους για την χώρα μας αποφασίσαμε να ερευνήσουμε τις θεωρίες που σχετίζονται με τις έννοιες αυτές, να αναφέρουμε τις λύσεις που προτάθηκαν και τα αποτελέσματά τους καθώς και τις σύγχρονες θεωρίες και τα συμπεράσματα από τις εφαρμογές τους.

Ετσι στο ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ αναφερόμαστε στην ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ-ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ. Τρεις έννοιες πολύ σημαντικές για την κατανόηση της προσωπικότητας των εργαζομένων.

Οι θεωρίες των Maslow & Herzberg αναφέρονται στο ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ. Δύο θεωρίες που έβαλαν την βάση για την κίνηση του επαναπροδιορισμού της εργασίας.

Στο ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ αναφερόμαστε στην Διεύθυνση και Ηγεσία. Αναφερόμαστε σε ορισμένα βασικά στοιχεία που θα πρέπει να γνωρίζουν οι μάνατζερ όλου του κόσμου και περισσότερο οι έλληνες, για να κατανοήσουν και να βελτιώσουν την στάση τους απέναντι στους εργαζομένους.

Ακολουθεί στο ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ μια κριτική των κλασικών θεωριών της συμπεριφοράς και των κινήτρων που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Η κριτική αυτή βασίζεται στα αποτελέσματα της πρακτικής εφαρμογής τους στην σύγχρονη πραγματικότητα.

Το επόμενο, δηλαδή το ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ, αναφέρεται σε ένα ουσιαστικό στοιχείο των επιχειρήσεων ότι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε όλο τον κόσμο. Είναι οι Ομάδες και οι Νόρμες ομάδων και πως αυτές καθορίζουν την συμπεριφορά και την υποκίνηση των εργαζομένων.

Στο ΕΚΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ περιγράφουμε το Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ και το ρόλο του στη διαδικασία της υποκίνησης.

Στο ΕΒΔΟΜΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ αναφέρεται η σπουδαιότερη θεωρία της υποκίνησης και του μανάτζμεντ είναι η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΟΡΘΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ.

Ακολουθεί στο ΟΓΔΟΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΤΥΛ. Μια θεωρία για να αναγνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από τη θέση τους στην ιεραρχική κλίμακα, το στυλ τους, να αναγνωρίζουν το στυλ των άλλων και τέλος να μάθουν να συνεργάζονται με βάση τα στυλ τους για καλύτερα και αποδοτικότερα αποτελέσματα.

Όλη η εργασία είναι εμπλουτισμένη με διάφορες περιπτωσιακές μελέτες.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

**ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ**

**ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

## ΟΡΙΣΜΟΣ

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ή ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ (motivation 2) είναι η προσπάθεια για τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων, ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας.

Με την παρακίνηση οι εργαζόμενοι ενεργούν με τη δική τους βούληση. Έτσι θα ικανοποιηθούν για ότι κάνουν, αλλά τα κίνητρα που είναι αναγκαία πρέπει να πηγάζουν από τον εσωτερικό τους κόσμο δηλαδή πρέπει να βρεθεί τί επιθυμεί το άτομο και να του προσφερθεί σαν ανταμοιβή (ή σαν κίνητρο).

Αλλά εδώ ακριβώς βρίσκεται το πρόβλημα γιατί κάτι που θεωρεί σαν αμοιβή, ένα άτομο, άλλο άτομο είναι πιθανό να το θεωρεί άχρηστο. Αλλά ακόμα και αν προσφερθεί μια ανταμοιβή που είναι σπουδαία για κάποιον, δεν υπάρχει εγγύηση, ότι αυτή θα τον υποκινήσει, εκτός αν αισθάνεται, ότι η προσπάθειά του θα έχει σαν αποτέλεσμα να πάρει την ανταμοιβή. Αλλιώς δεν θα την δεχθεί γιατί θα παρουσιάζεται σαν μια κίνηση δωροδοκίας και θα δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την συνεργασία και των δύο πλευρών.

Για να έχει αποτέλεσμα η προσπάθεια υποκίνησης, που είναι αναγκαία αλλά και χρήσιμη, πρέπει να ενεργούμε ανάλογα με τον άνθρωπο. Αυτό σημαίνει ότι τον γνωρίζουμε καλά, ότι γνωρίζουμε την προσωπικότητά του κάθε εργαζομένου που συνεργάζεται μαζί μας. Η γνώση των προηγούμενων χαρακτηριστικών πραγματοποιείται με προσπάθεια κοντα στην προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου, με ενδιαφέρον, προσοχή και ειλικρίνεια.

Ενας μεγάλος κατάλογος αναζητήσεων οδηγεί τους περισσότερους αν όχι το σύνολο των εργαζομένων σε ένα σκοπό: ΤΗΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΞΙΟΠΡΕΠΕΙΑ.

Παράλληλα με τις άλλες ενέργειες θα πρέπει να προσέχουμε, ώστε να μην πληγωθεί η αξιοπρέπεια του



ανθρώπου και να μην ελλοτρωθεί ο ενθουσιασμός τους, διότι δεν μπορεί να μην υπάρχει αξιοπρέπεια και ενθουσιασμός και να περιμένουμε αποτελέσματα από ενέργειες υποκίνησης.

Από την πλευρά της εργασιακής μονάδας, θα πρέπει να καταβάλλονται προσπάθειες, ώστε τα άτομα να υποκινούνται συνεχώς, και να ικανοποιούνται οι στόχοι και των δύο πλευρών, αλλά ούτε να μειώνονται οι φιλοδοξίες των εργαζομένων, ούτε όμως να παρατηρηθεί κάμψη από τη διαρκή κόπωσή τους.

### ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Η μελέτη της υποκίνησης ή παρακίνησης και της συμπεριφοράς αποτελεί μια αναζήτηση για απαντήσεις σε πολύπλοκες ερωτήσεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου. αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου στοιχείου στους οργανισμούς αναπτύχθηκε ένα θεωρητικό πλαίσιο που μπορεί να βοηθήσει τους μάνατζερ να κατανοήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, δηλαδή όχι μόνο να καθορίσουν το "γιατί" της προηγούμενης συμπεριφοράς, αλλά κατά ένα βαθμό να προβλέψουν, να αλλάξουν κι ακόμα να ελέγξουν τη συμπεριφορά στο μέλλον.

Η συμπεριφορά βασικά είναι προσανατολισμένη προς ένα σκοπό. Μ'άλλα λόγια, η συμπεριφορά μας γενικά υποκινείται από μια επιθυμία να επιτευχθεί κάποιος σκοπός. Ο συγκεκριμένος σκοπός δεν είναι πάντοτε συνειδητά γνωστός στο άτομο. Οι ωθήσεις που παρακινούν ορισμένα πλέγματα ατομικής συμπεριφοράς σ'ένα μεγάλο βαθμό είναι υποσυνειδητές κι έτσι δεν υπόκεινται εύκολα σ'εξέταση κι αξιολόγηση ή εκτίμηση.

Ο Sigmund Freud ήταν από τους πρώτους που αναγνώρισε τη σπουδαιότητα της υποσυνειδητής υποκίνησης. Πίστευε πως οι άνθρωποι δεν είναι πάντοτε ενήμεροι για το κάθε τι που θέλουν και έτσι ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς τους επηρεάζεται από υποσυνειδητά ελατήρια ή ανάγκες. Πραγματικά, η έρευνα του Freud τον έπεισε πως μπορούσε να χαρακτηί μια αναλογία μεταξύ της υποκίνησης

των περισσότερων ανθρώπων και της δομής ενός παγόβουνου. Ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης υποκίνησης βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια και δεν είναι πάντοτε φανερό στο άτομο. Έτσι, πολλές φορές, μόνο ένα μικρό μέρος της υποκίνησης φαίνεται καθαρά ή είναι συνειδητό στο ίδιο το άτομο. Κι αυτό μπορεί να οφείλεται σε μια έλλειψη προσπάθειας από τα άτομα να αποκτήσουν αυτοενόραση.

Το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι μια δραστηριότητα. Στην πραγματικότητα, όλη η συμπεριφορά αποτελείται από σειρά ενεργειών ή δραστηριοτήτων. Ως ανθρώπινα όντα, πάντοτε κάνουμε κάτι: περπατάμε, μιλάμε, κοιμόμαστε, εργαζόμαστε κ.λ.π. Σε μια δεδομένη στιγμή μπορούμε ν'αποφασίσουμε ν'αλλάξουμε μια ενέργεια ή ένα συνδυασμό ενεργειών και ν'αρχίσουμε να κάνουμε κάτι άλλο. Και αυτό φέρνει μερικές σημαντικές ερωτήσεις. Γιατί ένα άτομο ασχολείται με μια ενέργεια και όχι με μια άλλη; Γιατί αλλάζει δραστηριότητες; Πώς μπορούμε εμείς ως μάνατζερ να κατανοήσουμε, να προβλέψουμε και ακόμα να ελέγξουμε τη δραστηριότητα ή τις δραστηριότητες με τις οποίες ένα άτομο μπορεί να ασχολείται σε κάποια στιγμή; Για να προβλέψουν τη συμπεριφορά πρέπει οι μάνατζερ να γνωρίζουν τα ελατήρια ή ανάγκες των ανθρώπων που προκαλούν κάποια ενέργεια σε μια συγκεκριμένη στιγμή.

#### α) Ελατήρια ή κίνητρα

Οι άνθρωποι δεν διαφέρουν μόνο στην ικανότητα να δρουν, αλλά και στη "θέληση να ενεργούν" ή στην υποκίνηση. Η υποκίνηση ενός ατόμου εξαρτάται από τη δύναμη των ελατηρίων του, τα οποία μερικές φορές ορίζονται και ως ανάγκες, επιθυμίες, τάσεις ή παραρμήσεις μέσα στο άτομο. Τα ελατήρια διευθύνονται προς στόχους που μπορεί να είναι συνειδητοί ή όχι.

Τα ελατήρια αποτελούν το "γιατί" της συμπεριφοράς εγείρουν και διατηρούν δραστηριότητα και καθορίζουν τη γενική κατεύθυνση της συμπεριφοράς του ατόμου. Στην ουσία, τα ελατήρια ή ανάγκες αποτελούν τις πηγές δραστηριότητας.

### β) Στόχοι

Οι στόχοι βρίσκονται έξω από το άτομο. Αναφέρονται μερικές φορές ως αμοιβές "που προσδοκούμε", προς τις οποίες κατευθύνονται τα ελατήρια. Αυτοί οι στόχοι συχνά ονομάζονται κίνητρα από τους ψυχολόγους. Μπορεί να είναι απλές αμοιβές (όπως αύξηση σε μισθό) ή μη απτές αμοιβές (όπως έπαινος ή η απόκτηση δύναμης με μια παραγωγή), που είναι εξίσου σπουδαίες με τις πρώτες για να προκαλέσουν μια συμπεριφορά. Οι μάνατζερ που είναι επιτυχημένοι στην υποκίνηση των υπαλλήλων τους συχνά παρέχουν συνθήκες μέσα στις οποίες τοποθετούνται κατάλληλα κίνητρα για την ικανοποίηση αναγκών.

Μολονότι υπάρχουν πολλά στοιχεία για τη δημιουργία του κλίματος μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν μερικές από τις ανάγκες τους, η πρώτη και βασική τους απαίτηση είναι σαφείς στόχοι. Χωρίς σαφείς στόχους, ένας υπάλληλος βρίσκεται μόνιμα σε αμυντική θέση. Αν δεν έχει συμφωνηθεί ο στόχος του, δηλαδή που πρέπει να κατευθυνθεί, είναι δυνατόν να γίνει αντικείμενο κριτικής, γιατί δεν έφτασε στο σημείο που έπρεπε να είναι. Αυτό είναι άδικο, απογοητευτικό, και άμεσα υπεύθυνο για χαμηλό ηθικό.

Εξάλλου, όταν καθορίζονται σαφείς στόχοι, ένας υπάλληλος έχει ένα εποικοδομητικό σκοπό στην εργασία του. Σαν αποτέλεσμα αυτού, το ηθικό θα είναι υψηλό. Λογικοί και σαφείς στόχοι και υψηλή υποκίνηση πηγαίνουν μαζί. Σαφείς στόχοι δίνουν σκοπό, σημασία, ζωτικότητα και κατεύθυνση στην εργασία που κάνουν οι άνθρωποι, συμβάλλουν σημαντικά στην πνευματική και συναισθηματική εμπλοκή και υποθάλπτουν το είδος της προσωπικής υποχρέωσης της επιθυμητής για κάθε άτομο.

### γ) Δύναμη των ελατηρίων

Είπαμε πως τα ελατήρια ή ανάγκες είναι οι αιτίες που υποδαυλίζουν τη συμπεριφορά. Κάθε άτομο έχει εκατοντάδες αναγκών οι οποίες συναγωνίζονται για τη συμπεριφορά του. Τότε τί καθορίζει ποιές απ'αυτές θα

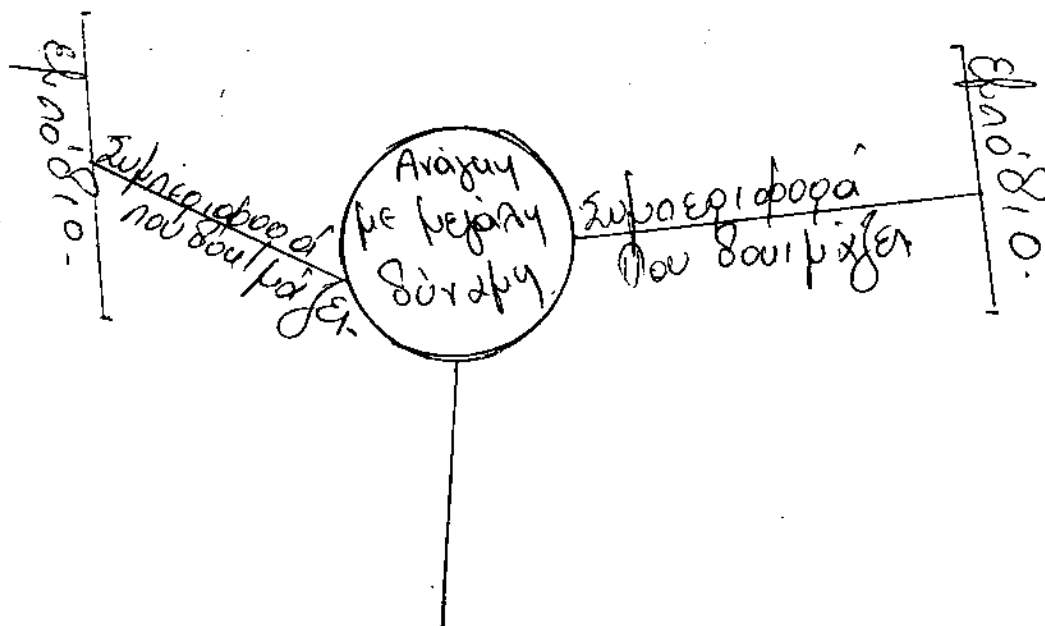
δοκιμάσει το άτομο να ικανοποιήσει με την ενέργεια; Οι ικανοποιημένες ανάγκες μειώνονται σε δύναμη και κανονικά δεν υποκινούν τ'άτομα να επιδιώξουν στόχους για την ικανοποίησή τους.

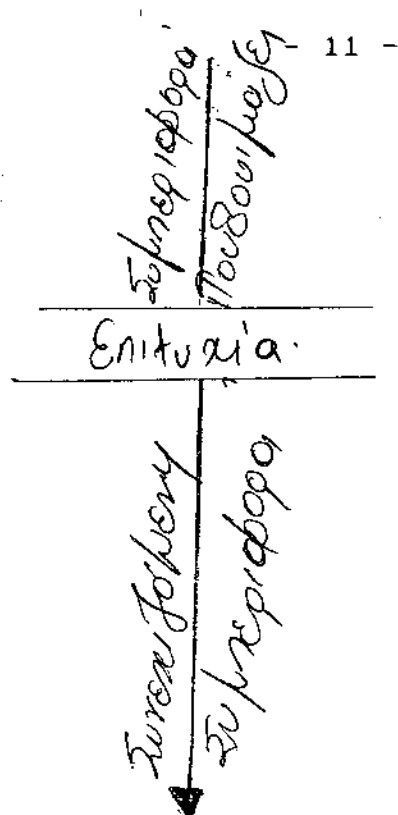
### δ) Μεταβολή στη δύναμη των ελατηρίων

Ενα ελατήριο τείνει να μειώνεται σε δύναμη όταν ικανοποιείται ή όταν εμποδίζεται η ικανοποίησή του. Κατά τον Abraham Maslow (για τις θεωρείες του θα μιλήσουμε σε επόμενο κεφάλαιο), όταν μια ανάγκη ικανοποιείται, παύει να υποκινεί για συμπεριφορά. Ανάγκες με μεγάλη ένταση που ικανοποιούνται, αναφέρονται μερικές φορές σαν "ικανοποιημένες" δηλ. ότι η ανάγκη έχει ικανοποιηθεί κατά τρόπο ώστε κάποια άλλη αμιλλώμενη ανάγκη είναι τώρα περισσότερο κυρίαρχη.

Η ικανοποίηση, όμως, μιας ανάγκης είναι δυνατόν να εμποδιστεί. Κι ενώ μια μείωση της δύναμης της μπορεί να ακολουθήσει, αυτό αρχικά συμβαίνει πάντοτε έτσι. Αντίθετα, μπορεί να υπάρξει μια τάση στο άτομο να επιδοθεί σε μια μαχητική συμπεριφορά, δηλαδή να επιχειρήσει να υπερνικήσει το εμπόδιο με τη μέθοδο ΔΟΚΙΜΗ-ΚΑΙ-ΛΑΘΟΣ (Trial - and -error).

Το άτομο είναι δυνατόν να δοκιμάσει μια ποικιλία από συμπεριφορές για να βρει μια που θα πετύχει το στόχο του, ή που θα ελλατώσει την ένταση που δημιούργησε η παρεμπόδιση, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.





Σχήμα 1. Ανταγωνιστική συμπεριφορά όταν κάποιο εμπόδιο παρεμβάλλεται κατά την προσπάθεια ενός ειδικού στόχου από το άτομο.

Αρχικά αυτή η συμπεριφορά μπορεί να είναι τελείως λογική. Ίσως το άτομο μπορέσει να κάνει ακόμα πολλές προσπάθειες προς την κατεύθυνση 1 πριν πάει στην 2 και το ίδιο προς την κατεύθυνση 2 πριν κινηθεί προς την 3, όπου κάποιος βαθμός επιτυχίας του στόχου τελικά λαμβάνει χώρα.

Αν το άτομο συνεχίζει ν'αγωνίζεται για κάτι χωρίς επιτυχία είναι δυνατόν να αωτικαταστήσει τους στόχους του με άλλους που μπορούν να ικανοποιήσουν την ανάγκη.

Η παρεμπόδιση ή η ματαίωση της επιτυχίας του στόχου αναφέρεται ως απογοήτευση.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η λογική μαχητική ή επιθετική συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σ'εναλλακτική τοποθέτηση στόχων ή σε μείωση της δύναμης της ανάγκης. Η παράλογη συμπεριφορά μπορεί να συμβεί με διαφορες μορφές, όταν η παρεμπόδιση της επιτυχίας του στόχου συνεχίζεται και επέρχεται η διάψευση ή απογοήτευση. Μπορεί όμως, η απογοήτευση να μεγαλώσει ανάλογα με την επιθετική

συμπεριφορά στην οποία καταφεύγει το άτομο. Η επιθετικότητα μπορεί να οδηγήσει σε καταστρεπτική συμπεριφορά, όπως η εχθρότητα και η αποχώρηση. Αν μπορέσει, το άτομο θα κατευθύνει την εχθρότητά του εναντίον του αντικειμένου ή του προσώπου που αισθάνεται πως είναι η αιτία της απογοήτευσής του. Το οργισμένο άτομο ή ο υπάλληλος είναι δυνατόν να χτυπήσει τον προϊστάμενό του ή να υπονομεύσει το έργο και την υποληψή του με τη διαβολή και με άλλη κακέντρεχη συμπεριφορά. Συχνά, όμως, ένα άτομο δεν μπορεί να επιτεθεί κατά της αιτίας της απογοήτευσης του απευθείας και είναι δυνατόν να ψάχνει για έναν "αποδιοπομπαίο τράγο" σαν στόχο της οργής του. Π.χ., ένας εργάτης μπορεί να φοβάται τον προϊστάμενό του γιατί αυτός κρατά την τύχη του στα χέρια του. Σ'αυτή την περίπτωση ο "μνησίκακος εργάτης" μπορεί ν'αρχίσει καυγά με τη γυναίκα του, να κλωτσήσει τη γάτα, να δείρει τα παιδιά του ή περισσότερο εποικοδομητικά ν'απαλλαγεί από τα συναισθήματά του λιανίζοντας ξύλα, βλαστημώντας και καταριώμενος ή εμπλεκόμενος σε βίαιες πράξεις ή αγροίκους αστεϊσμούς επιθετικής μορφής.

Αλλα είδη έκφρασης της απογοήτευσης όπως είναι η εκλογίκευση, η παλιδρόμηση, η προσκόλληση και η παραίτηση είναι δυνατόν ν'αναπτυχθούν, αν οι πιέσεις συνεχίσουν ν'αυξάνονται. Αυτά τα είδη έκφρασης της απογοήτευσης είναι μηχανισμοί άμυνας της προσωπικότητας του εργαζομένου τα οποία έχουν άμεσο αντίκτυπο στον τρόπο και στον χώρο εργασίας του.

**Εκλογίκευση:** Σημαίνει απλώς την τάση να βρίσκει κανείς δικαιολογίες. Π.χ. ένα άτομο κατηγορεί κάποιον άλλο για την αδυναμία του να πετύχει ένα δεδομένο στόχο (όπως π.χ. φταίει ο προϊστάμενος μου που δεν πήρα αύξηση). Η πείθει τον εαυτό του να εγκαταλείψει την επιθυμία αυτού του ειδικού στόχου (π.χ. δεν ήθελα να το κάνω οπωσδήποτε).

**Παλιδρόμηση:** Είναι ουσιαστικό να μην ενεργεί κάποιος σύμφωνα με την ηλικία του. Απογοητευμένα άτομα τείνουν να παραιτούνται από εποικοδομητικές προσπάθειες για τη λύση

των προβλημάτων τους και παλινδρομούν σε περισσότερο πρωτόγονη και παιδική συμπεριφορά. Ένα άτομο π.χ., που δεν μπορεί να βάλει εμπρός το αυτοκίνητό του και γι' αυτό το κλωτσάει επιδεικνύει παλινδρομική συμπεριφορά και το ίδιο συμβαίνει με το μάνατζερ που ξεσπάει με οργή όταν υπόκειται σ' ένόχληση ή απογοήτευση.

**Προσκόλληση** (ή έμμονη ιδέα): Συμβαίνει όταν ένα άτομο συνεχίζει να εκδηλώνει το ίδιο πλέγμα συμπεριφοράς ξανά και ξανά, παρόλο που η πείρα έχει αποδείξει ότι έτσι δεν μπορεί να επιτύχει τίποτε. Έτσι, η απογοήτευση μπορεί να συνελέσει στην παγίωση παλιών και συνηθισμένων αντιδράσεων και να εμποδίσει τη χρησιμοποίηση νέων και περισσότερο αποτελεσματικών ιδεών. Μολονότι οι συνθήκες κανονικά εξαλείφονται όταν δεν φέρνουν ικανοποίηση ή οδηγούν σε τιμωρία, μια προσκόλληση στην πραγματικότητα γίνεται ισχυρότερη κάτω απ' αυτές τις συνθήκες.

Η τιμωρία μπορεί να έχει δύο αποτελέσματα πάνω στη συμπεριφορά. Είναι δυνατόν να εξουδετερώσει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά ή να οδηγήσει σε προσκόλληση και σε άλλα συμπτώματα απογοήτευσης. Απ' αυτό βγαίνει το συμπέρασμα πως η τιμωρία είναι δυνατόν να γίνει επικίνδυνο διοικητικό εργαλείο, αφού οι επιδράσεις της δύσκολα μπορούν να προβλεφθούν.

Κοινά συμπτώματα προσκόλλησης στις επιχειρήσεις είναι:

- α) η αδυναμία να δεχθεί κανείς αλλαγή
- β) η τυφλή και πεισματική άρνηση να δεχθεί νέα γεγονότα όταν η εμπειρία έχει αποδείξει ότι τα παλιά είναι αβάσιμα, και
- γ) το είδος της συμπεριφοράς που δείχνεται από το μάνατζερ, ο οποίος συνεχίζει ν' αυξάνει τις τιμωρίες ακόμα και όταν αυτό κάνει απλώς τις συνθήκες χειρότερες.

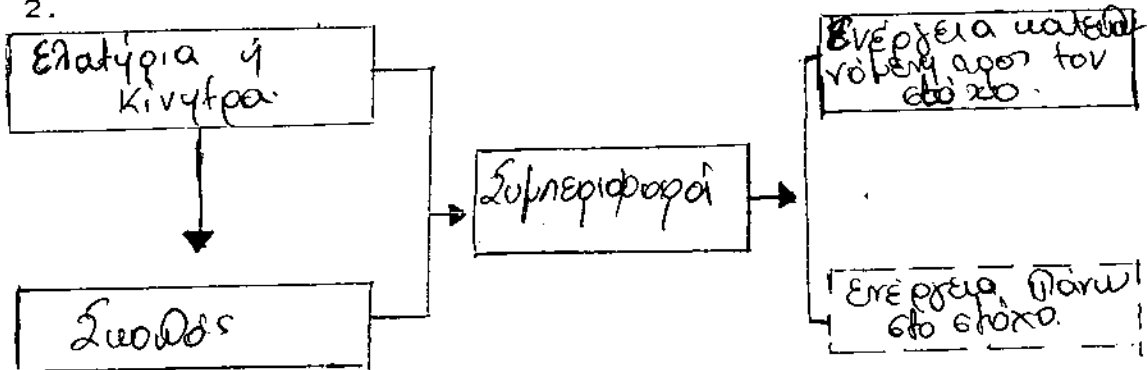
**Παραίτηση** (ή υποταγή): Ονομάζεται η απάθεια και συμβαίνει ύστερα από μακρόχρονη απογοήτευση, οπότε το άτομο χάνει την ελπίδα για επιτυχία των στόχων του σε κάποια ιδιαίτερη κατάσταση κι επιθυμεί ν' άποχωρήσει από

την πραγματικότητα και την πηγή της διαψεύσής του. Αυτό το φαινόμενο είναι χαρακτηριστικό των ανθρώπων που ασχολούνται μ'ενοχλητικά ή επαναλαμβανόμενα έργα, που συχνά υποτάσσονται στο γεγονός ότι λίγη ελπίδα υπάρχει για βελτίωση μέσα στο περιβάλλον τους.

Ενας μάντζερ, λοιπόν, πρέπει πάντοτε να θυμάται πως η επιθετικότητα, η εκλογίκευση, η παλινδρόμηση, η προσκόλληση κι η παραίτηση ή υποταγή είναι όλα συμπτώματα απογοήτευσης και μπορούν ν'άποτελούν ενδείξεις ότι υπάρχουν προβλήματα.

### Κατάσταση που υποκινεί

Η σχέση μεταξύ ελατηρίων ή αναγκών, στόχων και δραστηριοτήτων μπορεί να παρουσιαστεί κατά τον καθ. Χαραλ. Κανελόπουλο με ένα απλοποιημένο<sup>(3)</sup> τρόπο στο Σχήμα 2.



Σχήμα 2. Μια υποκινούσα κατάσταση.

Η σχηματική αυτή απεικόνιση δείχνει μια υποκινούσα κατάσταση στην οποία τα ελατήρια ή ανάγκες ενός ατόμου κατευθύνονται προς την επιτυχία του σκοπού. Το ισχυρότερο ελατήριο ή ανάγκη παράγει συμπεριφορά που κατευθύνεται προς την γενική περιοχή του στόχου ή πάνω στο στόχο. Κι όταν δεν πετυχαίνονται όλοι οι στόχοι, τα άτομα δεν φτάνουν πάντοτε σ'ενέργεια πάνω στο στόχο, αδιάφορο πόση είναι η δύναμη της ανάγκης. Γι'αυτό η ενέργεια πάνω στο στόχο δείχνεται με μια διακεκομμένη γραμμή.

Μια ερώτηση που πρέπει να προσεχθεί στο σημείο αυτό είναι αν είναι καλύτερα ν'ασχοληθεί κανείς με μια



ενέργεια κατευθυνόμενη προς το στόχο ή με μια ενέργεια πάνω στο στόχο. Πραγματικά, παραμονή αποκλειστικά σε μια απ'αυτές δημιουργεί προβλήματα. Αν κάποιος παραμένει επί πάρα πολύ χρόνο στην ενέργεια την κατευθυνόμενη προς το στόχο, τότε μπορεί να παραιτηθεί ή μπορούν να προκληθούν άλλοι τρόποι παράλογης συμπεριφοράς. Από το άλλο μέρος αν κάποιος ασχολείται αποκλειστικά μ'ενέργεια πάνω στο στόχο, κι αυτός ο στόχος δεν προκαλεί, τότε θ'αναπτυχθεί μια έλλειψη ενδιαφέροντος και απάθεια με τάση της υποκίνησης να μειωθεί πάλι. Γι'αυτό, ένας καταλληλότερος κι αποτελεσματικότερος τρόπος είναι μια συνεχής κυκλική λειτουργία μεταξύ ενέργειας κατευθυνόμενη προς το στόχο κι ενέργειας πάνω στο στόχο.

Η κυκλική διαδικασία μεταξύ ενέργειας κατευθυνόμενης προς το στόχο κι ενέργειας πάνω στο στόχο αποτελεί μια συνεχή πρόκληση για τον μάνατζερ. Καθώς οι εργαζόμενοι αυξάνουν την ικανότητά τους να πετυχαίνουν στόχους, σωστό είναι για το προϊστάμενο να επανεκτιμά και να παρέχει ένα περιβάλλον ή συνθήκες που επιτρέπουν μια συνεχή ανακατάταξη των στόχων και μια ευκαιρία γι'ανάπτυξη και πρόοδο. Η διαδικασία μάθησης και ανάπτυξης δεν είναι φαινόμενο που πρέπει να περιοριστεί σε μια μόνο περίοδο της ζωής του από μας. Σ'αυτή τη διαδικασία ο ρόλος του μάνατζερ δεν είναι πάντοτε εκείνος που συνίσταται στον προγραμματισμό στόχων για τους υφισταμένους του.

Αντίθετα η αποτελεσματικότητα μπορεί να μεγαλώσει με τη δημιουργία συνθηκών μέσα στις οποίες οι υφισταμένοι μπορούν να παίξουν ένα ρόλο καθορισμού των δικών τους στόχων. Η έρευνα δείχνει πως η συναίνεση μεγαλώνει όταν το άτομο εμπλέκεται στον προσδιορισμό των δικών του στόχων.

Αν ένα άτομο εμπλέκεται, θα τείνει ν'ασχολείται περισσότερο με ενέργειες κατευθυνόμενες προς το στόχο πριν απογοητευθεί και παραιτηθεί. Εξ'άλλου, αν ο προϊστάμενος καθορίζει τους στόχους γι'αυτό, είναι ικανό τότε να παραιτηθεί ευκολότερα γιατί αντιλαμβάνεται αυτούς

σαν στόχους του προϊσταμένου και όχι σαν δικούς του. Οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται αρκετά υψηλοί ώστε ένα άτομο να μπορεί να αξιοποιήσει στο έπακρο τις δυνάμεις του για να τους φτάσει, αλλά και τόσο χαμηλοί ώστε να μπορούν να επιτευχθούν.

### **Προσδοκία και Διαθεσιμότητα**

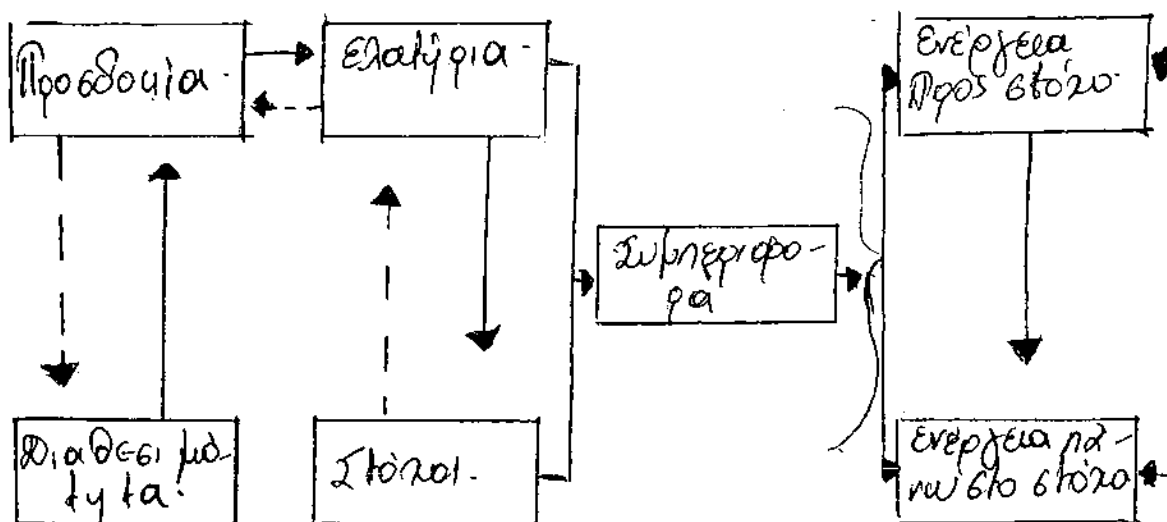
Εχουμε μιλήσει ήδη για την ισχύ των αναγκών. Δύο σπουδαίοι παράγοντες που επηρεάζουν τη δύναμη της ανάγκης είναι η προσδοκία που η διαθεσιμότητα. Κι ενώ οι δύο αυτές έννοιες αλληλοσχετίζονται, η προσδοκία τείνει να επηρεάζει τα ελατηρια ή ανάγκες και η διαθεσιμότητα τείνει να επηρεάζει την αντίληψη των στόχων.

**Προσδοκία** είναι η αντιληπτή πιθανότητα ικανοποίησης μιας ειδικής ανάγκης του ατόμου που βασίζεται στην προηγούμενη εμπειρία του ενώ η **προσδοκία** είναι ο τεχνικός όρος που χρησιμοποιείται από τους ψυχολόγους, κατά τον Καθ. Χαρ. Κανελόπουλο, αναφέρεται κατευθείαν στο άθροισμα της πείρας από το παρελθόν. Η εμπειρία μπορεί να είναι πραγματική ή υποκατάστατη. Η υποκατάστατη εμπειρία προέρχεται από πηγές που το άτομο θεωρεί νόμιμες, όπως οι γονείς, η ομάδα φίλων, οι δάσκαλοι, τα βιβλία και τα περιοδικά.

Η **διαθεσιμότητα** αντικατοπτρίζει τους αντιληπτούς περιορισμούς του περιβάλλοντος. Καθορίζεται από το πόσο ευπρόσιτοι θεωρούνται από το άτομο οι στόχοι που μπορούν να ικανοποιήσουν μια δεδομένη ανάγκη. Π.χ., αν σταματήσει ο ηλεκτρισμός εξαιτίας κάποιας καταγίδας κάποιος αδυνατεί να παρακολουθήσει τηλεόραση ή να διαβάσει. Αυτές οι ενέργειες πάνω στον στόχο δεν είναι πλέον δυνατές εξαιτίας των περιορισμών του περιβάλλοντος. Ενα άτομο μπορεί να έχει μεγάλη επιθυμία να διαβάσει αλλά αν δεν υπάρχει υποκατάστατο κατάλληλο για τον απαιτούμενο φωτισμό, γρήγορα θ'απογοητευθεί κατά την προσπάθεια του να ικανοποιήσει αυτή την επιθυμία και γι'αυτό αποφασίζει για κάτι άλλο, όπως π.χ. να κοιμηθεί.

Συνεπώς η διαθεσιμότητα είναι ένας παράγοντας του περιβάλλοντος. Ακόμα πρέπει να τονισθεί πως δεν έχει σπουδαιότητα αν οι στόχοι για να ικανοποιήσει κανείς μια ανάγκη του είναι πραγματικά διαθέσιμοι. Είναι η αντίληψη ή η ερμηνεία της πραγματικότητας που μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά κάποιου.

Το εκτεταμένο διάγραμμα μια υποκλινητικής κατάστασης που συμπεριλαμβάνει και την προσδοκία και τη διαθεσιμότητα με βάση την μελέτη του καθ. Χαρ. Κανελόπουλου<sup>(4)</sup> φαίνεται στο Σχήμα 3.



Σχήμα 3. Εκτεταμένο διάγραμμα μια κατάστασης που υποκινεί.

### Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Καθώς το άτομο ωριμάζει αναπτύσσει ένα πλέγμα συνηθειών ή ορισμένων αντιδράσεων προς διαφορετικά ερεθίσματα. Το άθροισμα αυτών των συνηθειών, όπως γίνεται αντιληπτό από τους άλλους, καθορίζει την προσωπικότητά του.

Καθώς ένα άτομο αρχίζει να συμπεριφέρεται κατά ένα όμοιο τρόπο κάτω από όμοιες συνθήκες η συμπεριφορά του είναι αυτό που οι άλλοι μαθαίνουν ν' αναγνωρίζουν σαν εκείνο το άτομο, σαν την προσωπικότητά του. Περιμένουν, κι ακόμα μπορούν να προβλέψουν μερικά είδη συμπεριφοράς απ' αυτό.

Πολλοί ψυχολόγοι ισχυρίζονται ότι οι βασικές δομές της προσωπικότητας αναπτύσσονται αρκετά νωρίς στη ζωή. Στην πραγματικότητα μετά την ηλικία των επτά ή οκτώ ετών.

Το θέμα είναι ότι, νωρίς στη ζωή, η συμπεριφορά αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο μέρος ολόκληρης της εμπειρίας στο παρελθόν ενός νέου ατόμου, παρά αργότερα στη ζωή. Επιπρόσθετα, όσο επί μακρότερο χρόνο ενισχύεται η συμπεριφορά τόσο παγιώνεται κι επομένως γίνεται δυσκολότερη. Γι'αυτό είναι ευκολότερο να γίνουν αλλαγές στην προσωπικότητα νωρίς στη ζωή. Όσο το άτομο μεγαλώνει σε ηλικία τόσο περισσότερος χρόνος και νέες εμπειρίες απαιτούνται για να επιφέρουν αλλαγή στη συμπεριφορά.

Κι ενώ είναι δυνατή η αλλαγή στη συμπεριφορά των πιο ηλικιωμένων ατόμων, όμως είναι δύσκολο να επιτευχθεί εκτός αν διατεθεί μακρά περίοδος χρόνου και κάτω από ορισμένες συνθήκες. αυτό σχεδόν αποτελεί θέμα οικονομικό (η διάθεση δηλαδή περιορισμένων πόρων με βάση τις απεριόριστες ανθρώπινες επιθυμίες) - το πόσα είμαστε διατεθειμένοι να επενδύσουμε για την υλοποίηση μιας τέτοιας αλλαγής. Γι'αυτό η εκπαίδευση είναι φθηνότερη και αποδοτικότερη για τα νεότερα άτομα. Κι ένα παράδειγμα μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση αυτού: Βάζοντας μια νέα εισροή π.χ. μια σταγόνα κόκκινου υγρού μέσα σ'ένα μπουκάλι με μισό κιλό νερού είναι δυνατόν ν'αλλάξει δραστικά η εμφάνιση όλου του περιεχομένου. Προσθέτοντας, όμως, την ίδια σταγόνα σε μια νταμιζάνα νερού, τότε λίγη η καμμιά σημαντική αλλαγή δεν θα προκύψει. Αυτό το παράδειγμα δείχνει τη σχέση μεταξύ της ποσότητας της προηγούμενης πείρας και του αποτελέσματος της οποιασδήποτε νέας εμπειρίας.

#### **Ανακεφαλαίωση**

Η υποκίνηση βοηθάει στην πραγματοποίηση κοινής προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Τα κίνητρα, όμως, πρέπει να προέρχονται από τον εσωτερικό κόσμο των εργαζομένων. Το βασικό στοιχείο, όμως, της υποκίνησης είναι ο σεβασμός στον άνθρωπο και ιδιαίτερα ο

σεβασμός της ανθρώπινης αξιοπρέπειας.

Ξέρουμε όμως ότι, πάντα, ένα σημαντικό τμήμα της υποκίνησης του ατόμου βρίσκεται κρυμμένο και είναι αθέατο και για το ίδιο το άτομο. Πίσω, βέβαια, από κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα βρίσκονται ελατήρια ή ανάγκες που ωθούν το άτομο σ'αυτήν την ενέργεια. Όμως οι ανάγκες του ατόμου δεν ικανοποιούνται πάντα. Μπορεί να προσπαθήσει να τις ικανοποιήσει με την μέθοδο δοκιμή-και-λάθος. Αν δεν φτάσει στην ικανοποίησή τους το άτομο οδηγείται σε επιθετική συμπεριφορά, εκλογίκευση, παλινδρόμηση, προσκόληση ή παραίτηση.

Κατάσταση που υποκινεί είναι η κατάσταση που περι-κλείει την κυκλική διαδικασία μεταξύ της ενέργειας προς το στόχο και ενέργειας πάνω στο στόχο.

Τέλος αλλαγές στην προσωπικότητα μπορούν να γίνουν ευκολότερα σε άτομα μικρότερης ηλικίας από άτομα μεγαλύτερης.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναφέρονται αναλυτικά οι δύο βασικές θεωρίες για τα κίνητρα α) του Maslow & β) του Herzberg.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ

MASLOW

&

HERZBERG

Υποστηρίζεται πως η συμπεριφορά ενός ατόμου σε κάποια στιγμή καθορίζεται από την ισχυρότερη ανάγκη. Θα ήταν επομένως σημαντικό για τους μάνατζερ να έχουν κάποια αντίληψη σχετικά με τις κοινότερες και σπουδαιότερες ανάγκες των ανθρώπων.

Ενα ενδιαφέρον πλαίσιο εργασίας, που είναι βοηθητικό στο να εξηγήσει κανείς τη δύναμη μερικών αναγκών, αναπτύχθηκε από τον Abraham Maslow, κατά τον οποίο φαίνεται πως υπάρχει μια ιεράρχηση μέσα στην οποία τοποθετούνται οι ανθρώπινες ανάγκες.

Στο πρώτο μέρος αυτού του κεφαλαίου παράλληλα με την ανάπτυξη της θεωρίας του Maslow θα παραθέσουμε και απόψεις ερευνητών για μερικά ελατήρια ή ανάγκες μας και για τα κίνητρα που τείνουν στην ικανοποίησή τους. Στο δεύτερο μέρος θα αναφερθούμε στην θεωρία υποκίνησης-υγιεινής του Herzberg καθώς και σε θέματα που απορρέουν απ'αυτές όπως το πρόβλημα της τοποθέτησης υπαλλήλων, το χρήμα ως κίνητρο και η διερεύνηση του έργου.

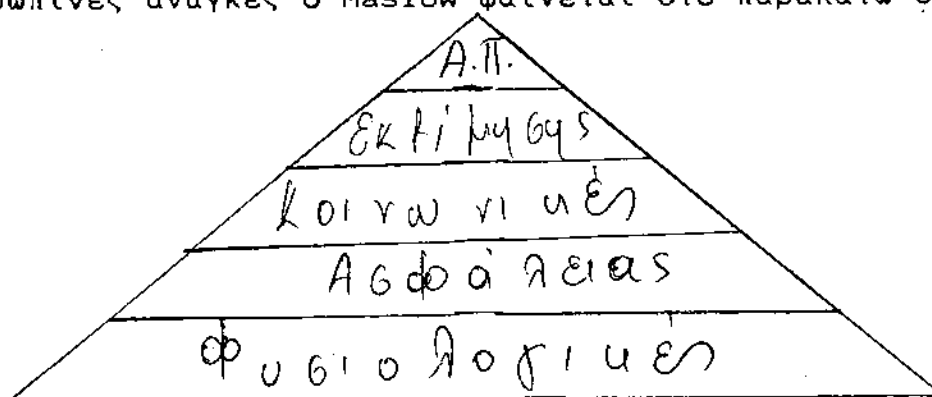
### **Ιεράρχηση των αναγκών**

Ισως ο πρώτος από τους ψυχολόγους της συμπεριφοράς με μεγάλη επιρροή, που συγκεντρώνει την προσοχή του στη διαδικασία της λειτουργίας των κινήτρων είναι ο Abraham Maslow.

Ειδικός στην κλινική ψυχολογία και τέως πρόεδρος της Αμερικανικής Ένωσης Ψυχολόγων, έντονα επηρεασμένος από τις ανθρωπιστικές αξίες πίστευε ότι από την αρχή μέχρι το τέλος της ζωής του ο άνθρωπος μοχθεί ασταμάτητα, αποβλέποντας στην ικανοποίηση ορισμένων αναγκών του. Αυτή η αναζήτηση καθορίζει και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο Maslow ταξινόμησε και αξιόλογησε αυτές τις ανάγκες κατά σειρά προτεραιότητας, σύμφωνα με την έντασή τους, αρχίζοντας από ορισμένες, βασικές, κατώτερου επιπέδου ανάγκες επιβίωσης και προχωρώντας στην συνέχεια σε υψηλότερες.

Η ιεράρχηση μέσα στην οποία τοποθετεί τις

ανθρώπινες ανάγκες ο Maslow φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 1. Ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow.

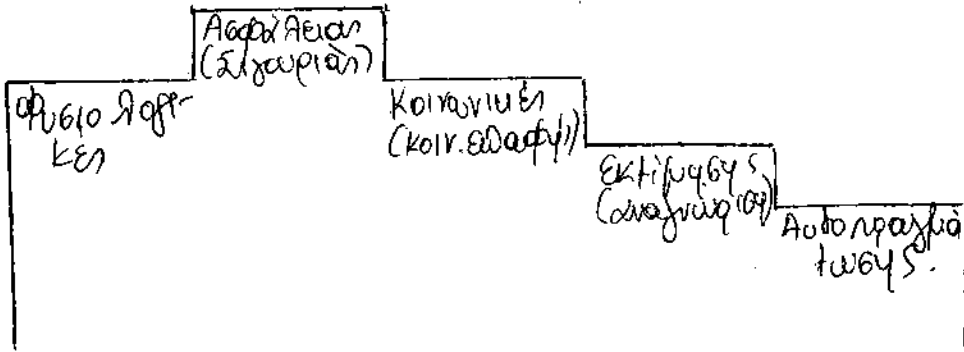
α) Οι Φυσιολογικές Ανάγκες εμφανίζονται, πολλές φορές, στην κορυφή της ιεραρχίας (Σχ. 1) γιατί τείνουν να έχουν την υψηλότερη δύναμη μέχρις ότου ικανοποιηθούν κάπως. Αυτές είναι οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες που συντελούν στη διατήρηση της ζωής-τροφή, ενδυμασία, στέγη. Μέχρι αυτές οι βασικές ανάγκες να ικανοποιηθούν στο βαθμό που απαιτείται για την επαρκή λειτουργία του σώματος, το πλείστο της ενεργητικότητας ενός ατόμου θα διοχετεύεται πιθανώς σ' αυτό το επίπεδο και τ' άλλα επίπεδα αναγκών θα παρέχουν στο άτομο λίγη υποκίνηση.

Η ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών συνήθως συνδέεται στη κοινωνία μας με το χρήμα. Είναι φανερό πως οι περισσότεροι άνθρωποι δεν ενδιαφέρονται για τις δραχμές σαν τέτοιες, αλλά μόνο σαν μέσα για να χρησιμοποιηθούν για την ικανοποίηση άλλων αναγκών. Έτσι, αυτό που ικανοποιεί τις φυσιολογικές μας ανάγκες είναι τα αγαθά και οι υπηρεσίες που μπορούν ν' αποκτηθούν με το χρήμα και όχι τα χαρτονομίσματα καθαυτά. Είναι σαφές, όμως, ότι η ικανότητά ενός δεδομένου ποσού χρήματος για να ικανοποιήσει, φαίνεται να μειώνεται καθώς κάποιος κινείται από τις φυσιολογικές ανάγκες και εκείνες της ασφάλειας προς τις άλλες ανάγκες μέσα στην ιεραρχία.

Αλλά τί συμβαίνει στην υποκίνηση του ανθρώπου όταν αυτές οι βασικές ανάγκες αρχίσουν να ικανοποιούνται; Τότε, άλλα επίπεδα αναγκών απαιτούν σπουδαιότητα και αυτά



υποκλινούν και κυριαρχούν στη συμπεριφορά του ατόμου όπως αυτό φαίνεται στο Σχήμα 2.



Σχήμα 2. Η ανάγκη Ασφάλειας όταν κυριαρχεί στη Δομή των Αναγκών

β) Ευθύς ως οι φυσιολογικές ανάγκες ικανοποιηθούν οι **Ανάγκες Ασφάλειας** ή **Σιγουριάς** γίνονται επικρατέστερες (Σχ. 2). Αυτές οι ανάγκες ουσιαστικά συνίστανται στην ανάγκη του ατόμου να είναι απαλλαγμένο από το φόβο του φυσικού κινδύνου και από την αποστέρηση ικανοποίησης των βασικών φυσιολογικών αναγκών. Μ'άλλα λόγια, αυτή είναι η ανάγκη γι' αυτοσυντήρηση. Πέρα δηλαδή από το σήμερα, υπάρχει η μέριμνά τους και για το μέλλον. Θα είναι το άτομο ικανό να διατηρήσει την περιουσία του ή την εργασία του, ώστε να έχει τροφή και στέγη αύριο και την επόμενη μέρα; Αν η ασφάλεια ή η σιγουριά ενός ανθρώπου βρίσκεται σε κίνδυνο, τ'άλλα πράγματα φαίνονται χωρίς σπουδαιότητα.

Οι συνειδητές ανάγκες ασφάλειας είναι εντελώς φανερές και πολύ κοινές ανάμεσα στους περισσότερους ανθρώπους. Όλοι έχουμε μια επιθυμία να είμαστε απαλλαγμένοι από κινδύνους της ζωής-ατυχήματα, πολέμους, αρρώστιες και οικονομικές αστάθειες. Επομένως άτομα και οργανισμοί ενδιαφέρονται να πάρουν κάποια ασφάλεια ότι αυτές οι καταστροφές θ'αποφευχθούν αν είναι δυνατόν. Πολλοί οργανισμοί τείνουν να δίνουν υπερβολική έμφαση στην ανάγκη της ασφάλειας, παρέχοντας μελετημένα προγράμματα συμπληρωματικών παροχών, όπως υγείας, ατυχημάτων, ασφαλειών και συντάξεων

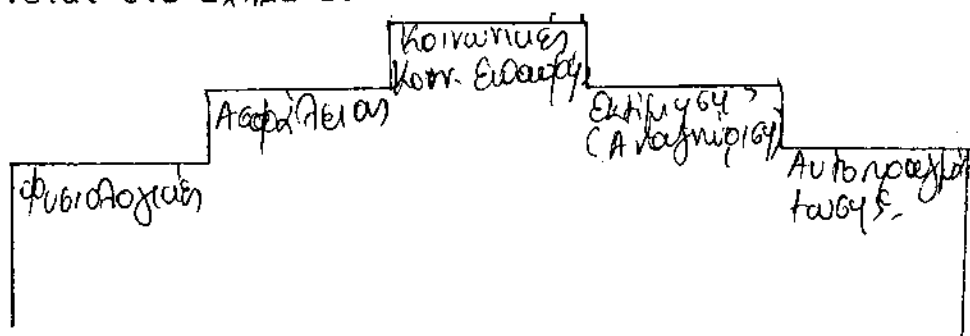
Κι ενώ η έμφαση αυτή για ασφάλεια είναι δυνατόν να κάνει τους ανθρώπους περισσότερο ευπειθείς και με δυνατότητα να προβλεφθεί η συμπεριφορά τους, αυτό δεν σημαίνει ότι θα είναι παραγωγικότεροι. Πράγματι, αν είναι αναγκαία η δημιουργικότητα ή η πρωτοβουλία στο έργο τους μια υπερβολική έμφαση πάνω στη σιγουριά μπορεί να εμποδίσει την επιθυμητή συμπεριφορά.

Κι ενώ η μέριμνα γι'ασφάλεια μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την απόφαση όπως να παραμείνει κανείς ή να εγκαταλείψει τον οργανισμό, δεν είναι πιθανό αυτή να αποτελέσει το κυρίαρχο ελατήριο του ατόμου. Οι συνειδητές ανάγκες ασφάλειας συνήθως παίζουν ένα ρόλο υπόβαθρου, συχνά εμποδίζοντας ή συγκρατώντας παρά εισάγοντας μια εξωτερική συμπεριφορά. Π.χ. αν μια ειδική πράξη όπως παράβλεψη ενός κανονισμού ή εκδήλωση μιας όχι παραδεκτής θέσης μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο τη δουλειά κάποιου, τότε απόψεις σιγουριάς υποκινούν το άτομο αυτό να μην προβεί σ'αυτήν την πράξη. Οι οργανισμοί μπορούν να επιδράσουν σ'αυτές τις ανάγκες ασφάλειας είτε θετικά-με προγράμματα συντάξεως, ασφαλειών κ.λ.π.-ή αρνητικά με απειλές απολύσεων, υποβιβασμών ή παραλείψεων. Και στις δύο περιπτώσεις τ'αποτελέσματα μπορεί να είναι μια συμπεριφορά πολύ προσεκτική ή συντηρητική.

Τέλος, σε πολλούς ανθρώπους, η ανάγκη ασφάλειας φέρνει μαζί της και μια αρνητική σημασία. Μια ισχυρή ανάγκη ασφάλειας αντιμετωπίζεται σαν λιγότερο σεβαστή από άλλες ανάγκες. Τούτο όμως φαίνεται άδικο, ιδιαίτερα αφού σχεδόν ο καθένας έχει μερικές συνειδητές ή μη ανάγκες ασφάλειας. Η ζωή δεν είναι τόσο απλή ή καθαρή ώστε κάποιος να μην έχει ένα ενδιαφέρον γι'ασφάλεια. Επιπλέον, πολλά τμήματα της κοινωνίας μας συχνά τροφοδοτούν αυτές τις ανάγκες μ'αποκλεισμό αναγκών όπως είναι η ανάγκη του "ανήκειν" κι εκείνη της αυτοπραγμάτωσης. Έχουμε τονίσει πόσο η βιομηχανία συγκεντρώνει την προσοχή της στις ανάγκες ασφάλειας με παροχή προγραμματισμένων συμπληρωματικών παροχών. Ο συνδικαλισμός έχει ένα όμοιο αποτέλεσμα

με την έμφαση που δίνει στην αρχαιότητα του εργαζομένου. Και η πολιτεία κατά πολύ κάνει το ίδιο πράγμα με τη φιλανθρωπία και άλλα προστατευτικά προγράμματα.

γ) Όταν οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφαλείας ικανοποιούνται στοιχειωδώς οι Κοινωνικές ή Κοινωνικής Επαφής ανακύπτουν ως κυριάρχουσες στη δομή των αναγκών όπως φαίνεται στο Σχήμα 3.



Σχήμα 3. Οι κοινωνικές ανάγκες όταν κυριαρχούν στη δομή των αναγκών

Αφού ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον έχει ανάγκη ν'ανήκει και να γίνεται αποδεκτός από τις διάφορες ομάδες. Όταν γίνουν κυριάρχες οι κοινωνικές ανάγκες το άτομο θα αγωνισθεί για απόκτηση σημαντικών σχέσεων με τους άλλους.

Επειδή ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον θέλει να αλληλεπιδρά με άλλους σε καταστάσεις μέσα στις οποίες αισθάνεται ότι ανήκει και γίνεται αποδεκτός. Κι ενώ αυτό αποτελεί μια κοινή ανάγκη, όμως τείνει να είναι ισχυρή σε μερικούς παρά σε άλλους και ισχυρότερη σε μερικές περιπτώσεις. Μ'άλλα λόγια, ακόμα μια τέτοια κοινή ανάγκη, όπως το "ανήκειν", κατά την εξέτασή της είναι εντελώς περίπλοκη.

Σε πολλές περιπτώσεις οι άνθρωποι επιδιώκουν την επαφή μ'άλλους ανθρώπους, όχι για κάποια φανερή αμοιβή, όπως το χρήμα ή η προστασία, αλλά γιατί επιθυμούν να έχουν επιβεβαίωση των ιδεών και των σκέψεών τους. Άνθρωποι που έχουν όμοια πιστεύω τείνουν να αναζητούν ο ένας τον άλλο ιδιαίτερα όταν τα ισχυρά αυτά πιστεύω έχουν

θρυμματιστεί. Έτσι, όταν οι άνθρωποι νιώθουν έξαψη, σύγχυση ή δυστυχία, δεν επιδιώκουν να έχουν επαφή με τον καθένα, αλλά θέλουν να βρίσκονται μ' άλλους στο "ίδιο καζάνι". Αυτό το συμπέρασμα τονίζει ότι οι ισχυρές άτυπες ομάδες<sup>(5)</sup> στην εργασία που βρήκε στο βιομηχανικό σύστημα ο Mayo αποτελούσαν αντίδραση προς την ανία, την ασημαντότητα του καθενός και την έλλειψη ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, δηλαδή προς το συναίσθημα ότι είναι τα θύματα του συστήματος. Υπάρχουν όμως και οι "μοναχικοί", αυτοί δηλαδή που δεν διακρίνονται για την τάση επαφής τους με ανεπίσημες ή άτυπες ομάδες. Οι εξαιρέσεις αυτές αποτελούν ειδικούς τύπους ανθρώπων που δεν επιδιώκουν σύνδεση με ανεπίσημες ομάδες, γιατί αισθάνονται να τους υποψιάζουν ή τους περιφρονούν, ή ακόμα γιατί νοιώθουν ικανοί να φροντίζουν για τον εαυτό τους.

Μια κατάσταση που ενισχύει τις κοινωνικές ανάγκες είναι η εργασία ρουτίνας, η ανιαρή και υπεραπλουστευμένη, η στενή εποπτεία κι ο έλεγχος καθώς και η έλλειψη αδρών δρόμων επικοινωνίας με τη διοίκηση. Σ' αυτό το είδος του περιβάλλοντος οι εργαζόμενοι που δεν μπορούν να το ανεχτούν, στηρίζονται στις προσωπικές επαφές για υποστήριξη ανεκπλήρωτων αναγκών τους, όπως οι κοινωνικές ή του επιτεύγματος. Ο περιορισμός της παραγωγικότητας τότε δεν προέρχεται από έμφυτη απάρεσκεια για το μάνατζμεντ αλλά είναι το μέσο για τη διατήρηση της ταυτότητας των ατόμων μέσα στην ομάδα και την ίδια την ομάδα.

δ) Όταν ικανοποιούνται οι κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, τότε επιθυμεί αυτό να είναι κάτι περισσότερο από μέλος μιας ομάδας. Νιώθει την ανάγκη για **εκτίμηση** - δηλ. **Αυτοεκτίμηση** κι **Αναγνώριση** από τους άλλους, σεβασμό απ' αυτούς. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών για εκτίμηση παράγει αισθήματα αυτοπεποίθησης, αξιοπρέπειας, δύναμης γοήτρου. Τότε κάποιος νιώθει πως είναι χρήσιμο κι έχει κάποια επίδραση στο περιβάλλον του. Υπάρχουν άλλες περιπτώσεις, ωστόσο, που τα άτομα δεν μπορούν να ικανοποιή-

σουν την ανάγκη τους για εκτίμηση με μια εποικοδομητική συμπεριφορά. Κι όταν αυτή η ανάγκη κυριαρχεί τότε το άτομο είναι δυνατόν να καταφύγει σε διασπαστική ή ανώριμη συμπεριφορά για να ικανοποιήσει την ανάγκη του για προσοχή. Ένα παιδί π.χ. είναι δυνατόν να ξεσπάει σε οργή, ένας υπάλληλος είναι δυνατόν ν'αποδυθεί σε περιορισμό της εργασίας του ή σ'επιχειρηματολογία με τους συναδέλφους ή τον προϊστάμενό του. Ετσι, η αναγνώριση δεν πετυχαίνεται πάντοτε με την ώριμη ή προσαρμοσμένη συμπεριφορά. Πράγματι, μερικά από τα κοινωνικά μας προβλήματα σήμερα είναι δυνατόν να έχουν τις ρίζες τους στην απογοήτευση εξαιτίας των αναγκών εκτίμησης.

Η ανάγκη για εκτίμηση ή αναγνώριση, όπως αναφέραμε και παραπάνω εμφανίζεται με διάφορους τρόπους. Δύο απ'αυτούς, ίσως οι σπουδαιότεροι, είναι το γόητρο και η δύναμη.

**Γόητρο.** Η ανάγκη για γόητρο είναι περισσότερο φανερή στη σύγχρονη κοινωνία ιδιαίτερα καθώς προχωράμε στην κοινωνία της μέσης τάξης. Οι άνθρωποι μ'ενδιαφέρουν για γόητρο θέλουν να ευθυγραμμιστούν με τους "ωνάσηδες". Πράγματι, όταν θα τους δοθεί η ευκαιρία θα τους άρσει να τους ξεπεράσουν.

Αλλά τί είναι γόητρο; Δεν είναι κάτι απτό. Πολλοί στη ζωή επιδιώκουν μόνο τα υλικά σύμβολα της κοινωνικής θέσης, ενώ άλλοι παλεύουν για προσωπικό επίτευγμα ή αυτοπραγμάτωση. Αδιάφορο προς τον τρόπο με τον οποίο εκφράζεται το γόητρο, φαίνεται ότι υπάρχει μια ευρύτατα διαδεδομένη ανάγκη στους ανθρώπους να έχουν ξεκαθαρισμένη τη σπουδαιότητα τους και στο επίπεδο που ο καθένας αισθάνεται ότι αξίζει. Όταν αισθανθούν πως κέρδισαν αυτό το επίπεδο, η δύναμη της ανάγκης τείνει να παρακμάζει και το γόητρο γίνεται θέμα διατήρησης μάλλον παρά περαιτέρω προόδου. Κατά τη δική τους αξιολόγηση είναι "φτιασμένοι". Μόνο οι ασυνήθεις επιδιώκουν διεθνή αναγνώριση. Η υποκίνηση, λοιπόν, για γόητρο εμφανίζεται σε νέους ανθρώπους που τείνουν να μην είναι ευχαριστημένοι ακόμα με τη θέση

τους στη ζωή. Οι μεγαλύτεροι στην ηλικία τείνουν να φτάσουν ένα επίπεδο γοήτρου που τους ικανοποιεί ή παραιτούνται εξαιτίας του γεγονότος ότι ελάχιστα μπορούν να κάνουν για να βελτιώσουν τη θέση τους, ή φροντίζουν για τη βελτίωση της θέσης των παιδιών τους.

**Δύναμη.** Η ικανότητα να παροτρύνουμε ή να επηρεάσουμε τη συμπεριφορά των άλλων είναι η δύναμη της οποίας δύο είδη υπάρχουν: θέσης και προσωπική. Ένα άτομο που είναι ικανό να επηρεάζει την συμπεριφορά του άλλου εξαιτίας της θέσης του στον οργανισμό έχει δύναμη θέσης ενώ εκείνο που αντλεί την επιρροή του από την προσωπικότητά του και την συμπεριφορά του έχει προσωπική δύναμη. Μερικά άτομα είναι προικισμένα και με τα δύο είδη δύναμης. Άλλοι ακόμα φαίνονται να μην έχουν καθόλου δύναμη.

ε) Αμέσως μόλις οι ανάγκες για εκτίμηση αρχίζουν να ικανοποιούνται επαρκώς οι ανάγκες για **Αυτοπραγμάτωση** κυριαρχούν. Αυτοπραγμάτωση είναι η ανάγκη να μεγιστοποιεί κάποιος το δυναμικό του, οποιοδήποτε μπορεί να είναι: Ένας ποιητής πρέπει να γράψει ποιήματα, ένας μουσικός να παίξει μουσική, ένας στρατηγός πρέπει να κερδίσει μάχες, ένας καθηγητής πρέπει να διδάξει. Όπως το διατύπωσε ο Maslow<sup>(6)</sup>: "ότι ένας άνθρωπος μπορεί να είναι, πρέπει να είναι". Έτσι, αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει αυτό που ένας μπορεί να γίνει. Τα άτομα ικανοποιούν αυτή την ανάγκη κατά διαφορετικούς τρόπους. Σ'ένα άτομο μπορεί να εκδηλωθεί με την επιθυμία να γίνει μια ιδεώδης μητέρα, σ'άλλο να διευθύνει μια επιχείρηση, σ'άλλο να γίνει ένας αθλητής και σ'άλλο να παίξει πιάνο.

Στη μάχη ένας στρατιώτης είναι δυνατόν να σπεύσει προσπαθώντας να καταστρέψει μια φωλιά πολυβόλων, γνωρίζοντας καλά ότι πολύ λίγες πιθανότητες έχει να επιζήσει. Δεν κάνει τούτο από κοινωνική ανάγκη ή για αναγνώριση, αλλά μάλλον για αυτό που θεωρεί σπουδαίο. Στην περίπτωση αυτή μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ο στρατιώτης αυτός έχει αυτοπραγματοωθεί έχει δηλ. μεγιστοποιήσει το δυναμικό που έχει σπουδαιότητα για αυτόν.

Ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται η αυτοπραγμάτωση μπορεί ν'αλλάξει μέσα στον κύκλο της ζωής. Π.χ., ο αθλητής που είχε αυτοπραγματωθεί είναι δυνατόν στο τέλος να κοιτάξει γι'άλλους τομείς μέσα στους οποίους να μεγιστοποιήσει το δυναμικό του, καθώς οι φυσικές δυνατότητές του αλλάζουν με το χρόνο ή καθώς οι ορίζοντες του διευρύνονται.

Η αυτοπραγμάτωση είναι η λιγότερο γνωστή, απ'όλες τις ανάγκες του Maslow, και από τους κοινωνικούς επιστήμονες. Ίσως, γιατί οι άνθρωποι την ικανοποιούν κατά διαφορετικούς τρόπους. Για δύο ελατήρια της, ωστόσο, έχει γίνει εκτεταμένη έρευνα: Την ικανότητα και το επίτευγμα.

**Ικανότητα.** Η ικανότητα συνεπάγεται έλεγχο πάνω στους παράγοντες του περιβάλλοντος, φυσικούς, και κοινωνικούς. Άνθρωποι μ'αυτό το ελατήριο δεν επιθυμούν να περιμένουν παθητικά για να γίνουν τα πράγματα. Θέλουν να είναι ικανοί να χειρίζονται το περιβάλλον τους και να κάνουν τα πράγματα να διεκπεραιώνονται.

Κατά πόσο το αίσθημα αυτό του ατόμου είναι ισχυρό ή αδύνατο εξαρτάται από τις αποτυχίες του κατά το παρελθόν. Αν οι επιτυχίες του επισκιάζουν τις αποτυχίες, τότε το αίσθημα της ικανότητας θα είναι υψηλό. Το άτομο θα έχει μια θετική άποψη για τη ζωή βλέποντας σχεδόν κάθε κατάσταση σαν πρόκληση μ'ενδιαφέρον, που μπορεί να υπερνικηθεί. Αν όμως οι αποτυχίες φορτώνουν την κάθε μέρα του, η προοπτική τότε θα είναι περισσότερο αρνητική κι η προσπάθεια για να ικανοποιήσει τις διαφορές επιθυμίες του θα πέσει χαμηλά, οπότε το άτομο δεν θα υποκινείται συχνά για να επιδιώξει νέες προκλήσεις ή να διακινδυνεύσει. Τα άτομα αυτά μάλλον θ'αφήσουν το περιβάλλον να τα ελέγχει παρά θα προσπαθήσουν αυτά να το αλλάξουν.

Το ελατήριο της ικανότητας αποκαλύπτεται στους ώριμους σαν μια επιθυμία για εξουσία ή τέλεια εκμάθηση του έργου και επαγγελματική εξέλιξη. Η εργασία ενός ατόμου είναι παλαίστρα όπου μπορεί να συνδυάσει την ικανότητα και τις δεξιότητές του κατά του περιβάλλοντος, σε μια

πάλη που είναι προκλητική αλλ'όχι συντριπτική.

Σε έργα όπου μια πάλη είναι δυνατή, το ελατήριο της ικανότητας σ'ένα άτομο μπορεί να εκδηλωθεί ελεύθερα, οπότε μπορούν να κερδίσουν σπουδαίες προσωπικές αμοιβές. αλλά σ'έργα ρουτίνας, σ'έργα εποπτευόμενα στενά, αυτή η πάλη είναι συχνά αδυναμη. Τέτοιες καταστάσεις κάνουν τον εργαζόμενο να εξαρτάται από το σύστημα κι επομένως απογοητεύουν τελείως τους ανθρώπους που έχουν υψηλές ανάγκες ικανότητας.

**Επίτευγμα-κατόρθωμα.** Για χρόνια οι επιστήμονες της συμπεριφοράς έχουν παρατηρήσει πως μερικοί άνθρωποι έχουν μια έντονη ανάγκη να κατορθώσουν κάτι. Άλλοι, ίσως οι περισσότεροι δεν φαίνονται να ενδιαφέρονται για επιτεύγματα. Το επίτευγμα για πολλούς κοινωνικούς επιστήμονες, είναι ένα διακεκριμένο ανθρώπινο ελατήριο που διαφέρει από άλλες ανάγκες. Αυτοί που έχουν έντονη ανάγκη για επιτεύγματα θέλουν το αίσθημα της κυριότητας, βάζουν στόχους δύσκουλους μεν αλλά πραγματοποιήσιμους, δεν είναι σαν τους χαρτοπαίκτες που αφήνουν τ'αποτέλεσμα στην τύχη. Στις επιχειρήσεις ο ρεαλισμός είναι το σήμα του επιτυχημένου επιχειρηματία. Οι αμοιβές του υποκινούμενου από το επίτευγμα ατόμου δεν είναι τόσο ουσιώδης όσο η ίδια η επιτυχία. Το χρήμα είναι πολύτιμο κυριώς σαν μέτρο της απόδοσής του. Του παρέχει το μέσο για εκτίμηση της πρόδου του και τη σύγκριση του επιτεύγματός του μ'εκείνα των άλλων ανθρώπων. Κανονικά όμως δεν επιδιώκει το χρήμα για γόητρο ή οικονομική σιγουριά. Η μεγαλύτερη αμοιβή είναι η λύση του δύσκολου προβλήματος. Γι'αυτό και θέλουν καταστάσεις όπου έχουν συγκεκριμένη επαναπληροφόρηση για το πόσο καλά εργάζονται. Τα άτομα αυτά συχνά βρίσκονται σ'έργα πωλήσεων ή είναι ιδιοκτήτες ή μάντζερ επιχειρήσεων κι αντιδρούν ευνοϊκά σ'επαναπληροφόρηση για το έργο τους και όχι για προσωπικά χαρακτηριστικά τους, για τα οποία θέλουν επαναπληροφόρηση οι υποκινούμενοι από κοινωνικά ελατήρια Ξοδεύουν χρόνο για να προετοιμάσουν καλύτερα τις ενεργειές τους, οπότε αυτές είναι πιθανότερο να πετύχουν



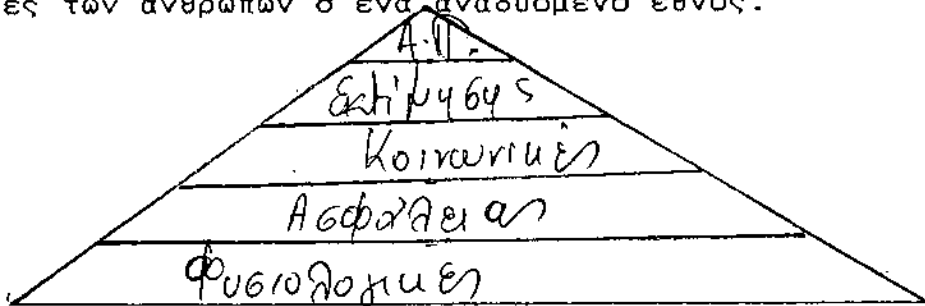
Επιχειρήσεις με πολλούς τέτοιους ανθρώπους αναπτύσσονται ταχύτερα και πραγματοποιούν περισσότερα κέρδη. Κι είναι αυτοί οι εργαζόμενοι που πετυχαίνουν περισσότερες αυξήσεις και γρηγορότερες προαγωγές γιατί σταθερά προσπαθούν να σκέφτονται για καλύτερους τρόπους απόδοσης. Ακόμα, η παρουσία ενός μεγάλου ποσοστού ανθρώπων υποκλινούμενων από το επίτευγμα σχετίζονται με την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας.

### Παρατηρήσεις

Η ιεράρχηση των αναγκών δεν ακολουθεί αναγκαστικά το διάγραμμα που περιγράφηκε από τον Maslow. Δεν υπήρξε πρόθεσή του να πει πως η ιεράρχηση εφαρμόζεται γενικά. Αισθάνθηκε αυτό σαν ένα τυπικό διάγραμμα που λειτουργεί τον περισσότερο καιρό. Διαπίστωσε ωστόσο ότι υπάρχουν πολυάριθμες εξαιρέσεις σ' αυτή τη γενική τάση. Π.χ. ο αείμνηστος Ινδός ηγέτης, ο Mahatma Gandhi, συχνά θυσιάζε τις φυσιολογικές του ανάγκες και εκείνες της ασφάλειας, για την ικανοποίηση άλλων αναγκών, όταν η Ινδία πάλευε, για την ανεξαρτηρία της από τη Μ. Βρετανία. Στις ιστορικές του απεργίες πείνας ο Gandhi, συχνά επί βδομάδες έμενε χωρίς τροφή, ως διαμαρτυρία για τις κυβερνητικές αδικίες. Ενεργούσε έτσι στο επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης, ενώ άλλες ανάγκες έμεναν χωρίς ικανοποίηση.

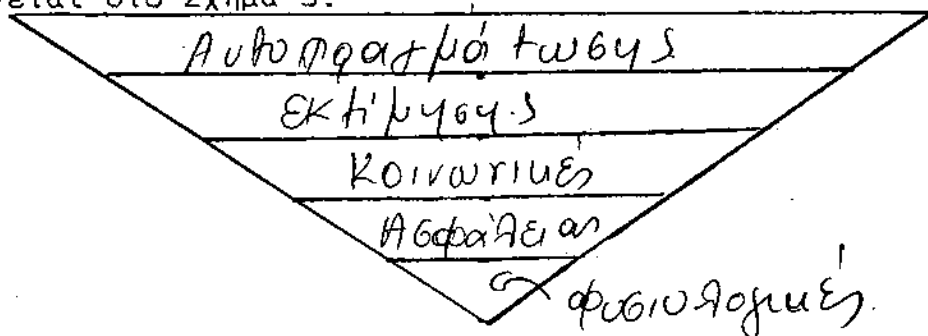
Μιλώντας για την υπεροχή ή την κυριαρχία μιας κατηγορίας αναγκών από άλλη, ο καθ. Χαρ. Κανελόπουλος, υπήρξε προσεκτικός στο να μιλάει με όρους όπως "αν ένα επίπεδο αναγκών έχει κάπως ικανοποιηθεί, τότε άλλες ανάγκες ανακύπτουν ως κυρίαρχες". Το ίδιο ακολουθήσαμε και εμείς γιατί δεν θέλαμε να δώσουμε την εντύπωση ότι ένα επίπεδο αναγκών πρέπει να ικανοποιηθεί πλήρως πριν ανακύψει το επόμενο επίπεδο σαν πιο σπουδαίο. Στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι άνθρωποι στην κοινωνία μας τείνουν να ικανοποιούνται μερικώς σε κάθε επίπεδο και μερικώς να είναι ανικανοποίητοι, με τη μεγαλύτερη ικανοποίηση που τείνει να συμβαίνει στα επίπεδα των φυσιολογικών αναγκών και

εκείνων της ασφάλειας, παρά στα επίπεδα των αναγκών κοινωνικής επαφής, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Π.χ. σε μια αναπτυσσόμενη κοινωνία όπου το πλείστο της συμπεριφοράς τείνει να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και εκείνων της ασφάλειας, οι άνθρωποι ενεργούν μέχρι ενός βαθμού και προς άλλα επίπεδα. Επομένως, η ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow δεν πρόκειται να είναι ένα απόλυτο πλαίσιο, αλλά μάλλον ένα που μπορεί να είναι χρήσιμο για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς πάνω σε μια βάση υψηλής ή χαμηλής πιθανότητας. Το παρακάτω σχήμα είναι μια προσπάθεια να παρουσιάσει τις κατηγορίες των ανθρώπων σ' ένα αναδυόμενο έθνος.



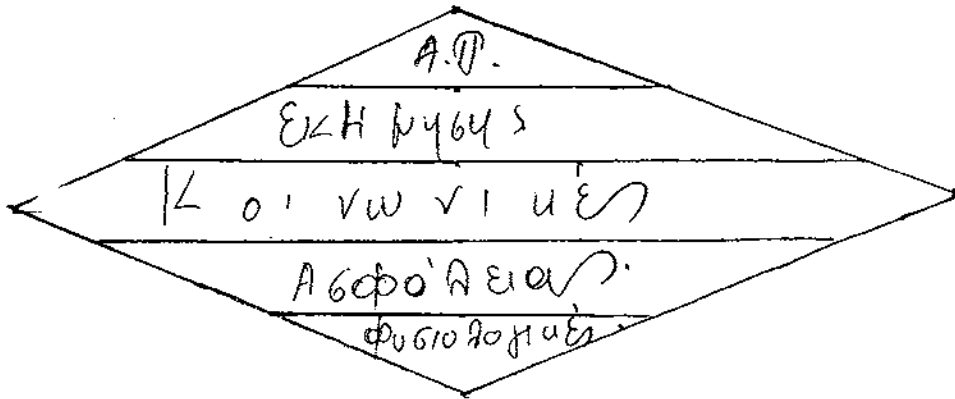
Σχήμα 4. Μίγμα αναγκών όταν οι φυσιολογικές ανάγκες και εκείνες της ασφάλειας έχουν υψηλή δύναμη.

Σε μια προηγούμενη οικονομικά κοινωνία, πολλοί άνθρωποι αυτή τη στιγμή, θα μπορούσαν να χαρακτηρίζονται από πολύ ισχυρές κοινωνικές ανάγκες, σχετικά ισχυρές ανάγκες ασφάλειας και εκτίμησης και από φυσιολογικές ανάγκες και αυτοπραγμάτωσης κάπως λιγότερο σπουδαίες όπως φαίνεται στο Σχήμα 5.



Σχήμα 6. Κράμα αναγκών όταν οι κοινωνικές ανάγκες έχουν μεγάλη ισχύ.

Όμως μερικοί άνθρωποι μπορούν να χαρακτηριστούν ότι έχουν ικανοποιήσει κατά μεγάλο μέρος τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας και τις κοινωνικές, και η συμπεριφορά τους τείνει να κυριαρχείται από ενέργειες για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση όπως φαίνεται στο Σχήμα 6. Αυτό τείνει να γίνεται περισσότερο χαρακτηριστικό, όσο το βιοτικό επίπεδο και το μορφωτικό επίπεδο συνεχίζει ν'ανεβαίνει.



Σχήμα 5. Κράμα αναγκών όταν οι ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης έχουν μεγάλη δύναμη.

Ο καθ. Χαρ. Κανελόπουλος στο βιβλίο του "Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις οργανισμούς και υπηρεσίες" παρατηρεί ότι για τα διάφορα άτομα, είναι δυνατόν να υπάρχουν ποικίλα σχήματα. Στην πραγματικότητα μπορεί να κυμαίνονται υπερβολικά από το ένα άτομο στο άλλο ή από τη μία ομάδα στην άλλη.

#### Θεωρία Υποκίνησης - Υγιεινής του Herzberg

Καθώς οι άνθρωποι ωριμάζουν παρατηρούμε πως ανάγκες όπως η εκτίμηση κι η αυτοπραγμάτωση γίνονται περισσότερο σπουδαίες. Μια από τις ενδιαφέρουσες μελέτες που ασχολείται αποκλειστικό μ'αυτούς τους τομείς έγινε από τον Frederick Herzberg του Case Western Reserve University. Από αυτή τη μελέτη βγήκε μια θεωρία για την υποκίνηση στην εργασία που έχει επιδράσει πολύ στη διοίκηση και στις προσπάθειες της για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των

ανθρώπινων πόρων.

Η επιτυχία του Herzberg, σύμφωνα με τον Erwin Stayton(7) μπορεί κατά πάσα πιθανότητα να αποδοθεί σε τρεις παράγοντες. Είναι συγγραφέας σαφής και περιεκτικός που εκφράζει τα νοήματά του με τρόπο άμεσα κατανοητό για τον επιχειρηματικό κόσμο. Πρόκειται για μια μάλλον δυναμική προσωπικότητα αφού είναι περιζήτητος ως σύμβουλος επιχειρήσεων. Τέλος, η περί κινήτρων θεωρία του αποτέλεσε την εννοιολογική βάση για το δημοφιλές κίνημα που αποβλέπει στην αναβάθμιση της εργασίας.

Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας του ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο άνθρωπος έχει δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών που ουσιαστικά είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και που επηρεζουν τη συμπεριφορά κατά διαφορετικούς τρόπους. Βρήκε, πως όταν οι άνθρωποι ένιωθαν δυσαρέσκεια στη δουλειά τους αναφέρονταν κυρίως στο περιβάλλον μέσα στον οποίο εργάζονταν. Εξ'άλλου, όταν ένιωθαν καλά στην εργασία τους, αυτό είχε άμεση σχέση με τη δουλειά καθ'αυτή. Την πρώτη κατηγορία των αναγκών την ονόμασε **Παράγοντες Υγιεινής** (Hygiene factors), γιατί περιγράφουν το περιβάλλον του εργαζόμενου κι υπηρετούν την κύρια λειτουργία της αποτροπής της δυσαρέσκειας απο τη δουλειά. Τη δεύτερη κατηγορία των αναγκών την ονόμασε **Παράγοντες Υποκίνησης** (Motivators), γιατί φάνηκαν αποτελεσματικοί στην υποκίνηση γι'ανώτερη εκτέλεση-απόδοση.

#### **Παράγοντες Υγιεινής**

Η πολιτική της επιχείρησης και η διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αμοιβή, η θέση (status), η σιγουριά μπορούν να θεωρηθούν ως παράγοντες υγιεινής. Δεν αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εργασίας αλλά έχουν σχέση με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο. Ο Herzberg συνδυάζει τη χρήση της λέξης "υγιεινή" με την ιατρική της σημασία (προληπτική). Οι παράγοντες υγιεινής δεν τελούν σε ανάπτυξη της ικανότητας γι'απόδοση, όμως εμποδίζουν απώλειες στην εκτέλεση,

οφειλόμενες σε περιορισμό της εργασίας.

Η κεντρική ιδέα της θεωρίας των κινήτρων ως παραγόντων υγιεινής, σύμφωνα με τον Erwin Stanton,<sup>(8)</sup> είναι ότι σε κάθε κατάσταση εργασίας επενεργούν δύο ομάδες παραγόντων: οι παράγοντες ικανοποίησης και οι παράγοντες δυσαρέσκειας. Πάντως, αυτοί οι παράγοντες δεν αποτελούν την αρχή και το τέλος της ίδιας ακολουθίας, αλλά είναι μάλλον εντελώς διαφορετικοί. Έτσι, σε μια κατάσταση εργασίας, η απουσία των ειδικών παραγόντων, που οδηγούν στην ικανοποίηση σαν αποτέλεσμα της εργασίας, δεν γεννούν τη δυσαρέσκεια αλλά απλά την μη ικανοποίηση. Ο Herzberg τόνισε ότι τα άτομα που δεν είναι ευχαριστημένα από το μισθό τους, θα είναι δυσαρεστημένα. Αν ο μισθός τους αυξανόταν στη συνέχεια, στο επίπεδο που πίστευαν ότι θα έπρεπε να ήταν δε θα αισθάνονταν ικανοποιημένα απλώς μη δυσαρεστημένα.

#### Παράγοντες Υποκίνησης

Ως παράγοντες υποκίνησης αναφέρονται εκείνοι που ικανοποιούν και περικλείουν αισθήματα επιτεύγματος, επαγγελματικής ανάπτυξης και αναγνώρισης που μπορεί να νιώσει κάποιος σε μια δουλειά που προσφέρει πρόκληση κι ευκαιρία ή προοπτική. Ο Herzberg χρησιμοποίησε αυτόν τον όρο, γιατί αυτοί οι παράγοντες φαίνονται ικανοί να έχουν μια θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία που συχνά καταλήγει σε μια αύξηση στην ικανότητα κάποιου άλλου για την όλη απόδοση (πίνακας 1).<sup>(9)</sup>

#### Πίνακας 1

**Παράγοντες που επηρεάζουν τις στάσεις απέναντι στην εργασία, βάσει των αποτελεσματικών ερευνών.**

παράγοντες που χαρακτηρίζουν περιστασιακά αίτια εξαιρετικά μεγάλης δυσαρέσκειας:

- Παράγοντες υγιεινής
- Πολιτική και διοίκηση επιχειρ.
  - Προϊστάμενος
  - Σχέσεις με προϊστάμενο
  - Συνθήκες εργασίας
  - Μισθός

Παράγοντες που χαρακτηρίζουν περιστασιακά αίτια εξαιρετικής ικανοποίησης:

- Παράγοντες υποκίνησης
- Επίτευγμα
  - Αναγνώριση
  - Εργασία καθεαυτή
  - Ευθύνη
  - Πρόοδος

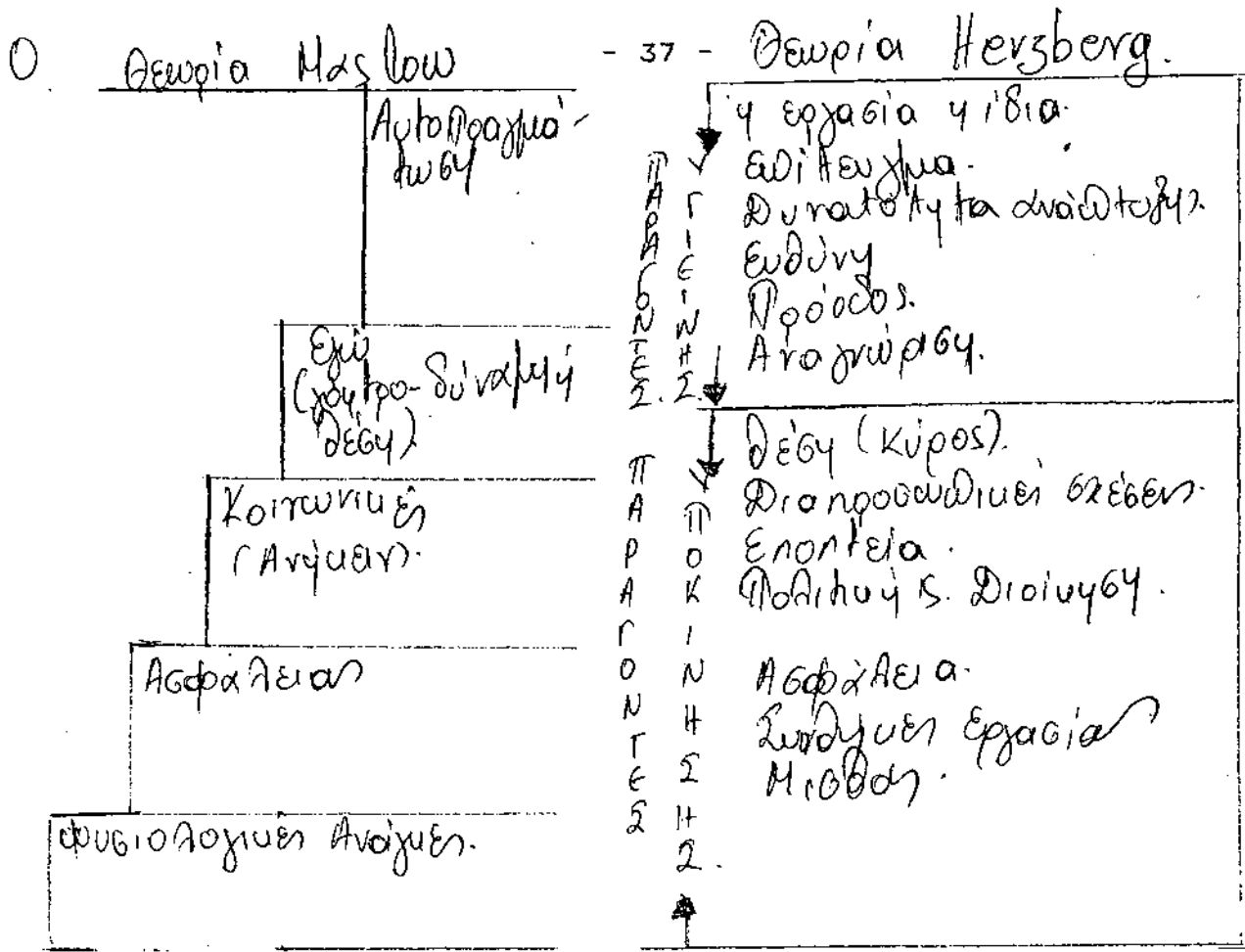
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Προσωπική ζωή
- Σχέσεις με υφιστάμενους
- Κοινωνική θέση (γόντρο)
- Ασφάλεια

- Ανάπτυξη

Ο Herzberg υποστήριξε ότι οι περισσότερες προσπάθειες του μάνατζμεντ επικεντρώνονται στους παράγοντες υγιεινής έχουν δηλαδή σαν στόχο την απομάκρυνση των στοιχείων εκείνων που οδηγούν στη δυσαρέσκεια από την εργασία. Έτσι, ωστόσο, τονίζεται η σημασία των αναγκών χαμηλού επιπέδου και περιορίζεται η δυσαρέσκεια των εργαζομένων, χωρίς όμως να τους δίνονται κίνητρα για να προσπαθούν περισσότερο. Αντίθετα, αν οι εταιρείες ξανασχεδιάζαν, αναβάθμιζαν το περιεχόμενο της εργασίας και δημιουργούσαν κίνητρα, θα επιτύγχαναν εντυπωσιακότερα αποτελέσματα. Γιατί μόνο όταν επικρατούν παρόμοιες συνθήκες μπορούν οι επιχειρήσεις να λειτουργήσουν με πραγματικά παραγωγικό τρόπο. Από τη στιγμή που ο Herzberg συνέδεσε άρρηκτα τα κίνητρα με την παραγωγικότητα, είναι εύκολο να κατανοήσουμε την ευρύτατη διάδοση των απόψεών του και την επίρροή στη σκέψη του μάνατζμεντ.

Η θεωρία του Herzberg, φαίνεται σύμφωνη προς την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow. Ο Maslow αναφέρεται στις ανάγκες ή τα ελατήρια, ενώ ο Herzberg φαίνεται ν'ασχολείται με τους στόχους ή τα κίνητρα που τείνουν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Π.χ. το χρήμα και τα πρόσθετα οφέλη τείνουν να ικανοποιήσουν τις φυσιολογικές ανάγκες και αυτές της ασφάλειας. Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η εποπτεία είναι παραδείγματα παραγόντων υγιεινής και τείνουν να ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες, ενώ η αυξανόμενη ευθύνη, η προκλητική εργασία, η πρόοδος και η ανάπτυξη είναι παράγοντες κινήτρων και τείνουν να ικανοποιούν τα επίπεδα των αναγκών του Εγώ (επιδοκιμασία-αναγνώριση) και της αυτοπραγμάτωσης. Το σχήμα 7 που ακολουθεί, δείχνει τη σχέση μεταξύ των θεωριών, του Maslow & Herzberg.

Πιστεύεται από πολλούς ότι οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες σιγουριάς, οι κοινωνικές και μέρος των αναγκών του Εγώ είναι παράγοντες υγιεινής. Οι ανάγκες του Εγώ χωρίζονται γιατί υπάρχουν μερικές διακεκριμένες διαφορές μεταξύ της θέσης και της αναγνώρισης. Η δύναμη και το



Σχήμα 7. Οι σχέσεις μεταξύ της θεωρίας κινήτρων-υγιεινής του Herzberg και της ιεράρχησης αναγκών του Maslow όπως αναφέρονται από τον καθ. Χαρ. Κανελόπουλο.

κύρος είναι μια λειτουργία της θέσης που κάποιος κατέχει την οποία μπορεί να έχει κερδίσει εξαιτίας κοινωνικών πιέσεων ή οικογενειακών δεσμών κι έτσι αυτή η θέση δεν αποτελεί αντανάκλαση προσωπικού επιτεύγματος ή κερδισμένης αναγνώρισης. Η αναγνώριση κερδίζεται με την ικανότητα και το επίτευγμα όπως αναφέραμε πιο πριν.

Ίσως, όμως, ένα παράδειγμα μπορεί να δείξει καλύτερα τη διαφορά μεταξύ των παραγόντων υγιεινής και των κινήτρων. Ας υποθέσουμε πως ένας εργαζόμενος έχει μεγάλη υποκίνηση κι εργάζεται στο 90% του δυναμικού του. Έχει μια καλή σχέση εργασίας με τους προϊσταμένους του. Ο προϊστάμενος του ξαφνικά μετατίθεται και αντικαθίσταται από ένα άτομο με το οποίο ο υπάλληλος δεν μπορεί να συνεργαστεί ή ανακαλύπτει πως κάποιος, την εργασία του οποίου θεωρεί κατώτερη παίρνει περισσότερη αμοιβή. Πώς αυτοί οι



παράγοντες επηρεάζουν την συμπεριφορά του εργαζόμενου; Καθώς γνωρίζουμε ότι η απόδοση ή παραγωγικότητα εξαρτάται τόσο από την ικανότητα όσο και την υποκίνηση, αυτοί οι παράγοντες υγιεινής (εποπτεία, αμοιβή) είναι δυνατό να οδηγήσουν σε περιορισμό της απόδοσης. Σε μερικές περιπτώσεις αυτό είναι σκόπιμο, ενώ σ' άλλες (ίσως το άτομο να μην είναι συνειδητά ενήμερο ότι περιορίζει την απόδοσή του.

Ακόμα σ' οποιαδήποτε περίπτωση η παραγωγικότητα θα μειωθεί. Ακόμα κι αν επιστρέψει ο προηγούμενος προϊστάμενος και ο μισθός του εργαζόμενου αναπροσαρμοστεί αρκετά πάνω από τις προσδοκίες του, η παραγωγικότητα του πιθανόν ν' αυξηθεί μόνο μέχρι το αρχικό επίπεδο.

Ας πάρουμε το ίδιο πρόσωπο κι ας υποθέσουμε πως δεν συνέβει η δυσαρέσκεια. Εργάζεται λοιπόν με το 90% των δυνατοτήτων του. Υποθέστε πως του δίδεται μια ευκαιρία να αναπτυχθεί και να ικανοποιήσει τους παράγοντες ή ανάγκες κινήτρων (αναγνώριση, αυτοπραγμάτωση), μέσα σ' ένα περιβάλλον όπου είναι ελεύθερο να χρησιμοποιήσει κάποια πρωτοβουλία και δημιουργικότητα, να πάρει αποφάσεις, να χειριστεί προβλήματα και ν' αναλάβει ευθύνη. Ποιά επίδραση θα έχει πάνω σ' αυτό το άτομο αυτή η κατάσταση; Αν είναι ικανό να ανταποκριθεί πλήρως στις προσδοκίες του προϊσταμένου του εκτελώντας αυτές τις ευθύνες (ίσως μπορέσει ακόμα να εργάζεται με το 90% των δυνατοτήτων του, αλλά ως άτομο είναι δυνατόν να έχει ωριμάσει κι αναπτυχθεί σε ικανότητα οπότε να μπορεί να πετύχει μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

#### **Διεύρυνση έργου**

Πριν από την εργασία του Herzberg, πολλοί επιστήμονες της συμπεριφοράς μελέτησαν την υποκίνηση των εργαζομένων. Επί πολλά χρόνια η έμφαση δόθηκε πάνω σ' αυτό που ονομάστηκε "διεύρυνση εργασίας" ή "επέκταση εργασίας" (job enlargement). Αυτό θεωρήθηκε ως απάντηση στην υπερεξειδίκευση που χαρακτήριζε πολλούς οργανισμούς. Η υπόθεση ήταν ότι ένας εργάτης μπορούσε να κερδίσει μεγαλύτερη ικανοποίηση στην εργασία αν διευρυνόταν η

εργασία του δηλ. αν αυξανόταν οι ενέργειες τις οποίες έπρεπε να εκτελεί. Ο Herzberg έκανε πάνω σ' αυτό μερικές έξυπνες παρατηρήσεις. Τόνισε πως το να κάνει κανείς λιγό από τούτο και λίγο από εκείνο δεν οδηγεί αναγκαστικά στην υποκίνηση. Με το να πλένει κανείς πιάτα, κατόπιν κατσαρόλες κι ύστερα τηγάνια ή άλλα μαγειρικά σκεύη, δεν ικανοποιείται περισσότερο και δεν παρέχεται η ευκαιρία να αναπτυχθεί όσο πλένει πιάτα. Αυτό που χρειάζεται πραγματικά, λέει ο Herzberg, είναι ο εμπλουτισμός του έργου που σημαίνει μια ανωτέρου επιπέδου ευθύνη και πρόκληση στην εργασία. Για τον εμπλουτισμό του έργου θα μιλήσουμε παρακάτω σε ειδικό κεφάλαιο.

#### **α) Η κίνηση για τον επαναπροσδιορισμό της εργασίας.**

Οι περισσότερες προτάσεις και οι περί κινήτρων θεωρίες των ψυχολόγων της συμπεριφοράς οδήγησαν στην άποψη που έγινε γνωστή τα τελευταία 15 χρόνια και εκφράστηκε με τον όρο "κίνηση για τον επαναπροσδιορισμό της εργασίας".

Πράγματι οι ψυχολόγοι έχουν γράψει πολλά για τον επαναπροσδιορισμό της εργασίας, εγκωμιάζοντας τα πλεονεκτήματά της και υποστηρίζοντας ότι πρόκειται για πανάκεια, που θα λύσει πολλά από τα προβλήματα των εταιριών. Πολυάριθμα άρθρα εμφανίστηκαν τόσο σε εξειδικευμένα περιοδικά όσο και σε λαϊκά έντυπα διαβεβαιώνοντάς μας ότι η εισαγωγή ενός προγράμματος επαναπροσδιορισμού της εργασίας θα οδηγούσε στο ποθητό αποτέλεσμα, αυτό της αύξησης της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων αλλά και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Ο προσδιορισμός νέου προτύπου εργασίας μπορεί να διακριθεί σε τρεις κατηγορίες: στην εκ περιτροπής αλλαγή του είδους της εργασίας, στη διεύρυνση του πεδίου της εργασίας και τέλος στην πολυσυζητημένη αναβάθμιση της εργασίας. Οι δύο πρώτες τεχνικές -εναλλαγή και διεύρυνση- δεν είναι κάτι καινούργιο. Ήταν γνωστές στους μάνατζερ και στους μηχανικούς παραγωγής εδώ και πολλά χρόνια, πριν από την εμφάνιση της επιστήμης της συμπεριφοράς. Η εκ

περιτροπής αλλαγή του είδους εργασίας δεν είναι τίποτε περισσότερο από την μετατόπιση των εργαζομένων από το ένα τμήμα στο άλλο και την ανάθεση σ' αυτούς διαφορετικών καθηκόντων για να αποκτήσουν έτσι μεγαλύτερη ευελιξία. Αυτή η τακτική της αλλαγής περιβάλλοντος έχει το επιπρόσθετο πλεονέκτημα να περιορίζει την πλήξη των εργαζομένων. Όμως αυτή η μετατόπιση θα πρέπει να γίνεται σε αραιά χρονικά διαστήματα για να μην προκαλέσει αίσθημα ανασφάλειας καταστρέφοντας το μεγάλο της πλεονέκτημα. Η διερεύνηση του πεδίου της εργασίας αναφέρεται στην εξάπλωση των καθηκόντων των εργαζομένων, με τη διαφοροποίηση και τη διερεύνηση ακριβώς αυτών των καθηκόντων. Έτσι περιορίζεται η επανάληψη της απλής εκτέλεσης μιας λειτουργίας ή ενός περιορισμένου αριθμού μεμονωμένων και ασύνδετων λειτουργιών.

Η αναβάθμιση της εργασίας, που σήμερα εκλαμβάνεται ως η πρακτική ενσάρκωση της σύγχρονης θεωρίας των κινήτρων, είναι κάτι το εντελώς διαφορετικό. Έχοντας ως βάση κυρίως τη θεωρία των κινήτρων ως παραγόντων υγιεινής του Herzberg, σκοπεύει στη δραστική αναδιοργάνωση της εργασίας, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η προϋπόθεση για την αναβάθμιση της εργασίας είναι η παραδοχή ότι τα κίνητρα είναι ..... συνδεδεμένα με την παραγωγικότητα, σύμφωνα με τον καθ. Erwin Stayton.<sup>(10)</sup> Για να αυξηθεί η παραγωγικότητα, πρέπει να δοθούν κίνητρα στους εργαζομένους. Πάντως, τα κίνητρα δε λειτουργούν, αν οι εργαζόμενοι δεν αποκομίζουν το αίσθημα της ικανοποίησης από την εργασία τους και δε διαθέτουν ως ένα βαθμό ελευθερία και αυτονομία στην εκτέλεση της. Γι' αυτό το λόγο, υποστηρίζουν ο Herzberg και οι οπαδοί του, ότι το περιεχόμενο της εργασίας πρέπει να προσδιοριστεί ή να "αναβαθμιστεί". Η αναβάθμιση της εργασίας δεν επιταχύνεται, όμως με τη βελτίωση των διαφόρων "παραγόντων υγιεινής" όπως ο μισθός, τα επιδόματα ή οι συνθήκες εργασίας. Μόνο δημιουργώντας ικανοποιημένους εργαζομένους, είναι δυνατόν να λειτουργήσουν τα κίνητρα και να

αυξηθεί πραγματικά η παραγωγικότητα. Συνήθως, αν επαναπροσδιορίσουμε το περιεχόμενο της εργασίας, τα έξι κίνητρα του Herzberg (επιτεύγματα, αναγνώριση, φύση της εργασίας, υπευθυνότητα, πρόοδος και προσωπική ανάπτυξη) μπορούν να αποτελέσουν την ουσία της εργασίας του ανθρώπου.

Πως μπορεί, όμως, να εφαρμοστεί με επιτυχία αναβάθμιση της εργασίας σε μια επιχείρηση; Ο Herzberg προτείνει τις εξής κατευθυντήριες γραμμές:

1) Κατάργηση ορισμένων ελέγχων επί των εργαζομένων και ταυτόχρονα διατήρηση της ευθύνης του μάνατζερ

2) Αύξηση της προσωπικής ευθύνης των εργαζομένων σχετικά με την εργασίας τους

3) Ανάθεση ενός ολοκληρωμένου κύκλου εργασίας στον κάθε εργαζόμενο και όχι κατακερματισμένα και μεμονωμένα καθήκοντα

4) Αύξηση του κύρους των εργαζομένων στα πλαίσια των δραστηριοτήτων τους στο χώρο της εργασίας, ώστε να αυξηθεί η ελευθερία και η αυτονομία τους

5) Κατά περιόδους να γίνονται αναφορές που να γνωστοποιούνται και στους εργαζομένους και όχι μόνο στους επόπτες

6) Εισαγωγή νεότερων και δυσκολότερων στόχων στην εργασία

7) Ανάθεση συγκεκριμένων και εξειδικευμένων καθηκόντων στους εργαζομένους για να αποκτήσουν την απαραίτητη πείρα στην εργασία τους.

Ορισμένες επιχειρήσεις, όπως η AT & T, General Foods, Texas Instruments, Corying Clauss Works και η TRW, έχουν ασπαστεί με ενθουσιασμό τη θεωρία της αναβάθμισης της εργασίας που προσπαθούν να εφαρμόσουν τα ανάλογα προγράμματα στις ίδιες τις επιχειρήσεις τους.

#### β) Εμπλουτισμός του έργου

Θα μπορέσουμε, όμως, να κατανοήσουμε καλύτερα τον εμπλουτισμό του έργου μέσα από ένα παράδειγμα που αναφέρει ο καθ. Χαρ. Κανελόπουλος. Το παράδειγμα εμπλουτισμού του έργου μπορεί να δοθεί μέσα από την

εμπειρία που είχε ένας επόπτης βιομηχανικών σχέσεων σε μια ομάδα θυρωρών. Όταν, ο επόπτης μετατέθηκε σ'ένα νέο εργοστάσιο, γρήγορα διαπίστωσε, προς μεγάλη του έκπληξη, ότι πέρα από τα καθήκοντά του, δεκαπέντε θυρωροί του εργοστασίου ανήκαν απευθείας στη δικαιοδοσία του. Δεν υπήρχε δηλ. προϊστάμενος αυτών των ανθρώπων. Ο επόπτης, μια μέρα ψάχνοντας το αρχείο διαπίστωσε ότι υπήρχε ένα ιστορικό παραπόνων σχετικά με την τάξη που επικρατούσε στο εργοστάσιο. Κι ύστερα απο συνομιλία μ'άλλα στελέχη και δικές του παρατηρήσεις επί κάμποσο χρόνο κατέληξε σ'επιβεβαίωση των αναφερομένων παραπόνων ότι δηλ. οι θυρωροί έδειχναν νωθροί, αναξιόπιστοι και γενικά χωρίς υποκίνηση.

Ο επόπτης αποφασισμένος να κάνει κάτι στην περίπτωση αυτή κάλεσε όλους τους θυρωρούς σε σύσκεψη όπου τόνισε ότι κατά την αντίληψή του, υπήρχε ένας αριθμός προβλημάτων τάξης στο εργοστάσιο, πλην όμως ομολογούσε ότι αυτός δεν γνώριζε τί να κάνει γι'αυτά. Καθώς όμως, νόμιζε ότι αυτοί ως θυρωροί ήταν έμπειροι στον τομέα της δημιουργίας κάποιας τάξης, τους ζήτησε να βοηθήσουν στη λύση αυτών των προβλημάτων, ερωτώντας αν έχουν να κάνουν καμιά υπόδειξη. Όμως υπήρξε απόλυτη σιωπή κι ο επόπτης επίσης κάθισε κάτω χωρίς να πει τίποτα άλλο. Μια κατάσταση που κράτησε αρκετά λεπτά. Τέλος, ένας θυρωρός μίλησε για ένα πρόβλημα που συναντούσε στο χώρο του κι έκανε μια υπόδειξη. Γρήγορα, τότε και οι άλλοι μπήκαν στη συζήτηση, ενώ ο επόπτης άκουγε και σημείωνε τις ιδέες τους. Στο τέλος της συνεδρίασης οι υποδείξεις αναφέρθηκαν περιληπτικά κι έγιναν δεκτές απ'όλους περιλαμβανομένου και του επόπτη.

Μετά τη σύσκεψη, ο επόπτης παρέπεμπε οποιοδήποτε πρόβλημα καθαριότητας και νοικοκυροσύνης στους θυρωρούς, ως άτομα ή ως ομάδα. Π.χ., όταν πωλητές εξοπλισμού ή υλικών καθαριότητας έρχονταν στο εργοστάσιο, ο επόπτης δε συζητούσε μαζί τους, αλλά οι θυρωροί έκαναν αυτό σε γραφείο που τους δόθηκε γι'αυτό το σκοπό. Επιπλέον,

κανονικές συσκέψεις συνεχίσθηκαν όπου συζητιόνταν προβλήματα και ιδέες.

Όλα αυτά είχαν μια τρομερή επίδραση πάνω στη συμπεριφορά αυτών των ανθρώπων. Ανέπτυξαν μια συνεκτική παραγωγική ομάδα και ήταν περήφανοι για τη δραστηριότητα της. Ακόμα άλλαξε και η εμφάνισή τους. Οι άλλοτε ακατάστατοι θυρωροί εμφανίζονταν τώρα στην εργασία με καθαρά σιδερωμένα ρούχα της δουλειάς. Σ'όλο το εργοστάσιο όλοι έμειναν έκπληκτοι για την καθαριότητα και την τάξη στο κάθετι. Ο επόπτης εξάλλου είχε συνεχώς ερωτήσεις από άλλους μάνατζερ, όπως, "τί κάνατε σ'αυτούς τους νωθρούς, αδιάφορους θυρωρούς;". Ακόμα και ο ίδιος δεν πίστευε στα μάτια του. Από την άλλη μεριά αποτελούσε κάτι το κοινό να βλέπει κανείς ένα ή δύο θυρωρούς να δοκιμάζουν για να διαπιστώσουν πιο υλικό καθαριότητας ήταν το καλύτερο αφού μάλιστα έπρεπε να πάρουν τις αποφάσεις τις σχετικές με τα έξοδα αυτού του υλικού κι επομένως ήθελαν να γνωρίζουν την ποιότητά τους που έπρεπε να ήταν η καλύτερη. Οι δραστηριότητες αυτές, παρόλο που έπαιρναν χρόνο, δεν τους αποσπούσαν από την κύρια εργασία τους. Πράγματι, αυτοί οι άνθρωποι τώρα εργάζονταν σκληρότερα και πιο αποδοτικά, όσο ποτέ πριν στη ζωή τους.

Αυτό το παράδειγμα βεβαιώνει πως ακόμα και στα πιο χαμηλά επίπεδα του οργανισμού, οι άνθρωποι μπορούν να ανταποκριθούν κατά υπεύθυνους και παραγωγικούς τρόπους μέσα σ'ένα περιβάλλον εργασίας, όπου τους δίνεται η ευκαιρία ν'αναπτυχθούν και να ωριμάσουν. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να ικανοποιούν τις ανάγκες του Εγώ τους και της αυτοπραγμάτωσης με την συμμετοχή τους στον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο των ίδιων τους των καθηκόντων.

#### **Πρόβλημα Τοποθέτησης Υπαλλήλων**

Πρέπει να σημειωθεί ότι το πρόβλημα υποκίνησης δεν αποτελεί παντοτε θέμα εμπλουτισμού του έργου. Πρόβλημα είναι και η τάση πολλών οργανισμών να προσλαμβάνουν εργα-

ζόμενους με ικανότητες που πολύ υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της εργασίας. Ένα τέτοιο παράδειγμα συνέβη κατά την έναρξη της λειτουργίας ενός μεγάλου εργοστασίου, και αναφέρεται και αυτό όπως και το προηγούμενο στο ίδιο βιβλίο του καθ. Χαρ. Κανελάπουλου.

Όπως γίνεται στα περισσότερα εργοστάσια, μία από τις πρώτες ομάδες εργαζομένων ήταν η ομάδα ασφαλείας. Ο Προϊστάμενος ασφαλείας του εργοστασίου έθεσε ως κριτήρια πρόσληψης υποψηφίου το απολυτήριο λυκείου και τρία χρόνια υπηρεσίας σε αστυνομία, ή με εμπειρία προστασίας εργοστασίου, μ'αποτέλεσμα να μπουν στην ομάδα άνθρωποι με προσόντα ακόμα ανώτερα.

Όταν αυτοί οι άνθρωποι άρχισαν της εργασία του η οποία απλώς ήταν ο έλεγχος των εισερχομένων και των σάκων τους κατά την έξοδο πολύ γρήγορα ανία, απάθεια κι έλλειψη υποκίνησης χαρακτήριζε την εκτέλεση της δουλειάς τους. Κι ακόμα αυτό οδήγησε σ'ένα υψηλό ρυθμό αποχώρησής τους από την εργασία. Όταν το πρόβλημα ξαναεκτιμήθηκε, η αντίθετη διαδικασία προσλήψεων θεωρήθηκε ως πιο κατάλληλη. Δηλαδή εκείνοι οι υποψήφιοι με προσόντα λυκείου θεωρήθηκαν ότι διέθεταν υπερβολικά προσόντα, το ίδιο και αυτοί με προϋπηρεσία στην αστυνομία ή σε ανάλογη θέση προστασίας, εργοστασίων. Κι αντί λοιπόν, τέτοιων ατόμων προτιμήθηκαν γι'αυτές τις θέσεις υποψήφιοι με εκπαίδευση δημοτικού σχολείου περίπου. Η απόδοσή τους διαπιστώθηκε να είναι πολύ ανώτερη κι οι αναχωρήσεις, οι απουσίες και οι ρυθμοί σκνηρίας έπεσαν στο ελάχιστο. Γιατί;

Γι'αυτούς τους εργαζόμενους ή νέα στολή, το σήμα αναγνώρισης τους στο στήθος και ή κάποια δύναμη λόγω θέσης αποτελούσαν σπουδαία πράγματα. Αλλά επίσης αυτοί οι άνθρωποι βρήκαν τη δουλειά τους να περιέχει ευκαιρίες για περισσότερη ευθύνη και προσκόληση.

### **Το Χρήμα ως Κίνητρο**

Όπως τονίστηκε προηγουμένως, το χρήμα είναι ένα πολύ υπερδεμένο κίνητρο το οποίο εμπλέκεται κατά τέτοιο

τρόπο σ'όλα τα είδη των αναγκών, εκτός των φυσιολογικών ή βασικών, ώστε η σπουδαιότητα του να είναι συχνά δύσκολο να εξακριβωθεί. Π.χ. σε μερικές περιπτώσεις το χρήμα μπορεί να παράσχει σ'ένα άτομο μερικά υλικά πράγματα, όπως ένα ωραίο σπορ αυτοκίνητο, από το οποίο μπορεί να κερδίσει ένα αίσθημα κοινωνικής επαφής (με σύνδεση με κάποια λέσχη αυτοκινήτων), αναγνώρισης (σύμβολο γοήτρου) κι ακόμα αυτοπραγμάτωσης (γίνεται ένας διακεκριμένος οδηγός αυτοκινήτου).

Από έρευνες σχετικές με προγράμματα αμοιβών σαν κινήτρων διαπιστώθηκε πως το χρήμα, το "παλιό αξιόπιστο" υποκινητικό εργαλείο, δεν είναι τόσο "παντοδύναμο" όπως υποτίθεται πως είναι, ιδιαίτερα για εργάτες παραγωγής. Για καθέναν απ'αυτούς τους εργαζομένους, άλλος βασικός παράγοντας, όπως ανακάλυψε ο Elton Mayo είναι η ομάδα εργασίας στην οποία ανήκει, την πίεση της οποίας μόλις το 10% των εργαζομένων μπορεί να αγνοήσει και να παράγει όσο το δυνατόν περισσότερο σύμφωνα μ'ένα σχέδιο κινήτρων. Φαίνεται πως, ενώ ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται για καλύτερη θέση της δικής του οικονομικής θέσης, υπάρχουν πολλές άλλες απόψεις, όπως οι γνώμες των συναδέλφων του, η άνεση στην εργασία και η μακροχρόνια σιγουριά του, που τον εμποδίζει ν'ανταποκριθεί άμεσα, αυτόματα και θετικά προς ένα πρόγραμμα κινήτρων.

Σύμφωνα μ'άλλους συγγραφείς, το πιο λεπτό και σπουδαίο χαρακτηριστικό του χρήματος είναι η δύναμή του σαν σύμβολο. Η πιο φανερή συμβολική του δύναμη είναι η αξία του στην αγορά, είναι δηλ. αυτό που μπορεί ν'αγοράσει το χρήμα, όχι το χρήμα καθεαυτό, που του δίνει αξία. Αυτή η συμβολική δύναμη του χρήματος δεν περιορίζεται στην αξία του στην αγορά. Μπορεί να συμβολίζει σχεδόν κάθε ανάγκη που το άτομο θέλει αυτό το χρήμα ν'αντιπροσωπεύει. Μ'άλλα λόγια, το χρήμα μπορεί να σημαίνει οτιδήποτε οι άνθρωποι θέλουν να σημαίνει.



### Ανακεφαλαίωση

Η συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη προς στόχους με την έννοια ότι αποβλέπει σε μια προσπάθεια να ικανοποιηθεί ανάγκη ή να εμποδίσει δυσaréσκεια. Ο Maslow κατέταξε τις ανάγκες σε μια ιεραρχία πέντε επιπέδων που αρχίζουν από τις φυσιολογικές και φτάνουν στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Κατά τη θεωρία του Maslow ο άνθρωπος πρώτα προσπαθεί να ικανοποιηθεί τις φυσιολογικές ανάγκες του και μόνο αν υπάρχει λογικά αρκετή φροντίδα για αυτές κατευθύνει τη συμπεριφορά του για ικανοποίηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου. Κατά τις προσπάθειες υποκίνησης των υπαλλήλων οι μάντζερ παραδοσιακά αναφέρονται στις φυσιολογικές ανάγκες και σε εκείνες της ασφάλειας ή σιγουριάς. Αυτές οι προσπάθειες υπολείπονται γιατί παραμελούν το κάθε τι που ενδιαφέρει τους ανθρώπους. Αν δεν υπάρχει η ευκαιρία να ικανοποιηθούν άλλες ανάγκες εκτός από τις οικονομικές στην εργασία, ένα αρκετό μέρος της προσπάθειας του υπαλλήλου, της ευφυΐας και της δημιουργικότητάς του θα κατευθυνθεί σ'ενέργειες ή δραστηριότητες εκτός της εργασίας για την ικανοποίηση των υπολοίπων αναγκών.

Με βάση την αρχική θεωρία του Maslow, ο Herzberg διαμόρφωσε τη θεωρία υποκίνησης-υγιεινής. Κατά τη θεωρία αυτή, οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία και σε υποκίνηση είναι εντελώς διαφορετικοί από εκείνους που προκαλούν δυσaréσκεια. Ο Herzberg ονόμασε τους παράγοντες τους συνδεδεμένους με τη δυσaréσκεια παράγοντες υγιεινής. Περιλαμβάνουν μισθό, ωφελήματα, συνθήκες εργασίας και πολιτική της επιχείρησης. Τόνισε ότι η απουσία των παραγόντων αυτών μπορεί να οδηγήσει σε δυσaréσκεια, πλην όμως η παρουσία τους συντελεί μόνο στο να φέρει το άτομο σ'ένα ουδέτερο σημείο. Για να υποκινήσει κανείς τους ανθρώπους πρέπει κατά τον Herzberg να προσφέρει στους υπαλλήλους ένα κλίμα εργασίας κι ευκαιρία για να ικανοποιηθούν τις κοινωνικές, τις ψυχολογικές και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης τους.

Γενικά στο Δεύτερο Κεφάλαιο αναφερθήκαμε στ' ότι οι

μάνατζερ πρέπει να γνωρίζουν για τους άλλους, τους εργαζομένους δηλαδή που έχουν υπό την ηγεσία τους. Στο Τρίτο κεφάλαιο που ονομάζεται Διεύθυνση και Ηγεσία θα παρουσιάσουμε τη θεωρία X και Ψ, θα αναλύσουμε τη συμπεριφορά του μάνατζερ και το διοικητικό πλέγμα που πρέπει να ακολουθηθεί. Δηλ. στο τρίτο κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να βοηθήσουμε τους μάνατζερ του αύριο να κατανοήσουν την δική τους συμπεριφορά προς τους εργαζόμενους και τί αυτοί ζητούν από το μάνατζμεντ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Διεύθυνση

και

Υγεία

Η λειτουργία της διεύθυνσης και τα ηγετικά καθήκοντα που αυτή απαιτεί πράγματα πολύπλοκα και δεν υπάρχει κάποια μοναδική θεωρία ή μοντέλο που μπορεί ν' ανταποκριθεί ικανοποιητικά σ' όλες τις καταστάσεις. Γι' αυτό το λόγο θα αναφερθούμε σε τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις ή θεωρίες, η καθεμιά από τις οποίες έχει αποδειχτεί πολύ χρήσιμη σε πολλές διευθυντικές καταστάσεις και που όμως καμιά μόνη της δεν μπορεί να λύσει όλα τα προβλήματα. Αυτές οι προσεγγίσεις ή μέθοδοι είναι: α) η θεωρία Χ - η θεωρία Ψ, β) το διοικητικό πλέγμα γ) το τρισδιάστατο πλέγμα και δ) τα τέσσερα συστήματα διοίκησης.

Όμως, ας εξετάσουμε πρώτα μερικές γενικές παρατηρήσεις σχετικά με τη διεύθυνση και τη ηγεσία. Οι όροι ηγεσία και διεύθυνση δεν είναι συνώνυμοι. Η ηγεσία είναι η πιο σπουδαία ιδιότητα κατά τη διεύθυνση και ο τρόπος (στιλ) ηγεσίας ενός μάνατζερ συχνά καθορίζει το πόσο αποτελεσματικός είναι κατά τη λειτουργία της διεύθυνσης.

Κατά τη διοίκηση ανθρώπων, για να αποκτηθεί το μέγιστο της παραγωγικότητας, υπάρχουν τρεις γενικοί αντικειμενικοί σκοποί που επιδιώκει ένας μάνατζερ:

α) Να βελτιώσει την απόδοση των υφισταμένων στην εργασία τους με βάση τα αποτελέσματα που έχουν πετύχει.

β) Να προπαρασκευάσει τους υφιστάμενους για ν' αναλάβουν αυξημένη ευθύνη στα έργα που ήδη εκτελούν.

γ) Να βοηθήσει τους υφιστάμενους του ν' αναπτυχθούν και να εξελιχθούν με βάση εργασίες και καθήκοντα υψηλότερου επιπέδου.

Έτσι το κλειδί για παραγωγικότητα είναι η εκτέλεση της εργασίας και το κλειδί για την εκτέλεση της εργασίας είναι η υποκίνηση. Τούτο, τότε, αποτελεί την πρόκληση που αντιμετωπίζει κάθε μάνατζερ, δηλ. να υποκινήσει τους υφιστάμενους του για να πετύχουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας.

Όμως πέρα από τις μεθόδους του μάνατζερ για διεύθυνση και επιδεξιότητά του για προγραμματισμό, στην υποκίνηση και την παραγωγικότητα του εργαζομένου παίζουν

ρόλο και τα εξής:

α) Οι στάσεις του εργαζομένου που φέρνει στον τόπο της εργασίας του.

β) Το γενικό κλίμα οργάνωσης το αναφερόμενο στην πολιτική του οργανισμού, στις διαδικασίες, στους κανόνες και κανονισμούς, καθώς και στους άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την εκτέλεση του έργου.

γ) Οι συγκεκριμένες απόψεις του περιβάλλοντος - εκτός από τις φυσικές συνθήκες εργασίας - όπως το σύστημα αμοιβών, οι προαγωγές κ.λ.π.

Μέσα σ' αυτό το δομημένο πλαίσιο του οργανισμού καλείται ένας μάνατζερ να επιτελέσει το διευθυντικό του καθήκον. Το έργο του γίνεται δυσκολότερο όταν συμβαίνει να μην έχει έλεγχο ή επιρροή πάνω σ' αυτούς τους παράγοντες, που δημιουργούν στους υφιστάμενους του δυσaréσκεια και πίεση, που όμως αυτός πρέπει να κατανικήσει.

Το κρίσιμο σημείο είναι ο τρόπος με τον οποίο ο υφιστάμενος αντιλαμβάνεται και κατανοεί, το όλο κλίμα που επικρατεί. Αν η αντίληψη κι η κατανόηση του είναι λογική ή όχι, αυτό είναι άλλο θέμα. Εκείνο που έχει σημασία είναι ότι οι μάνατζερ πρέπει να είναι ευαίσθητοι προς τα αισθήματα του υφισταμένου και να τα μεταβάλλει, αν είναι αναγκαίο αυτό ή να δημιουργεί μια καλύτερη κατανόηση από μέρους του υφισταμένου, χρησιμοποιώντας την κατάλληλη επικοινωνία. Κι αυτό αποτελεί μια προϋπόθεση για επιτυχημένη εφαρμογή των μεθόδων διοίκησης που θεωρούνται σαν αποτελεσματικές.

#### Γενικά περί στάσεων

Πριν αναλύσουμε τις τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις θεωρήσαμε σωστό να δώσουμε ορισμένα στοιχεία για τις στάσεις των εργαζομένων στις εργασίες τους πως δημιουργούνται και πως μπορούν ν' αλλάξουν ή να χρησιμοποιηθούν επικοδομητικά.

Στάση είναι η άποψη ενός προσώπου για ένα θέμα και

οι ενέργειες τις οποίες είναι διαθετιμένο να αναλάβει το πρόσωπο αυτό σαν αποτέλεσμα των απόψεών του. Έτσι π.χ. όταν μιλάμε για τη στάση κάποιου απέναντι στην εργασία εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο ο ίδιος βλέπει την εργασία του, τις απαιτήσεις που έχει από την εργασία του, τις υποχρεώσεις που θεωρεί ως σωστές προς την εργασία, από τις οποίες συλλογικά προκύπτουν τα όσα είναι διαθετιμένος να κάνει για την εργασία του.

Η στάση του ατόμου διαφέρει για τα διάφορα θέματα, αλλά επίσης, διαφέρει και διαχρονικά (δηλ. μπορεί να αλλάξει με την παροδο του χρόνου) και τέλος με τη μεταβολή των συνθηκών που επικρατούν. Τη στάση ενός ατόμου για κάποιο θέμα την επηρεάζουν αποφασιστικά (άσχετο προς ποια κατεύθυνση) όσοι έχουν σχέση μαζί του γύρω απ' αυτό το θέμα ή ακόμα εκείνοι με τους οποίους συζητά το θέμα αυτό. Ο επηρεασμός αυτός δημιουργείται με τη δράση των άλλων και την αντίδραση του ατόμου γι' αυτές ή από τις ενέργειες του ατόμου και τις αντιδράσεις των άλλων πάνω στις ενεργειές του. Ανάλογα με τις απόψεις των ατόμων και με τις ενέργειες που είναι διαθετιμένοι να αναλάβουν σχετικά με κάποιο θέμα, λεμε ότι οι στάσεις των ατόμων διαφέρουν ως προς αυτό το θέμα, ή ακόμη, ότι, ενώ δύο ατόμων οι στάσεις προς το ίδιο θέμα βρίσκονται προς την ίδια κατεύθυνση (π.χ. θετικές ή αρνητικές), εντούτοις διαφέρουν ως προς την έντασή τους. Η ένταση των στάσεων ενός ατόμου μπορεί να επηρεάζεται από την ψυχική διάθεση και τα συναισθήματα της στιγμής, που συχνά αντανακλούν και τη σωματική κατάσταση.

Η ικανότητα οποιουδήποτε ανθρώπου (και κυρίως οποιουδήποτε προϊσταμένου άλλων ανθρώπων) να αντιλαμβάνεται τις στάσεις των άλλων και η γνώση των δυνατοτήτων επηρεασμού των στάσεων προς κάποια επιθυμητή κατεύθυνση δίνει στον άνθρωπο, και ακόμα περισσότερο στο ηγετικό στέλεχος) ένα ισχυρό μέσο επίτευξης των επιδεικνυομένων στόχων (ατομικών ή οργανωτικών) διά του επιτυχούς χειρισμού των άλλων.

Για να αντιληφθεί κανείς τις στάσεις κάποιου εργαζόμενου πρέπει να ενδιαφερθεί για εκείνον ως άνθρωπο και όχι σαν εργαλείο παραγωγής και να ενδιαφερθεί πραγματικά, όχι επιφανειακά, και προσεκτικά δηλ. αφ' ενός όχι φορτικά και αφ' ετέρου με έμμεση προσέγγιση, δηλ. σταδιακά και ανιχνευτικά, ώστε ο ίδιος ο ενδιαφερόμενος να ανακαλύψει τις στάσεις του άλλου και τους λόγους που τις προκαλούν.

Η κατανόηση των στάσεων συχνά καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν ν' αλλάξουν δηλ. να σταματήσουν τις παλιές και να αποκτήσουν νέες. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τις στάσεις τους και μέσα από τη συμπεριφορά των άλλων μπορούν να αποκτήσουν τις επιθυμητές στάσεις.

Η συνεχής ενημέρωση της διοίκησης για τις στάσεις των εργαζομένων τη βοηθά να εντοπίσει έγκαιρα τη δημιουργία αρνητικών στάσεων οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις οφείλονται στην έλλειψη πληροφοριών για τα σχετικά θέματα από τους εργαζομένους, η οποία τους δημιουργεί αβεβαιότητα, εξάπτει τη φαντασία τους, κάνει το μυαλό τους να πηγαίνει στο χειρότερο και τους προκαλεί φόβο, ο οποίος με τη σειρά του προξενεί σειρά αντιδράσεων για την αντιμετώπιση του υποτιθέμενου κινδύνου.

Μολονότι οι στάσεις είναι δυνατόν ν' αλλάξουν, δεν πρέπει να πιστεύουμε ότι είναι δυνατόν να τις αλλάξουμε σε όλες τις περιπτώσεις. Αυτό συμβαίνει διότι σε ορισμένους ανθρώπους οι στάσεις αυτές είναι κυριολεκτικά βαθιά ριζωμένες ή διότι στην επιχείρηση επικρατούν τέτοιες συνθήκες που προκαλούν ορισμένες στάσεις που είναι δύσκολο ν' αλλάξουν.

#### **Θεωρία X και Ψ**

Από τους πιο γνωστούς εκπροσώπους της Σχολής της Ανθρώπινης συμπεριφοράς της μεταπολεμικής Κοινωνικής Ψυχολογίας είναι ο Douglas Mc Gregor, κυρίως λόγω των πολλών εργασιών που δημοσίευσε σχετικά με την υποκίνηση ή παρακίνηση και τη γενική συμπεριφορά του ανθρώπου στον εργασιακό χώρο.

Στο κλασσικό του βιβλίο "Η Ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης" (The human side of enterprise) περιγράφει τη θεωρία Ψ, που κατατάσσεται στην Σχολή των Ανθρωπίνων σχέσεων και τη θεωρία Χ, που ανήκει στην αυταρχική Σχολή.

Ο Mc Gregor υποστηρίζει ότι οι παραδοσιακές σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου βασίζονται σε μια σειρά ψεύτικων υποθέσεων περί της φύσης του ανθρώπου ως εργαζομένου. Αυτή η σειρά υποθέσεων, με τον τίτλο θεωρία Χ, βλέπει τον εργαζόμενο σαν τεμπέλη εκ φύσεως, παθητικό και χωρίς φιλοδοξίες, όπως:(11)

1. Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και θα την αποφεύγει αν μπορεί.

2. Εξαιτίας αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού δηλ. της αντιπάθειας προς την εργασία, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν, να απειληθούν και να τιμωρηθούν για να αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν αρκετή προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.

3. Το κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί αποφυγή ευθύνης, έχει σχετικά λίγη φιλοδοξία, και πάνω απ'όλα θέλει σιγουριά.

Αυτές όμως οι υποθέσεις περί της φύσης του εργαζομένου έχουν μερικές φανερές συνέπειες, δηλ. απαιτούν στενή εποπτεία, έμφαση στην αμοιβή και τη σιγουριά, δημιουργία πολύ ειδικευμένων και πλήρως προγραμματισμένων έργων. Εξάλλου, οι αποφάσεις σχετικά με την πολιτική του οργανισμού, οι διαδικασίες και τα όμοια βρισκοντας μέσα στο ρόλο μόνο της διοίκησης και των επιτελικών στελεχών (ο εργαζόμενος πρέπει να εργάζεται, ο διοικών να διοικεί). Έτσι οι ηγετικές εφαρμογές, ως αρχή της επιστημονικής διοίκησης, θεωρούνται ότι βασίζονται στη σειρά των υποθέσεων της θεωρίας Χ.

Όπως ισχυρίζεται από τον Mc Gregor, η εγκυρότητα της θεωρίας Χ είναι αμφισβητήσιμη. Η έννοια της έμφυτης νωθρότητας έρχεται σε σύγκρουση με τις επιστημονικές ενδείξεις κι ακόμα με τον "κοινό νου" που βεβαιώνουν πως



η φυσική και η πνευματική ενεργητικότητα επιδιώκεται από τον άνθρωπο και πραγματικά είναι αναγκαία για την υγεία του. Οι αφελείς παλαιότερες ιδέες περί υποκίνησης συγκρούονται με την σύγχρονη θεωρία περί υποκίνησης. Επιπλέον, υποδηλώνεται πως η συχνά παρατηρούμενη αδράνεια του εργαζόμενου, η έλλειψη φιλοδοξίας κι η αποφυγή ανάληψης ευθύνης προέρχονται από τα συστήματα διοίκησης που βασίζονται στη θεωρία X και δεν αποτελούν έμφυτα ανθρώπινα χαρακτηριστικά. Γιατί πρέπει ο εργαζόμενος να δείξει πρωτοβουλία, να εισηγηθεί ανακαινίσεις και να εκδηλώσει ενδιαφέρον προς τους στόχους του οργανισμού, εργαζόμενος μέσα σ'ένα περιβάλλον διοίκησης βασιζόμενο στη θεωρία X; Πώς θα μπορούσε να κάνει κάτι τέτοιο αν το επιθυμούσε; Η απάθεια, η αδράνεια κι ακόμα η εχθρότητα δεν είναι παρά τα προβλεπόμενα αποτελέσματα ενός συστήματος, μέσα στο οποίο ο εργαζόμενος υποχρεώνεται να εκτελεί απλά και επαναληπτικά καθήκοντα, με ελάχιστες γι'αυτόν ευκαιρίες για να επηρεάσει τις διαδικασίες και τη δομή της εργασίας του.

Στην θέση των υποθέσεων της θεωρίας X, ο Mc Gregor αντιπαραθέτει μια νέα σειρά υποθέσεων που ονομάζεται θεωρία Ψ, τα κύρια στοιχεία της οποίας έχουν ως εξής: (12)

1. Η κατανάλωση φυσικής και πνευματικής ενεργητικότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας, είναι κάτι τόσο φυσικό όπως η διασκέδαση ή η αναπνοή ή η ανάπαυση. Ο μέσος εργαζόμενος δεν αποφεύγει από τη φύση του την εργασία, αλλά ανάλογα με τις συνθήκες είναι δυνατόν να γίνει η εργασία πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.

2. Ο εξωτερικός έλεγχος και ο φόβος της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της τυπικής οργανώσεως, κατευθύνοντας προς τα εκεί τις προσπάθειες των εργαζομένων. Το εργαζόμενο άτομο μπορεί να ενεργήσει με αυτοέλεγχο, αυτοπειθαρχία και αυτοκατεύθυνση, για να συμβάλλει στην επιτυχία των στόχων, που έχει συναινέσει ή έχει αναλάβει την εκτέλεση.

3. Η αποδοχή ενός στόχου εξαρτάται από τις ανταμοιβές

που προκύπτουν από την πραγματοποίηση του στόχου. Εάν δηλαδή το άτομο λαμβάνει επιθυμητές ανταμοιβές, ικανοποιούνται οι επιθυμητές ανάγκες δηλαδή, τότε θα αποδεχθεί το στόχο και θα επιδιώξει την πραγματοποίησή του.

4. Ο μέσος εργαζόμενος, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο δέχεται αλλά και επιζητεί υπευθυνότητα. Η αντίθετα, είναι πιθανή η άρνηση να αναλάβει ευθύνες ή να προβάλλει φιλοδοξία όχι από έμφυτη παρόρμηση, αλλά γιατί έχει άσχημες εμπειρίες από το παρελθόν.

5. Οι σύγχρονοι άνθρωποι διαθέτουν, σε μεγάλο ποσοστό, σχετικώς υψηλό βαθμό ευφυΐας, φαντασίας και δημιουργικότητας κατά την αντιμετώπιση επιχειρηματικών και συναφών προβλημάτων. Το δυναμικό όμως αυτό δεν χρησιμοποιείται στο σύνολό του αλλά μόνο μέρος αυτού.

6. Η διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να δώσει δυνατότητες στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τέτοια θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

#### Συνέπειες των δύο θεωριών

α) Της θεωρίας Χ: Μια κύρια αρχή οργάνωσης με βάση τη θεωρία Χ είναι εκείνη της κατεύθυνσης και ελέγχου με χρήση εξουσίας. Προτεραιότητα έχουν πάντοτε οι απαιτήσεις του οργανισμού και όχι των εργαζομένων, οι οποίοι σε ανταπόδοση των προσφερόμενων αμοιβών θα δεχτούν εξωτερική κατεύθυνση κι έλεγχο. Καθώς δε, δεν αναγνωρίζεται ύπαρξη δυναμικού στον εργαζόμενο, δεν υπάρχει ανάγκη να διαθέσουμε χρόνο, προσπάθεια και χρήμα για να το ανακαλύψουμε και να το χρησιμοποιήσουμε.

β) Της θεωρίας Ψ: Η βασική αρχή που πηγάζει από τη θεωρία Ψ είναι εκείνη της ολοκλήρωσης δηλ. η δημιουργία τέτοιων συνθηκών ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να πετύχουν τους δικούς τους στόχους καλύτερα, κατευθύνοντας συγχρόνως τις προσπάθειές τους για επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Μ'άλλα λόγια παρακαλούμαστε ν'ανακαλύψουμε και ν'ανακαλύψουμε νέους τρόπους οργάνωσης και κατεύθυνσης των ανθρώπινων προσπαθειών.

Όπως γίνεται φανερό λοιπόν, οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ είναι δυναμικές μάλλον, παρά στατικές. Τονίζουν πως τα όρια πάνω, στην ανθρώπινη συνεργασία μέσα στον οργανισμό δεν είναι όρια που τοποθετούνται από την ανθρώπινη φύση, αλλά όρια που εξαρτώνται από την ευφυΐα του μάνατζερ για την ανακάλυψη του τρόπου αξιοποίησης του δυναμικού των ανθρώπινων πόρων. Η θεωρία Χ, είναι αλήθεια, προσφέρει μια εύκολη δικαιολόγηση της μη αποτελεσματικής απόδοσης, ότι δηλ. φταίνε οι άνθρωποι με τους οποίους οφείλει κανείς να εργαστεί.

Εξ'άλλου, η θεωρία Ψ τοποθετεί ολοκληρωτικά το πρόβλημα στους ώμους του μάνατζμεντ. Αν οι υπάλληλοι είναι νωθροί, αδιάφοροι, απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνη και μη συνεργατικοί, η θεωρία Ψ αφήνει να εννοηθεί ότι οι αιτίες βρίσκονται στις μεθόδους οργάνωσης και διεύθυνσης των διοικούντων.

Η θεωρία Ψ κάνει την υπόθεση ότι οι άνθρωποι θα εφαρμόσουν αυτοκατεύθυνση κι αυτοέλεγχο για επιτυχία των στόχων του οργανισμού κατά το βαθμό που έχουν επαινέσει γι'αυτούς τους στόχους. Το βαθμό δε της συναίνεσης τον επηρεάζει σημαντικά η διοικητική πολιτική και πρακτική.

### **Συμπεριφορά του Μάνατζερ**

Οι συγγραφείς στο παρελθόν ισχυρίζονταν ότι το ενδιαφέρον για το καθήκον τείνει ν'αντιπροσωπεύεται από την αυταρχική συμπεριφορά του ηγέτη, ενώ το ενδιαφέρον για σχέσεις αντιπροσωπεύεται από τη δημοκρατική συμπεριφορά του. Αυτός ο ισχυρισμός ήταν δημοφιλής, γιατί γενικά πιστευόταν ότι ένας μάνατζερ επηρεάζει τους υφισταμένους του μ'έναν από τους δύο τρόπους:

1) μπορεί να λέει στους υφισταμένους του τι να κάνουν και πως να το κάνουν ή

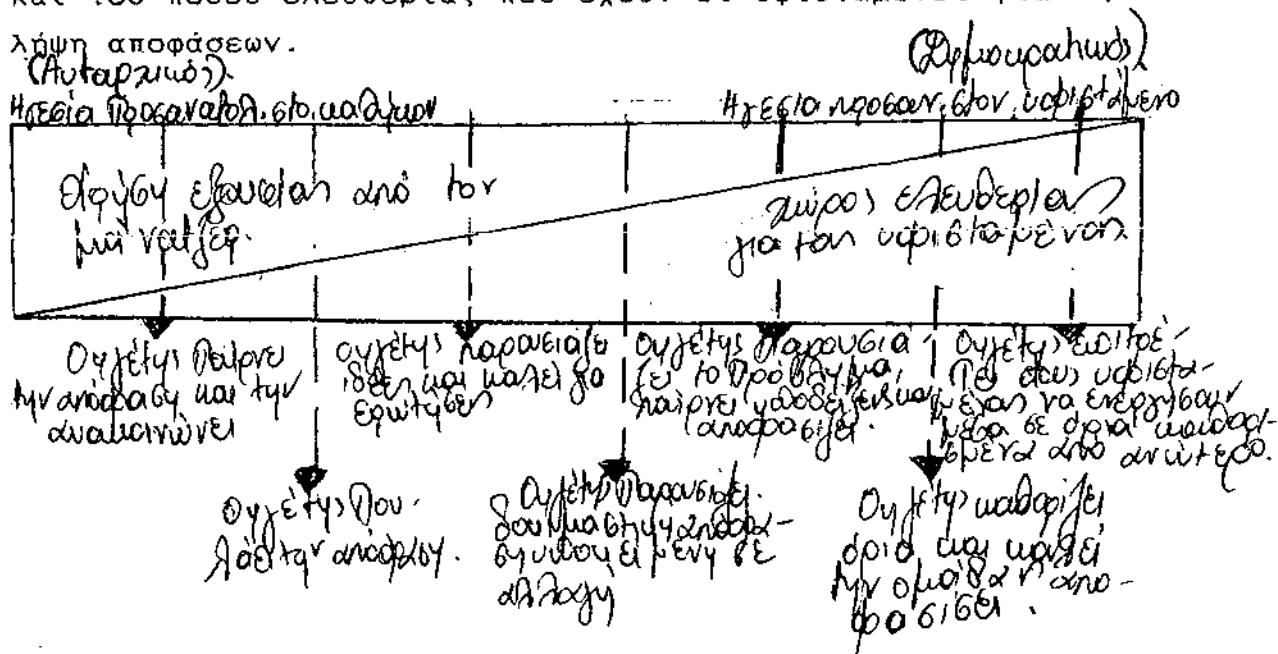
2) μπορεί να μοιραστεί τις διευθυντικές του ευθύνες με τους υφισταμένους του, εμπλέκοντά τους στον προγραμματισμό και την εκτέλεση του καθήκοντος.

Το πρώτο είναι το παραδοσιακό αυταρχικό στυλ που

δίνει έμφαση στο ενδιαφέρον για το καθήκον, ενώ το δεύτερο είναι το δημοκρατικό στυλ που δίνει έμφαση στο ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες σχέσεις.

Οι διαφορές των δύο τύπων (στιλ) συμπεριφοράς του μάντζερ βασίζονται πάνω στις υποθέσεις του ηγέτη περί της πηγής της δύναμης ή εξουσίας του και της ανθρώπινης φύσης. Το αυταρχικό στυλ συμπεριφοράς του ηγέτη συχνά βασίζεται στην υπόθεση ότι η δύναμη του μάντζερ πηγάζει από τη θέση που κατέχει κι ότι ο άνθρωπος είναι εκφύσης τεμπέλης και αναξιόπιστος (θεωρία Χ), ενώ το δημοκρατικό στυλ υποθέτει ότι η δύναμη του ηγέτη παρέχεται από την ομάδα της οποίας είναι ηγέτης και ότι οι άνθρωποι βασικά μπορούν να αυτοκατευθύνονται και να εκδηλώνουν δημιουργικές ικανότητες, φτάνει να υποκινούνται κατάλληλα (θεωρία Ψ). Σαν αποτέλεσμα στο αυταρχικό στυλ τα πάντα καθορίζονται από τον ηγέτη, ενώ στο δημοκρατικό στυλ όλα είναι υπόθεση της ομάδας για συζήτηση και λήψη αποφάσεων.

Βεβαίως, υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία τρόπων συμπεριφοράς του ηγέτη μεταξύ των δύο αυτών άκρων. Οπως απεικονίζεται στο σχήμα που ακολουθεί (Σχήμα 1), υπάρχει μια σχέση μεταξύ του βαθμού της χρησιμοποιούμενης εξουσίας και του ποσού ελευθερίας που έχουν οι υφιστάμενοι για την λήψη αποφάσεων.



Σχήμα 1. Κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς από το βιβλίο του Καθ. Χαρ. Κανελοπούλου "Μάντζεμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση με εφ'εξουχία - οργανισμούς και υφιστάμενους",

Έτσι με την παροδο του χρόνου έχουν διαμορφωθεί ένα πλήθος πλαισίων, μορφών ή συστημάτων ηγεσίας από τα οποία ο προϊστάμενος-ηγέτης είναι σε θέση να επιλέξει κάποιο, το οποίο, κατά την γνώμη του ή τη γνώμη των συνεργατών του, είναι το καταλληλότερο για τις ανάγκες της εργασιακής μονάδας των εργαζομένων και ίσως και για τις προσωπικές δυνατότητές του.

Μεταξύ των παραλλαγών που παρουσιάζονται στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνονται και οι εξής:

α) Καταπιεστική απολυταρχία (αυταρχία), όπου ο ηγέτης λέει και εν ανάγκη απειλεί. Ηγέτες των οποίων η συμπεριφορά φαίνεται να είναι στο αυταρχικό άκρο της συνεχούς κλίμακας τείνουν να είναι προσανατολισμένοι προς το καθήκων και χρησιμοποιούν τη δύναμή τους για να επηρεάζουν τους υφισταμένους.

β) "Φιλάνθρωπη" ή "Φιλική" απολυταρχία, όπου ο ηγέτης λέει και εξηγεί, χρησιμοποιώντας θετική ενίσχυση εάν η συμπεριφορά είναι ευνοϊκή.

γ) Απολυταρχία με τεχνάσματα όπου ο ηγέτης "κατευθύνει" τους εργαζομένους να σκέπτονται, ότι συμμετέχουν ουσιαστικά, καθώς ο ίδιος κινεί τα νήματα πίσω από τη σκηνή - στην πραγματικότητα είναι αυταρχικός ηγέτης με προσποίηση.

δ) Ηγεσία με συμβούλια, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται και πιστεύουν, ότι οι απόψεις τους είναι πραγματικά επιθυμητές και είναι δυνατή η άσκηση πίεσης κατά τη λήψη αποφάσεων.

ε) Μια προσέγγιση *laissez-faire*, όπου ο ηγέτης επιθυμεί να συνδεθεί με την ομάδα σαν συμμετέχων συνάδελφος και να κάνει ό,τι του υπαγορεύει η ομάδα. Προφανώς, στη τελευταία μορφή, η διοίκηση της επιχείρησης θεωρεί τον ηγέτη υπεύθυνο λογοδοσίας για τα αποτελέσματα και τις αποφάσεις περιορίζοντας έτσι τον βαθμό κατά τον οποίο θα ήταν δυνατή η εφαρμογή της επιχειρηματικής δημοκρατίας. Αυτό το στυλ συμπεριφοράς επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να κάνουν οτιδήποτε θέλουν, χωρίς να υπάρχει πολιτική ή

διαδικασίες. Καθένας αφήνεται μόνος και κανένας δεν προσπαθεί να επηρεάσει οποιονδήποτε άλλο. Αυτό το στυλ δεν περιλαμβάνεται στη συνεχή κλίμακα, γιατί στην πραγματικότητα είναι ένα χαλαρό κλίμα που αντιπροσωπεύει μια απουσία ηγεσίας.

Από τη διεθνή πρακτική, προκύπτει ότι, δεν είναι ανάγκη να υιοθετηθεί μία και μόνο μορφή ηγεσίας. Ο F.A. Heller σημειώνει,<sup>(13)</sup> ότι όλοι, εκτός από 10 χρησιμοποιούν τρεις ή περισσότερες μορφές ηγεσίας ανάλογα με τη φύση της αποφάσεως, σε μια έρευνα πάνω σε 143 Βρετανούς - διοικητικά στελέχη. Όταν η απόφαση δηλ. 1) ήταν ενδιαφέρουσα για την επιχείρηση, αλλά όχι για τους υφισταμένους οι ηγέτες ήταν αυταρχικοί, με επεξήγηση ή όχι 2) όταν η απόφαση ενδιέφερε τους υφισταμένους, αλλά όχι την επιχείρηση, τότε οι ηγέτες τείνουν προς τα συμβούλια, ενθαρρύνουν τη λήψη κοινών αποφάσεων ή εξουσιοδοτούν τους εργαζόμενους για τη λήψη αποφάσεων αυτής της κατηγορίας. 3) Όταν η απόφαση δεν ήταν σπουδαία ούτε για την επιχείρηση ούτε για τους εργαζόμενους, οι ηγέτες τείνουν ή να αποφασίζουν αυταρχικά, για να προστατεύσουν τον προσωπικό τους χρόνο ή να επιτρέπουν ρυθμίσεις από τους εργαζόμενους 4) όταν η περίπτωση ήταν ενδιαφέρουσα και για τις δύο πλευρές η πλειονότητα έτεινε προς τη σύσκεψη με τους υφιστάμενους πριν να διατυπώσουν την απόφαση.

Συγκρίνοντας τις προτιμήσεις των μορφών ηγεσίας στα διάφορα θέματα της επιχείρησης παρατηρήθηκε:

α) Μεγαλύτερο ποσοστό τάσεων προς την περισσότερη συμμετοχή των υφισταμένων.

- i) στο τμήμα του προσωπικού
- ii) μεταξύ των επιπέδων γενικής διεύθυνσης

β) μικρότερο ποσοστό συμμετοχής

- i) στο τμήμα παραγωγής
- ii) στο τμήμα χρηματοοικονομικών υποθέσεων

γ) Τα τμήματα όπου η τάση ήταν μεταξύ των δύο ακραίων περιπτώσεων ήταν:

- i) πωλήσεων

ii) προμηθειών

Η δυσκολία επιλογής της μορφής ηγεσίας αυξάνει ακόμη περισσότερο και επηρεάζεται σοβαρά και από άλλους παράγοντες όπως οι υφιστάμενοι, οι ηγέτες, η φύση του έργου, το οργανωτικό κλίμα κ.λ.π.

**Ενας πρακτικός κατάλογος υποδε(ξεων(14)**

Στην περίπτωση χαμηλού επιπέδου απόδοσης σε μια γενική ή ατομική βάση, ο μάνατζερ οφείλει πρώτα να εξετάσει κατά πόσο υπάρχει οτιδήποτε που αυτός μπορούσε να κάνει καλύτερα. Κι όταν ένας μάνατζερ βρίσκεται αντιμέτωπος μιας κατάστασης, κατά την οποία ένας υφιστάμενος σαφώς, αλλά χωρίς φανερή αιτία αποδίδει κάτω από τα πρότυπα, πρέπει να κάνει αναλυτικές ερωτήσεις σαν αυτές που περιλαμβάνονται στον παρακάτω πίνακα. Αν αυτές οι ερωτήσεις απαντηθούν τίμια, μπορούν να εφοδιάσουν το μάνατζερ με μια σαφέστερη αντίληψη των υποθέσεών του, των συνεπειών τους και της θέσης του πάνω στην κλίμακα της θεωρίας X και Ψ.

1. Εχω κάνει σαφές στον υφιστάμενο σχετικά με το τί αναμένεται με βάση τ'αποτελέσματα;

2. Εχω γνωρίσει σ'αυτόν σχετικά με το που στέκεται;

3. Γνωρίζει πως να κάνει τη δουλειά του;

4. Εχω φροντίσει για μια καλή εκπαίδευση του;

5. Συζητήσα ποτέ ειλικρινά μαζί του για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στην εργασία του και που κάνουν δύσκολη της εκτέλεσή της;

6. Του παρέχω όλη τη βοήθεια που θα μπορούσα;

7. Τί έχω κάνει και τι δεν έχω κάνει για να καλλιεργήσω μια θετική προσωπική σχέση μαζί του;

8. Γνωρίζει γιατί η δουλειά του είναι σπουδαία, που ταιριάζει, καθώς και τις περιπτώσεις χαμηλής απόδοσης;

9. Έχουμε συζητήσει και συμφωνήσει σχετικά μ'αυτό που αναμένεται απ'αυτόν και πόσο λογικές είναι αυτές οι προσδοκίες;

10. Τηρείται ενήμερος για το τι συμβαίνει στο τμήμα

και την επιχείρηση, (όχι μόνο εκείνα τα πράγματα που χρειάζεται να γνωρίζει αλλά επίσης και πράγματα που θα ήθελε να γνωρίζει).

11. Έχει αρκετή ελευθερία να εργάζεται ή παραελέγχεται;

12. Μήπως παίρνει αμυντική θέση αναφορικά με την απόδοσή του;

13. Τί έχω κάνει για να δεθεί περισσότερο πνευματικά και συναισθηματικά με την εργασία του, αντί μόνο σωματικά;

14. Του επιτρέπεται να συμμετέχει στον καθορισμό των στόχων καθώς και των τρόπων για να επιτευχθούν;

15. Για την καλή του απόδοση έχει τύχει αρκετής κατά περιόδους αναγνώρισης;

16. Έχω δείξει αρκετό ενδιαφέρον προς αυτόν ως άτομο, καθώς και για τους δικούς του αντικειμενικούς σκοπούς;

17. Δεν έχω ευελιξία κατά την ενθάρρυνση την ακρόαση και την παροχή σ' αυτόν ευκαιρίας για να υλοποιήσει ιδέες και υποδείξεις;

18. Έκανα ποτέ συνειδητή εκτίμηση των δυνατοτήτων κι αδυναμιών του, με τη σκέψη να δομηθεί η εργασία του έτσι, ώστε να χρησιμοποιηθούν οι δυνατότητές του;

19. Γίνεται σ' αυτόν αρκετή και λογική πρόκληση;

Αυτό ο κατάλογος αντικατοπτρίζει μερικά από τα συστατικά της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Κάθε μάνατζερ οφείλει ν' απαντήσει σ' αυτές για λογαριασμό δικό του, έχοντας κατά νου το πως θα διαβαθμιζόταν από τους υφισταμένους του, αν τους ζητιόταν ν' απαντήσουν στις ίδιες θεωρητικά ερωτήσεις για τον προϊστάμενό τους.

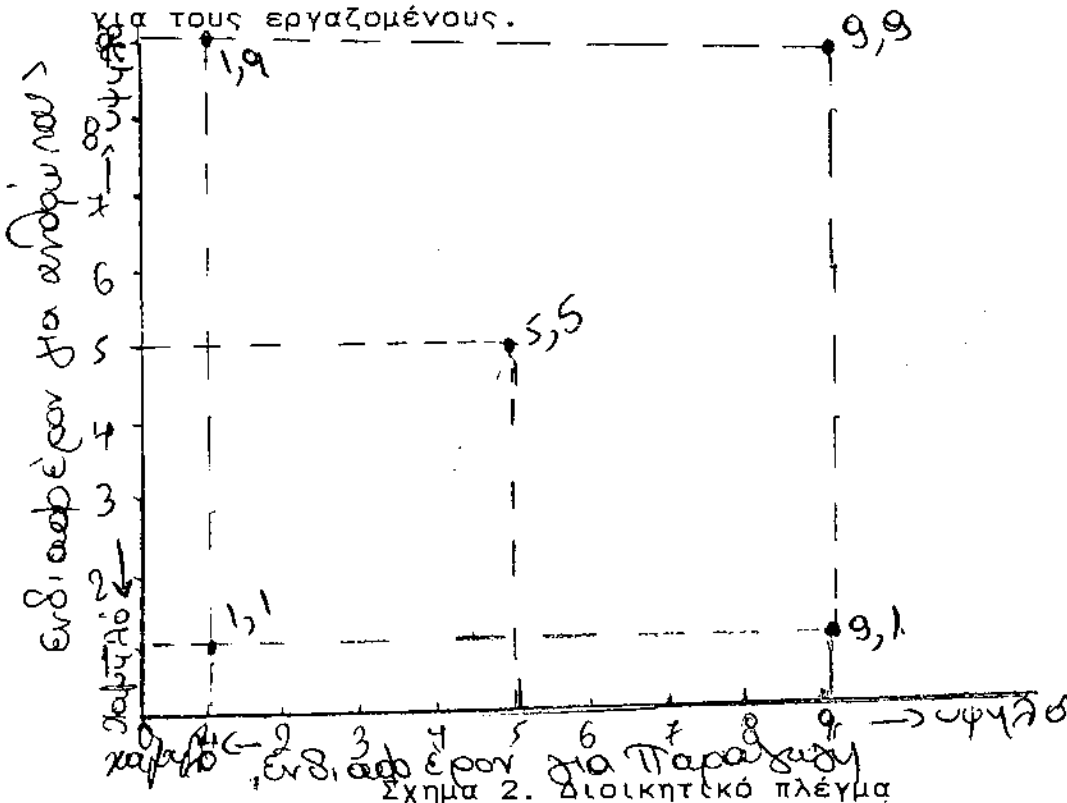
#### **Διοικητικό Πλέγμα ή Διοικητική Σχάρα. (15)**

Το διοικητικό πλέγμα (Managerial Grid) των Robert Blake & Jane Mouton είναι μια από τις πιο γνωστές θεωρίες σχετικά με τις μορφές διοίκησης. Υποστηρίζεται, μάλιστα, ότι οι Blake & Mouton αποτέλεσαν τη βάση για την "τρισδιάστατη θεωρία" του W. Reddin.



Οι Blake & Mouton ανέπτυξαν το Διοικητικό Πλέγμα (παριστάνεται στο παρακάτω σχήμα) στο οποίο ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει "ενδιαφέρον για ανθρώπους" και ο οριζόντιος άξονας "ενδιαφέρον" για παραγωγή. Δεδομένων εννέα δυνατών επιλογών κατά μήκος του κάθε άξονα, υπάρχουν 81 διαφορετικές θέσεις μέσα στις οποίες μπορεί να πέσει το στυλ ενός ηγέτη. Το πλέγμα δε δείχνει τα παραγόμενα αποτελέσματα, αλλά μάλλον τους κυρίαρχους παράγοντες στη διοικητική σκέψη σχετικά με την επίτευξη αποτελεσμάτων.

Το πλαίσιο αυτό έχει διαστάσεις 9x9. Η βαθμολογία 1 δείχνει όπως είναι ευνόητο, μικρό ενδιαφέρον σε καθένα άξονα, ενώ η βαθμολογία 9 αντίστοιχα δείχνει μεγάλο ενδιαφέροντος. Από τις 81 διαφορετικές επιλογές, εξετάζονται διεξοδικότερα πέντε, σαν βασικές μορφές, που χαρακτηρίζονται με τις συντεταγμένες τους. Ο πρώτος δείχνει τη θέση στον οριζόντιο άξονα, δηλαδή το ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα θέματά της, ενώ ο δεύτερος τη θέση στον κάθετο άξονα, δηλαδή το ενδιαφέρον για τους εργαζομένους.



Όπως έχουν τονίσει οι R. Blake & J. Mouton, η χρήση του όρου "ενδιαφέρον" έχει σκοπό να δείξει "πως" ενδιαφέρονται τα διοικητικά στελέχη για την παραγωγή ή "πως" ενδιαφέρονται για τα άτομα και όχι "πόση" παραγωγή θα επιτύχουν από μια ομάδα, όπως αναφέραμε και παραπάνω.

#### A) Αδύνατος Μάνατζερ (1,1)

Ο μάνατζερ σ'αυτή τη θέση αφαιρεί την έμφαση από το ενδιαφέρον του για παραγωγή, αρκούμενος στο να γίνεται τόσο όσο απλώς είναι το ελάχιστο ανεκτό. Παραβλέπει επίσης, τη σπουδαιότητα των ανθρώπων. Πιο καθαρά, ο αδύνατος μάνατζερ δεν φτάνει πουθενά, σχεδόν έχει παραιτηθεί μολονότι θα βρίσκεται γύρω εκεί για πολλά χρόνια. Όπως, σημειώνουν οι Koantz - O'Doyell, το μόνο που κάνουν είναι να σημειώνουν το πέρασμα του χρόνου ή να ενεργούν σαν αγγελιοφόροι, μεταφέροντας πληροφορίες από τους ανωτέρους τους προς του υφισταμένους τους.

Σε παρόμοια κατάσταση είναι πιθανό να περιέλθουν στελέχη, τα οποία έχουν απογοητευθεί από την κακή συμπεριφορά των προϊσταμένων τους, προς αυτά τα στελέχη ή από παραγκωνισμό κατά τις προαγωγές ή μετά από συνεχιζόμενες αδικίες ή και κακή συνεννόηση με τη διοίκηση της εργασιακής μονάδας. Είναι αυτονόητο ότι αν υπάρχουν στις εργασιακές μονάδες αρκετά στελέχη με τέτοια νοοτροπία, τότε δεν είναι δυνατόν να αναμένεται βελτίωση ανάπτυξη και άνθησή τους. Αντίθετα είναι μάλλον πιθανό, ότι θα πραγματοποιηθούν ή η κατάρρευση ή η πτωχευσή τους.

Ορισμένοι συγγραφείς αποκαλούν τη μορφή αυτή "πτωχευμένη διοίκηση" και το στέλεχος αυτής της μορφής αποκαλείται "άσχετος" (improverished manager).

#### B) Μάνατζερ της λέσχης (1,9)

Ο Μάνατζερ λέσχης έχει ένα μικρό βαθμό ενδιαφέροντος για παραγωγή κι εννέα βαθμούς γι'ανθρώπους. Η φιλοσοφία του είναι πως όταν οι άνθρωποι μένουν ευχαριστημένοι κι υπάρχει αρμονία το αποτέλεσμα θα είναι υψηλότερη

παραγωγικότητα. Όταν δημιουργούνται ανθρώπινα προβλήματα και προστριβές ελαχιστοποιούνται ή κι αγνοούνται. Αν ο μάνατζερ του 1,9 στυλ ερωτηθεί "Ποιά είναι η σπουδαιότερη ευθύνη σας;" πιθανότατα θα απαντήσει: "Να έχω τους υφισταμένους ευχαριστημένους".

Ο Reddin αποκαλεί τη μορφή ηγεσίας αυτού του επιπέδου "ιεραποστολική". Τόσο όμως οι Blake και Mouton όσο και ο Reddin, συμφωνούν ότι η μορφή αυτή είναι ατελέσφορη διότι το κύριο ενδιαφέρον του στελέχους είναι να είναι οι άνθρωποι ευτυχείς και να διατηρεί φιλικές σχέσεις χωρίς να ενδιαφέρεται για την παραγωγή ή και την εξαγωγή θετικών αποτελεσμάτων. Ακολουθώντας όμως μακροχρόνια ένα στέλεχος τέτοια τακτική είναι πολύ πιθανόν, ότι ούτε η εργασιακή μονάδα θα προσδεύσει, αλλά ούτε και οι άνθρωποι θα είναι ευτυχείς γιατί θα αισθάνονται συνήθως μια απατηλή ποιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις επειδή δεν σχετίζονται προς τις συνθήκες της εργασίας και της παραγωγής. Έτσι, μακροχρόνια δεν πετυχαίνονται στον οργανισμό ανθρώπινες σχέσεις με αξία.

#### Γ) Μάνατζερ του Εκκρεμούς (5,5)

Καταβάλλεται αρκετή προσπάθεια για να πετύχει κανείς παραδεκτή παραγωγή, αλλά προχωρεί στον αναγκαίο βαθμό για να αναπτυχθεί καλό ηθικό. Αυτή είναι η θεωρία πίσω από το μάνατζμεντ του εκκρεμούς ή του μισού δρόμου. Ο 5,5 μάνατζερ μετακινεί συνεχώς την έμφαση και το ενδιαφέρον του μεταξύ παραγωγής και ανθρώπων. Οι πλείστοι των 5,5 μάνατζερ είναι βασικά μάνατζερ καθήκοντος στο βάθος, αλλά διάβασαν ένα βιβλίο ή παρακολούθησαν ένα σεμινάριο κι έμαθαν ότι δεν μπορεί κανείς να παραμελεί τα αισθήματα των ανθρώπων κι έτσι έχουν υιοθετήσει μια προσέγγιση συμβιβασμού. Όμως το ζήτημα είναι πως έτσι έχουν χάσει το πραγματικό πρόβλημα.

Οι συγγραφείς αποκαλούν το στέλεχος αυτής της μορφής "Ξεκούρδιστο" ή "μέτριο" ή "συμβιβαστή". Επιτυγχάνουν επαρκές, αλλά όχι εξαιρετο ηθικό των ανθρώπων και μια

ανεκτή παραγωγή. Δεν καθορίζουν επίσης, πολύ υψηλούς στόχους και συνήθως κρατούν μια μάλλον καλοκάγαθη αυταρχική στάση απέναντι στους ανθρώπους.

#### Δ) Μάνατζερ του καθήκοντος (9,1)

Τα διοικητικά στελέχη αυτής της μορφής αποκαλούνται "απολυταρχικά στελέχη" ή "παραγωγοί" ή "στελέχη του καθήκοντος". Δείχνουν τον μέγιστο βαθμό ενδιαφέροντος (εννέα) για την παραγωγή και τα αποτελέσματα. Τα ενδιαφέροντά τους περιορίζονται στις συνεχείς προσπάθειες για να προγραμματίσουν πολύ λεπτομερειακά την εργασία των υφισταμένων τους, να τους διευθύνουν και να τους ελέγχουν. Αντίθετα δείχνουν μικρό ή κανένα ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και δεν καταβάλλουν προσπάθεια για να δημιουργήσουν φιλικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους ή για να εξυψώσουν το ηθικό τους. Απορροφούνται από την προσπάθειά τους να μεγιστοποιήσουν τα θετικά αποτελέσματα και είναι πιθανόν να γίνουν υπάνθρωποι στο εργασιακό τους περιβάλλον, χωρίς συμπάθειες από τους συναδέλφους τους και με αντιπάθειες από τους υφισταμένους τους. Υποστηρίζεται, μάλιστα, ότι οι άνθρωποι θεωρούνται σαν μηχανές, σαν εργαλεία παραγωγής και πληρώνονται για να κάνουν αυτό που τους λένε, χωρίς στο μεταξύ να κάνουν πολλές ερωτήσεις. Αντιρρήσεις προς τον ανώτερό τους ισοδυναμούν με απείθεια και είτε μετατίθενται σε άλλα τμήματα είτε απολύονται.

#### Ε) Συνεργατικός Μάνατζερ (9,9)

Οι Blake & Mouton υποστηρίζουν με ικανοποίηση, ότι τα πιο αποτελεσματικά στελέχη είναι εκείνα που δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τους ανθρώπους (εννέα βαθμούς ενδιαφέροντος αντίστοιχα). Τα στελέχη αυτά είναι αληθινά επιτυχημένα, γιατί είναι σε θέση να εναρμονίσουν ταυτόχρονα τις παραγωγικές ανάγκες της επιχείρησης με τις προσωπικές ανάγκες και επιθυμίες των εργαζομένων της. Τα στελέχη αυτής της κατηγορίας ενδιαφέρονται για την πραγματοποίηση θετικών αποτελεσμάτων,

αλλά με τη συνεργασία και την ενεργό συμμετοχή των υφισταμένων τους. Είναι οπαδοί της ανεκτικής (υποστηρικτικής) συμπεριφοράς από την πλευρά του στελέχους. Καταβάλλουν προσπάθειες να κερδίσουν και να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των υφισταμένων τους, όπως επίσης και για να καταστήσουν την υπηρεσία τους συνεκτική, αποδοτική, που να επιλύει τα παρουσιαζόμενα προβλήματα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Σ'αυτή τη μορφή ηγεσίας τα στελέχη, που αποκαλούνται "αρχηγοί" ή "συνεργατικοί" πιστεύεται ότι:

α) μπορεί να ικανοποιηθούν τόσο οι άνθρωποι, όσο και η παραγωγή και

β) υψηλή παραγωγή πραγματοποιείται, όταν οι υφιστάμενοι συμμετέχουν ενεργά και σε υψηλό βαθμό.

Το "πλέγμα"-πρόγραμμα αναπτύξεως των εργασιακών μονάδων υποθέτει, ότι τα διοικητικά στελέχη, ενεργούν και αναπτύσσονται βάσει της μορφής 9,9. Υποθέτει, επίσης, ότι κατέχοντας μια τέτοια μορφή, το στέλεχος διευκολύνεται στην συνεργασία με τους κατωτέρους, τους συναδέλφους και τους ανωτέρους για την ανάλυση προβλημάτων του τμήματος, άλλων τμημάτων ή ολόκληρης της εργασιακής μονάδας και για την ανάπτυξη των "σταδίων ενεργειών" που βοηθούν στη λύση προβλημάτων.

#### **Παρατηρήσεις για το Διοικητικό Πλέγμα**

Μολονότι τονίζονται οι τέσσερις γωνίες και το κεντρικό σημείο του πλέγματος, αυτές οι ακραίες θέσεις σπάνια συναντιώνται στην καθαρή φόρμα τους σε μια κατάσταση εργασίας. Μ'άλλα λόγια, ένας μάνατζερ είναι πιθανότερο να έχει στιλ 8,3 ή 4,6 ή ένα παρόμοιο αριθμό.

Κατά την έρευνά τους στο πλέγμα, οι Blake & Mouton, έχουν διαπιστώσει ότι οι μάνατζερ τείνουν να έχουν ένα κυρίαρχο στυλ, το οποίο χρησιμοποιούν συχνότερα από οποιοδήποτε άλλα επιπρόσθετα έχουν, κι ένα υποβοηθητικό στυλ το οποίο υποτίθεται ότι χρησιμοποιούν αν το κυρίαρχο στυλ δεν έχει εφαρμογή σε μια ειδική κατάσταση. Π.χ. ένας

μάνατζερ με 9,1 προσανατολισμό, ο οποίος βρίσκει ότι οι υφιστάμενοι δεν υποτάσσονται στην εξουσία του είναι δυνατόν να έχει ένα 5,5 υποβοηθητικό στιλ. Ομοια ένας 1,9 μάνατζερ επιδιώκει να είναι οι άνθρωποι ευχαριστημένοι και προλαμβάνει τις διαπροσωπικές συγκρούσεις. Ομως, αν έτσι δεν πετυχαίνει είναι δυνατόν να υποχωρήσει και να κινηθεί προς μία 1,1 κατεύθυνση.

Άλλη διαπίστωση από την έρευνα είναι το στιλ που ένας μάνατζερ επιλέγει, ως το περισσότερο περιγραφικό του εαυτού του, που συχνά δεν είναι αυτό που εκείνος πραγματικά είναι. Μάλλον αυτό αντικατοπτρίζει το πως θα του άρεσε να είναι ή πως θα ήθελε να νομίζει ότι οι υφιστάμενοί του τον βλέπουν. Η δεύτερη εκλογή συνήθως δίνει μια καλύτερη αντανάκλαση του πως αυτός πραγματικά διοικεί.

Τα συστατικά του κάθε διοικητικού στιλ υπάρχουν σε κάποιο βαθμό σε κάθε μάνατζερ. Το στιλ ενός μάνατζερ θα επηρεαστεί από έναν αριθμό παραγόντων στους οποίους συμπεριλαμβάνεται ο προϊστάμενός του, το είδος των ανθρώπων που εποπτεύει η κατάσταση στην οποία βρίσκεται και η προσωπικότητά του. Μολονότι είναι φανερό ότι όσο πλησιέστερα ένας μάνατζερ έρχεται στο 9,9 στιλ, τόσο το καλύτερο. Πρέπει, επίσης, να σημειωθεί αυτό που έχει διαπιστωθεί, δηλ. ότι δεν υπάρχει ένα στιλ που αποδίδει άριστα σε όλες τις περιπτώσεις και με όλους τους ανθρώπους.

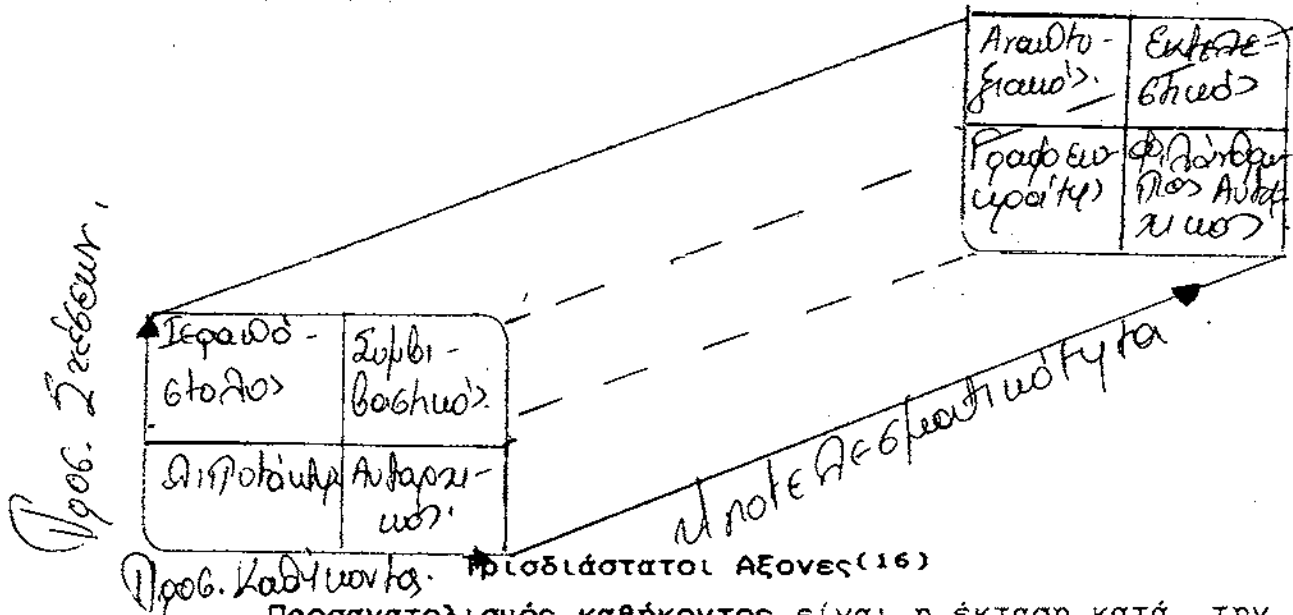
#### **Το Διοικητικό Πλέγμα σε Τρεις Διαστάσεις**

Το 1976 οι Blake & Mouton πρόσθεσαν μια τρίτη διάσταση στο διοικητικό τους πλέγμα. Η τρίτη αυτή διάσταση αντιπροσωπεύει τη σταθερότητα ή το βάθος ενός δεδομένου στιλ και διαβαθμίζεται επίσης (η τρίτη διάσταση) από 1-9. Αυτή η τρίτη διάσταση αναφέρεται στο επί πόσο χρόνο ένα διοικητικό στιλ διατηρείται σε οποιαδήποτε κατάσταση αλληλεπίδρασης, ιδιαίτερα όταν ο μάνατζερ βρίσκεται κάτω από πίεση εξαιτίας έντασης, απογοήτευσης ή συγκρούσεων. Αν, σε περίπτωση που αντιμετωπίζει σύγκρουση απειλητική,

ο μάνατζερ πολύ εύκολα αλλάζει το στυλ του, τότε έχει ένα αδύνατο στυλ. Όμως, αν ανεξάρτητα από τις συνθήκες διατηρεί το στυλ του, τότε αυτό είναι ένα σταθερό στυλ. Π.χ. αν το στυλ ενός μάνατζερ είναι ένα 9,9 στυλ, αλλά τείνει ν'απομακρύνεται απ'αυτό με την πιο μικρή πίεση, τότε αυτός θα ήταν ένας 9,9,1. Αν άλλος 9,9 μάνατζερ κάτω από την ίδια πίεση, συνέχιζε να αντιστέκεται σε αλλαγή του στυλ του, τότε θα ήταν ένας 9,9,9 μάνατζερ.

### Το Τρισδιάστατο πλέγμα

Ο W.J. Reddin συνέλαβε την έννοια του τρισδιάστατου πλέγματος, αφού δανείστηκε μερικές από τις ιδέες του διοικητικού πλέγματος. Ένα κεντρικό μέρος της τρισδιάστατης θεωρίας είναι ένα μοντέλο οκτώ τρόπων διοικητικής συμπεριφοράς. Αυτά τα οκτώ στυλ προκύπτουν από οκτώ δυνατούς συνδυασμούς: προσανατολισμός προς το καθήκον, προς τις σχέσεις και αποτελεσματικότητα. Ο κύριος σκοπός αυτής της ιδέας του Reddin είναι η απόπειρα να δείξει στους ηγέτες ότι μπορούν να κινηθούν από ένα επίπεδο λίγης αποτελεσματικότητας σε ένα επίπεδο περισσότερης αποτελεσματικότητας με την αλλαγή των διοικητικών τους στυλ.



Προσανατολισμός καθήκοντος είναι η έκταση κατά την οποία ένας μάνατζερ κατευθύνει τις προσπάθειες των υφισταμένων του προς την επιτυχία στόχων. Χαρακτηρίζεται από

προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο.

**Προσανατολισμός σχέσεων** είναι η έκταση κατά την οποία ένας μάνατζερ κατευθύνει τις προσπάθειες στην δημιουργία προσωπικών σχέσεων εργασίας. Χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό προς τις ιδέες των υφισταμένων και σκέψη για τα συναισθήματα των υπαλλήλων.

**Αποτελεσματικότητα** είναι η έκταση κατά την οποία ένας μάνατζερ πετυχαίνει τις απαιτήσεις της θέσης του για αποτέλεσμα ή εκροή.

Όταν ο προσανατολισμός καθήκοντος (ΠΚ) και ο προσανατολισμός σχέσεων (ΠΣ) είναι σε υψηλό βαθμό το στυλ που προκύπτει ονομάζεται από τον Reddin ολοκληρωμένο (integrated). Όταν ΠΚ είναι υψηλός και ΠΣ χαμηλός ονομάζεται αφοσιωμένο (dedicated). Όταν ΠΣ υψηλός και ΠΚ χαμηλός το στυλ ονομάζεται συσχετισμένο (related). Τέλος η χρήση του κάθε στοιχείου (ΠΣ και ΠΚ) σε χαμηλό βαθμό ονομάζεται χωρισμένο (separated).

Αυτά τα τέσσερα στυλ αντιπροσωπεύουν τέσσερα βασικά είδη συμπεριφοράς. Οποιοδήποτε στυλ μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε μερικές καταστάσεις και σε άλλες όχι. Το καθένα από τα τέσσερα βασικά στυλ έχει ένα λιγότερο αποτελεσματικό ισοδύναμο και ένα περισσότερο αποτελεσματικό ισοδύναμο (π.χ. όταν το ολοκληρωμένο δεν χρησιμοποιείται κατάλληλα προκύπτει ένα λιγότερο αποτελεσματικό στυλ το συμβιβαστικό. Όταν όμως χρησιμοποιείται κατάλληλα, φτάνουμε σ'ένα περισσότερο αποτελεσματικό στυλ εκτελεστικό).

#### **Τα τέσσερα βασικά στυλ**

Τα τέσσερα βασικά στυλ, με τα μεγαλύτερα και περισσότερα αποτελεσματικά τους ισοδύναμα είναι:

(1) Χωρισμένο (γραφειοκράτης, λιποτάκτης): Η ατελέσφορη μορφή είναι ο "αδιάφορος", υποδηλώνοντας έτσι κάποιον που δεν επιθυμεί να είναι ηγέτης, ίσως γι'αυτό άλλοι αποκαλούν τον τύπο αυτό "λιποτάκτη". Η περισσότερο αποτελεσματική μορφή σ'αυτήν την κατάσταση είναι ο "γραφειοκράτης" που δείχνει μια αφοσίωση για την επιβολή των



διαδικασιών και των κανόνων της επιχείρησης. Εάν αυτές οι διαδικασίες είναι σωστές η μορφή είναι αποτελεσματική. Σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, διάφορες θέσεις εργασίας πιθανόν να χρειάζονται τέτοιο τύπο συμπεριφοράς για να υπάρχει ένα επίπεδο ομοιομορφίας.

(2) Συσχετισμένο (αναπτυξιακός, ιεραπόστολος): Η ατελέσφορη μορφή καλείται "ιεραποστολικός" υποδηλώνοντας ένα "δυσανάλογο" ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Μια περισσότερο αποτελεσματική μορφή θα ήταν ο "αναπτυξιακός" του οποίου ο προσανατολισμός είναι να βοηθεί τους ανθρώπους, για να αναπτύξουν τις ικανότητες τους παραμελώντας όμως τελικά την εκπλήρωση του έργου. Ηγετικά στελέχη, που ασχολούνται στις Υπηρεσίες Προσωπικού, τείνουν να ανήκουν σ' αυτή τη μορφή ηγεσίας.

(3) Αφοσιωμένο (φιλόανθρωπος-αυταρχικός): Η ατελέσφορη μορφή ηγεσίας είναι ο "αυταρχικός" ή "απολυταρχικός" ενώ η περισσότερο αποτελεσματική μορφή είναι ο "φιλόανθρωπος" ή "φιλικός αυταρχικός".

(4) Ολοκληρωμένο (εκτελεστικός, συμβιβαστικός): Η ατελέσφορη μορφή ηγεσίας είναι αυτή που καλείται "συμβιβαστικός". Η περισσότερο αποτελεσματική μορφή ονομάζεται "εκτελεστικός" που δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία στον συντονισμό και την αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων. Ο Reddin, διαπίστωσε, μετά από έρευνες των τάσεων στις μορφές ηγεσίας, διεθνώς, ότι τείνουν προς τη μορφή "εκτελεστικός".

Τακτοποιώντας τα περισσότερο και λιγότερο αποτελεσματικά στιλ ηγεσίας γύρω από τα τέσσερα βασικά στιλ ο Reddin εισάγει και την τρίτη διάσταση της αποτελεσματικότητας. Η αποτελεσματικότητα του μάνατζερ δεν μπορεί να μετρηθεί απλώς με την έκταση που πετυχαίνει απαιτήσεις παραγωγής. Πρέπει να είναι ευέλικτος στην εκλογή των στιλ και πρέπει ν' αγωνίζεται για τα πιο αποτελεσματικά στιλ και επομένως την υψηλότερη απόδοση. Η ευελιξία του, δε χρησιμοποιείται για να διατηρεί ειρήνη ή να μειώνει πίεση, αλλά για να διατηρεί ένα κατάλληλο στιλ κάτω από

πιστικές καταστάσεις.

Η τρισδιάστατη θεωρία αναγνωρίζει ότι ένα μάνατζερ είναι δυνατόν να χρησιμοποιεί περισσότερα από ένα στυλ. Ένας μάνατζερ που χρησιμοποιεί μια ποικιλία από περισσότερο αποτελεσματικά στυλ λέγεται ότι έχει ευελιξία, ενώ ο μάνατζερ που διατηρεί ένα μοναδικό στυλ έχει ένα στυλ αντίστασης. Μερικοί μάνατζερ αλλάζουν στυλ περισσότερο για να μειώσουν την πίεση πάνω στους εαυτούς τους παρά για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα στην κατάσταση. Αυτό ονομάζεται συσσωρευτικό στυλ.

### Ανακεφαλαίωση

Σ' αυτό το κεφάλαιο προσπαθήσαμε να αναλύσουμε την συμπεριφορά, όχι των εργαζομένων, αλλά των μάνατζερ. Υπάρχουν μάνατζερ που υποστηρίζουν και ενεργούν με βάση τη θεωρία Χ του Mc Gregor. Όμως ουσιαστικά οι ίδιοι δημιουργούν και χρησιμοποιούν τα στοιχεία της θεωρίας αυτής. Πολλές φορές όμως τα χρησιμοποιούν και σαν δικαιολογίες για την αποτυχία τους. Ο μάνατζερ που θα κατανοήσει και θα πιστέψει στα στοιχεία της δεύτερης θεωρίας του Mc Gregor, δηλ. της θεωρίας Ψ, θα έχει βάλει, κατά τη γνώμη μας τις βάσεις για την αποτελεσματική διοίκηση, τόσο των υλικών όσο και των ανθρώπων.

Η θεωρία του Mc Gregor έδωσε αφορμή στους Blake & Mouton να διατυπώσουν το διοικητικό πλέγμα, που παριστάνεται με δύο κάθετους άξονες. Ο οριζόντιος είναι προσανατολισμένος στην παραγωγή και ο κάθετος στους ανθρώπους. Υπάρχουν 81 διαφορετικές θέσεις πάνω στους άξονες αυτούς για να προσδιοριστεί η μορφή ηγεσίας του μάνατζμεντ. Αναλύθηκαν τα 5 βασικά (ο αδύνατος μάνατζερ, ο μάνατζερ της λέσχης, ο μάνατζερ του εκρεμούς, ο μάνατζερ του καθήκοντος και ο συνεργατικός μάνατζερ). Ο συνεργατικός μάνατζερ είναι αυτός που έχει μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και την παραγωγή και είναι ίσως ο αποτελεσματικότερος μάνατζμεντ. Η καθαρή μορφή των 5 αναλυθέντων μορφών δεν συναντάται αλλά συναντώνται άλλες μορφές περισσότερο

στην πραγματικότητα.

Το διοικητικό πλέγμα έγινε αφορμή για να διατυπώσει ο W, J Reddin το τρισδιάστατο πλέγμα με την προσθήκη του παράγοντα της αποτελεσματικότητας δημιουργώντας έτσι τα τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας με τα περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικά ισοδύναμά τους. Τα τέσσερα βασικά στυλ είναι: (1) χωρισμένο (γραφειοκράτης λιποτάκτης), (2) συσχετισμένο (αναπτυξιακός ιεραπόστολος), (3) αφοσιωμένο (φιλόανθρωπος αυταρχικός) και (4) ολοκληρωμένο (εκτελεστικός συμβιβαστικός).

Ευέλικτος στις αλλαγές θεωρείται ο μάνατζερ που μπορεί να αλλάζει το στυλ του για να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες με αποτελεσματικότητα. Ενώ ο μάνατζερ που διατηρεί ένα και μοναδικό στυλ σε όλες τις περιστάσεις έχει ένα στυλ αντίστασης.

Αφού αναπτύξαμε όσο καλύτερα μπορούσαμε την συμπεριφορά των εργαζομένων και την συμπεριφορά των μάνατζερ, πιστεύουμε ότι ήρθε η στιγμή να παρουσιάσουμε μια κριτική των κλασικών θεωριών της συμπεριφοράς και των κινήτρων που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Κριτική των Κλασικών θεωριών

της συμπεριφοράς και των κινήτρων

### Τί παρατηρείται σήμερα

Ίσως το πιο ανησυχιτικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις είναι η χαμηλή παραγωγικότητα της εργασίας. Όταν, σε μια επιχείρηση, η παραγωγικότητα αδυνατεί να συμβαδίσει με το συνεχώς αυξανόμενο κόστος της εργασίας, τότε η αποδοτικότητα και αυτή η ίδια η υπόσταση της επιχείρησης απειλούνται σοβαρά. Οι επιπτώσεις είναι βαρύτερες και για την ίδια τη χώρα, σαν σύνολο, τόσο ως προς την πτώση του βιοτικού επιπέδου και τις συνέπειες στον τρόπο ζωής των πολιτών της όσο και ως προς τη θέση και το κύρος της χώρας αυτής στον κόσμο.

Πολλά διοικητικά στελέχη αναφέρουν ότι ένας από τους κυριότερους συντελεστές στη μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων είναι η μείωση των προσωπικών τους κινήτρων και η ελαχιστοποίηση της "θέλησης προς εργασία". Ακόμη, η εξασθένηση της αφοσίωσης τους στην εταιρία σε συνδυασμό με τη χαλάρωση της δέσμευσής τους από τους νόμους της ηθικής στην εργασία γενικά. Πολλοί αμφισβητούν αυτήν την ερμηνεία βασιζόμενοι σε ορισμένα συμπεράσματα όπου αποδुकνύεται ότι ο άνθρωπος μοχθεί να επιτύχει την προσωπική του ολοκλήρωση και την εσωτερική του ικανοποίηση μέσα από την εργασία. Υποστηρίζεται ακόμη ότι, αν η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι ανεπαρκής, οπωσδήποτε η διοίκηση απέτυχε να εφαρμόσει σωστά τα συμπεράσματα της σύγχρονης επιστήμης της συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας.

Ήσυχά όμως είναι η πραγματική απάντηση; Γιατί πέφτει συνεχώς η παραγωγικότητα των εργαζομένων; Υπάρχει μήπως η πιθανότητα οι άνθρωποι να μη θέλουν πραγματικά να δουλεύουν ή να δουλεύουν επειδή υποχρεούνται και έτσι δεν κάνουν καλά τη δουλειά τους; Και το σημαντικότερο πως θα μπορούσε να αναλυθεί και να επιλυθεί το πρόβλημα της παραγωγικότητας και ποιές χρήσιμες και πρακτικές υποδείξεις θα μπορούσαν να διατυπωθούν, ώστε να μπορέσουν οι μάνατζερ και τα διοικητικά στελέχη, που παίρνουν αποφάσεις να διοικήσουν με αποτελεσματικότητα και επιτυχία, να είναι

παραγωγικά τα τμήματά τους και να βελτιώσουν την απόδοση των υφισταμένων τους;

Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ένα ανησυχητικό φαινόμενο της εποχής μας. Πρώτα απ'όλα, η μη ταύτιση των εργαζομένων με τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς των επιχειρήσεων, που πληρώνουν τους μισθούς τους. Το ενοχλητικότερο είναι η μάλλον κυνική συμπεριφορά ορισμένων ανθρώπων, που γενικά υποτιμούν την εργασία και υπαινίσσονται ότι θα πρέπει να υπάρχει κάτι έμφυτα στραβό σε οποιονδήποτε αποδέχεται την ηθική της εργασίας. Το μήνυμα των καιρών μας είναι ότι οι άνθρωποι θα πρέπει να ενδιαφέρονται κυρίως για την ικανοποίηση των επιθυμιών τους και για τη δική τους απόλαυση, ότι θα πρέπει να "κάνουν το δικό τους" αποβλέποντας στην προσωπική τους ολοκλήρωση και χτυπώντας το σύστημα.

Συνοπτικά, πολλοί παρατηρητές αισθάνονται ότι, τα τελευταία χρόνια, αυξήθηκε ανησυχητικά ο αριθμός των εργαζομένων, που είναι αυτάρεσκοι και υπερβολικά επιεικείς με τους εαυτούς τους. Τέτοιου είδους εργαζόμενοι δύσκολα ενδιαφέρονται για τα προβλήματα και τους σκοπούς των επιχειρήσεων τους και είναι ακόμα λιγότερο πρόθυμοι να προσφέρουν τη βοήθειά τους στις επιχειρήσεις, που τους αμείβουν και τους παρέχουν τη δυνατότητα να απολαύσουν το υψηλό βιοτικό επίπεδο το οποίο αυτές πέτυχαν προβλέποντας μάλιστα την παραπέρα βελτίωσή του.

Ποιά είναι η σωστή απάντηση; Θέλουν πραγματικά οι άνθρωποι να δουλεύουν; Υπάρχει αληθινά αυτό το έμφυτο ενδιαφέρον που τους καθοδηγεί; Ποιοί παράγοντες και ποιές συνθήκες επηρεάζουν πραγματικά το πολύ σημαντικό επίπεδο της παραγωγικότητας;

Ο Erwin Stanton βασιζόμενος σε αυτούς τους προβληματισμούς προσπαθεί να αξιολογήσει με κριτικό πνεύμα, ορισμένες από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες της συμπεριφοράς και της θεωρίας των κινήτρων, που επικράτησαν μαζικά σε πολλούς διοικητικούς κύκλους τα τελευταία χρόνια. Ακόμα προσπαθεί να εξετάσει κάτω από ποιές συνθήκες και περι-

στάσεις οι θεωρίες αυτές μπορούν να λειτουργήσουν ή δεν μπορούν να λειτουργήσουν καλά ή και καθόλου.

Πεπείραμένοι μάνατζερ, ειδικευμένοι στις περί κινήτρων θεωρίες αισθάνονται κάποια αμηχανία, όταν αυτές οι αρχές επιδοκιμάζονται με τόσο ενθουσιασμό. Οι ιδέες αυτές μπορεί να είναι πράγματι ωραίες στη θεωρία, αλλά από την πείρα τους έχουν διαπιστώσει ότι στην πράξη οι αρχές αυτές δεν εφαρμόζονται πάντα αποτελεσματικά. Μερικές φορές, μάλιστα, δεν εφαρμόζονται καθόλου. Το αποτέλεσμα: οι μάνατζερ να βλέπουν τη δραματική αντίφαση μεταξύ των θεωριών, που με τόση πειστικότητα προωθούνται από τη σχολή των κινήτρων και της σκληρής πραγματικότητας του χώρου της εργασίας και του μάνατζμεντ, στο οποίο πρέπει να λειτουργούν καθημερινά.

Πάνω απ'όλα είναι δύσκολο να αξιολογήσουν αντικειμενικά την εμπειρία από την πειραματική εφαρμογή της αναβάθμισης της εργασίας, απομονώνοντας την εντελώς από τις άλλες εξελίξεις που συμβαίνουν στην κοινωνία και στις επιχειρήσεις. Μερικοί μάνατζερ, που υποστηρίζουν τη θεωρία της αναβάθμισης της εργασίας αναφέρουν ότι οι μετακινήσεις του προσωπικού, οι αδικαιολόγητες απουσίες και τα παράπονα των εργαζομένων μειώθηκαν γενικά, ενώ η ποιότητα, η παραγωγικότητα και το ηθικό τους αυξήθηκαν. Άλλοι μάνατζερ, πάλι, παρατήρησαν ασαφή ή και αρνητικά αποτελέσματα και σταμάτησαν τις προσπάθειες τους για την αναβάθμιση της εργασίας. Σε μερικές περιπτώσεις, μάλιστα, προκάλεσε τέτοια πτώση στην παραγωγικότητα που ούτε ο χρόνος δεν μπορεί να την επανορθώσει: τα κέρδη ποτέ δεν ξεπέρασαν τις ζημιές. Ακόμα και οι ηγέτες των συνδικαλιστικών οργανώσεων δεν δέχονται πάντα με ενθουσιασμό τα προγράμματα αναβάθμισης της εργασίας και συχνά αντιμετωπίζουν με δυσπιστία τις προθέσεις του μάνατζμεντ.

Από τα αποτελέσματα των θεωριών, τους προβληματισμούς πολλών μάνατζερ καθώς και από δικές του παρατηρήσεις ο Erwin Stanton (17) εστιάζει όλο το πρόβλημα σε δύο βασικά ερωτήματα:

Πρώτον: Πόσο βάσιμες και πόσο ρεαλιστικές είναι οι ευρέως αποδεκτές αρχές της θεωρίας των κινήτρων και σε ποιό βαθμό μπορούν να εφαρμοστούν σ'όλες τις συνθήκες και σ'όλες τις θέσεις εργασίας;

Δεύτερον: είναι οι μάνατζερ καλά πληροφορημένοι για να εισάγουν και να εφαρμόσουν τις προτάσεις που προωθούνται από τους ψυχολόγους σαν μέσα παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη παραγωγικότητα;

Ο Erwin Stanton, παρατηρεί ότι η σύγχυση, οι αντιγνωμίες και το παράδοξο που περιβάλλουν όλο το θέμα μπορεί να διασαφηνιστούν με μια προσεκτικότερη εξέταση των παρακάτω τριών παραγόντων:

1. Ο βαθμός ισχύος των κινήτρων για εργασία ποικίλλει πολύ μεταξύ των ανθρώπων.

2. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια σημαντική αλλαγή στη στάση απέναντι στην εργασία.

3. Η ανάπτυξη των διαφόρων κυβερνητικών προγραμμάτων κοινωνικής αρωγής έχει συμβάλλει σημαντικά στη μείωση της ισχύος των κινήτρων και στη μείωση της παραγωγικότητας.

#### **Τα κίνητρα για εργασία είναι διαφορετικά για τον καθένα**

Σε μεγάλο ποσοστό οι επιστήμονες της συμπεριφοράς φαίνεται να έχουν ξεχάσει τις τρομακτικές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους ανθρώπους. Φαίνεται να έχουν ξεχάσει ένα από τα βασικά αξιώματα της ψυχολογίας: το Νόμο των Ατομικών Διαφορών. Αυτή η θεμελιώδης αρχή της ψυχολογίας λέει ότι οι άνθρωποι δεν είναι ίδιοι. Εχουν διαφορετικές ψυχολογικές ανάγκες, πρότυπα κινήτρων και αξιολογούν τα συστήματα ανάλογα με τις ικανότητές τους, τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους και τις πνευματικές τους δυνατότητες.

Για πολλούς εργαζόμενους και όχι απαραίτητα μόνο στα κατώτερα στρώματα της οργανωτικής ιεραρχίας, η εργασία απλά δεν είναι το σπουδαιότερο πράγμα στη ζωή τους. Εφόσον η εργασία παρέχει το ατομικό εισόδημα, συχνά χρησιμεύει σαν μέσο για την συμπλήρωση ενός στόχου και τέ-



τοιος στόχος συνήθως θεωρείται ο ελεύθερος χρόνος και οι οικογενειακές δραστηριότητες. Βέβαια αυτό δε σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δε θέλουν εργασίες που να είναι ευχάριστες, ενδιαφέρουσες και γενικά αποδεκτές για να εκπληρώσουν τις υποκειμενικές προϋποθέσεις. Παρ'όλα αυτά, πολλοί άνθρωποι δεν αναζητούν οπωσδήποτε την προσωπική ικανοποίηση μέσα από τη δουλειά τους.

Ακόμη οι εργαζόμενοι δεν είναι συνεχώς δυσαρεστημένοι με την εργοδοσία τους όπως επανειλημμένα υποστηρίζουν τα τελευταία χρόνια οι ψυχολόγοι και οι δημοσιογράφοι. Πολλοί παρατηρητές, μάλιστα, υποστηρίζουν ότι κατά πρώτο λόγο δεν υπάρχει βασικά δυσαρέσκεια προερχόμενη από την εργασία.

Τα συστήματα αξιών των ανθρώπων διαφέρουν πολύ. Μερικά άτομα δίνουν πράγματι μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση που παρέχει η εργασία. Άλλοι πάλι πιστεύουν ότι έχει μεγαλύτερη αξία ο χρόνος που διαθέτουν για τα χόμπι τους και τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα. Διαφορετικές απόψεις διαφορετικών ανθρώπων.

Οι ψυχολόγοι της σχολής των κινήτρων δεν παύουν να υπογραμμίζουν τη σημασία που έχουν για τους εργαζομένους η ελευθερία, η ανεξαρτησία και προσωπική αυτονομία στο περιβάλλον της εργασίας τους. Οπωσδήποτε, η αυτονομία και η συμμετοχή είναι σημαντικά στοιχεία σε Μερικούς εργαζομένους. Δύσκολα όμως μπορεί κάποιος να τα γενικεύσει και να τα ανάγει σε πανανθρώπινη ανάγκη.

Οι ανάγκες των ανθρώπων σε σχέση με τη διάρθρωση της εργασίας διαφέρουν τρομακτικά. Μερικά άτομα χρειάζονται ένα απολύτως ιεραρχημένο και σαφώς καθορισμένο πλαίσιο, όπου καθοδηγούνται από τον προϊσταμένο τους με συγκεκριμένες εντολές σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και ξέρουν τί ακριβώς περιμένουν απ'αυτούς. Τοποθετώντας τέτοια άτομα σε εργασία σημαντικής αυτονομίας, όπου θα έπρεπε να παίρνουν αποφάσεις και να συμμετέχουν στις πιο παραδοσιακές διοικητικές λειτουργίες, μπορεί να δημιουργηθεί σ'αυτά κάποιο άγχος που πιθανώς θα μειώσει

την αποτελεσματικότητά τους στην εργασία.

Από την άλλη πλευρά, πολλοί μάνατζερ έχουν αντιληφθεί ότι ορισμένοι εργαζόμενοι προτιμούν ένα σχετικά χαλαρό περιβάλλον εργασίας με μεγαλύτερη αυτονομία. Αυτοί οι άνθρωποι δέχονται με ευχαρίστηση την ευκαιρία να κάνουν τις ιδέες τους πράξη και είναι πραγματικά ευχαριστημένοι με εκείνες τις εργασίες που απαιτούν τη συμμετοχή τους. Όμως το σημαντικότερο είναι ότι αυτά τα άτομα, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μπορούν να προσφέρουν τα μέγιστα στις εταιρίες τους.

Τέλος, οι εργαζόμενοι που έχουν την ικανότητα και τη δυνατότητα να λαμβάνουν μέρος στην από κοινού με το μάνατζμεντ λήψη των αποφάσεων, θα πρέπει πρώτα να ταυτιστούν με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης.

Πάντως, πρέπει να τονιστεί ακόμα μια φορά ότι οι εργαζόμενοι δεν ταυτίζονται όλοι στον ίδιο βαθμό με τους στόχους της επιχείρησης. Εάν δεν έχουμε την επίδραση άλλων παραγόντων, οι περισσότεροι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την εταιρεία τους, για τα προβλήματα και τους στόχους της και μπορεί να κάνουν θετικές προτάσεις για την προόδότης. Όταν όμως η στάση των εργαζομένων είναι του τύπου "Εγώ δε δίνω φράγκο", δεν υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες να φανούν χρήσιμοι στις επιχειρήσεις τους.

Συζητώντας για το πως είναι δυνατόν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους οι ψυχολόγοι της Συμπεριφοράς τείνουν γενικά να υποβαθμίζουν τη σπουδαιότητα του χρήματος. Αν υπάρχει κάτι που απεχθάνονται και υποτιμούν αυτό είναι η αξία του χρήματος ως κινήτρου. Μπορούμε να θυμηθούμε ότι ο Herzberg κατέταξε το χρήμα στους παράγοντες δυσαρέσκειας που δεν μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους για καλύτερη απόδοση. Ακόμα ο Maslow περιορίζει την ικανότητα του χρήματος ως κινήτρου μόνο στα άτομα της κατώτερης ιεραρχίας των αναγκών.

Δεν είναι καθόλου απλό να αξιολογήσουμε τη σημασία του χρήματος και των οικονομικών κινήτρων. Πρέπει να ληφ-

θούν διάφοροι παράγοντες υπόψη, γιατί το χρήμα υπερτερεί αρκετές βασικές λειτουργίες. Μας επιτρέπει να αγοράσουμε τα υλικά αγαθά και τις υπηρεσίες που επιθυμούμε όμως το χρήμα επίσης έχει θεμελιώδη συμβολική και ψυχολογική αξία. Παρ'όλους τους συγκυριακούς παράγοντες που μπορούν να μειώσουν τη σημασία του κινήτρου, το χρήμα παραμένει ένας ζωτικός παράγοντας για την απόδοση του ατόμου στην εργασία.

Ο Stanton επισημαίνει σε τι ακριβώς μπορούμε να αποδώσουμε τη γενίκευση και την υπεραπλούστευση πάνω στην οποία η σχολή των κινήτρων στήριξε τα συμπεράσματά της:

"Νομίζω ότι η απάντηση θα μπορούσε να βρεθεί αν εξετάζουμε τους ανθρώπους που διατύπωσαν τις θεωρίες των κινήτρων. Ξέρουμε ότι οι επιστήμονες της συμπεριφοράς επηρεάστηκαν έντονα από τις ανθρωπιστικές αξίες. Χωρίς αμφιβολία, ο προσανατολισμός αυτός τους έκανε να υπερεξιδανικεύσουν τα εργαζόμενα άτομα και να προσδώσουν σ'αυτά δεξιότητες και ικανότητες υπό λανθάνουσα κατάσταση καθώς και ένα υποτιθέμενο ενδιαφέρον που σύμφωνα με τους ψυχολόγους έφτανε από μόνο του για να λύσει τα προβλήματα των επιχειρήσεων... Δεν μπορούμε να περιμένουμε από όλους τους εργαζόμενους να έχουν τόσα πολλά προσόντα, όπως μας έκαναν να πιστεύουμε οι επιστήμονες της συμπεριφοράς.

Όμως οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς έπεσαν θύματα της ίδια τους της παγίδας, υποκύπτοντας στην πολύ κοινή και φυσιολογική αντίδραση, τη γνωστότερη ως προβολή. Δίνοντας οι ίδιοι μεγάλη σημασία στη δική τους ικανοποίηση και αναγνωρίζοντας την έντονη ανάγκη τους για ανεξαρτησία και αυτονομία στην εργασία τους, προέβαλαν αυτές τις ίδιες ανάγκες πάνω σε άλλα άτομα και κατά συνέπεια προσέδωσαν τα δικά τους κίνητρα σ'όλο γενικά τον πληθυσμό.

Οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς ήταν βασικά ακαδημαϊκοί, σημαδεμένοι από τις πανεπιστημιακές παραδόσεις. Το κυριώτερο χαρακτηριστικό του τρόπου ζωής τους ως καθηγητές σε κολέγια είναι ότι πετυχαίνουν μια σημαντική προσω-

πική ικανοποίηση και διαθέτουν μεγάλη αυτονομία στην εργασία τους. Επειδή οι περισσότεροι απ' αυτούς τους ψυχολόγους πέρασαν το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους στο ακαδημαϊκό περιβάλλον, φαίνεται να κατέληξαν στο πλέον φυσικό συμπέρασμα, υποθέτοντας ότι εφόσον η ανεξαρτησία και η αυτονομία είναι τόσο σημαντικές γι' αυτούς, κατά τον ίδιο τρόπο θα είναι εξίσου σημαντικές και για τον υπόλοιπο κόσμο".

### **Η αλλαγή στάσης απέναντι στην εργασία**

Ενας από τους σημαντικότερους παράγοντες που προκαλούν τη μεταβλητότητα και τη μείωση της σημασίας των κινήτρων για τους εργαζόμενους, η οποία συχνά παρατηρείται, είναι ότι πραγματοποιήθηκε μια βαθιά αλλαγή στη στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία.

Ο Stanton, για την αλλαγή αυτή, δίνει τέσσερις πιθανές εξηγήσεις αν και η διάκριση μεταξύ τους δεν είναι απόλυτα σαφής και οι οποίες στηρίζονται σε έρευνες που έγιναν κυρίως στην Αμερική:

- Η ευημερία των τελευταίων χρόνων
- Η επικρατούσα ψυχολογία της διεκδικήσεως των δικαιωμάτων χωρίς την ανάλογη απόδοση των υποχρεώσεων
- Η μεγαλύτερη επιείκεια που δείχνουν οι περισσότεροι άνθρωποι προς τον εαυτό τους
- Η έλλειψη αφοσίωσης στην εργασία που χαρακτηρίζει μειρκούς ανθρώπους.

\* Ο φόβος που αισθάνεται κανείς μη τυχόν χάσει τη δουλειά του χωρίς να μπορεί να βρει αμέσως άλλη, να μην έχει δηλαδή τη δυνατότητα να συντηρήσει τον εαυτό του και την οικογένειά του αποτελεί μια ολοένα μικρότερη απειλή για τους περισσότερους ανθρώπους. Ενώ λοιπόν ο φόβος της ανεργίας και των επακόλουθων οικονομικών δυσκολιών μπορεί να αποτελέσει ιστορικά κίνητρο για την αποδοχή ακόμα και μιας μονότονης εργασίας, σήμερα η απώλεια της θέσης εργασίας δεν οδηγεί σε υπαρξιακή κρίση.

Τα διάφορα κυβερνητικά προγράμματα κοινωνικής πολι-

τικής, περισσότερο γνωστά ως ασφάλιση κατά της ανεργίας, απαλύνουν σημαντικά το πλήγμα της απόλυσης. Εξάλλου ενώ στο παρελθόν ο άνδρας, ο αρχηγός της οικογένειας, αισθάνονταν ότι μειώνεται κατά κάποιο τρόπο ο ανδρισμός του αν έμενε άνεργος, σήμερα είναι σπάνια μια τέτοια αντίληψη λόγω του αυξανόμενου αριθμού των εργαζομένων γυναικών. Με το εισόδημα των γυναικών η οικογένεια θα ξεπεράσει αρκετά εύκολα τις δυσκολίες, έως ότου ο σύζυγος ξαναβρεί μια θέση στην αγορά της εργασίας.

Μελετητές του Αμερικανικού Ινστιτούτου Εργασίας έχουν μια αξιοπρόσεκτη φιλοσοφική θεώρηση: "Η ηθική της εργασίας μπορεί μακροχρόνια να αποδειχθεί ότι περιέχει τους "σπόρους αυτοκαταστροφής της": η σκληρή δουλειά οδηγεί στην ευημερία· η ευημερία οδηγεί σε ένα νέο τρόπο ζωής· ο νέος τρόπος ζωής χαλαρώνει την ηθική της εργασίας".

Το ερώτημα που θα μπορούσε να τεθεί είναι: Ποιό δρόμο πρέπει ν'ακολουθήσουμε για να μπορέσουμε να διατηρήσουμε και το επίπεδο της οικονομικής μας ανάπτυξης αλλά και τη δυνατότητα να απολαμβάνουμε έναν ικανοποιητικό τρόπο ζωής;

\* Στενά συνδεδεμένη με την αλλαγή της στάσης απέναντι στην εργασία είναι η εμφάνιση ενός φαινομένου που συνήθως αναφέρεται ως "ψυχολογία της διεκδίκησης των δικαιωμάτων". Πολλοί πιστεύουν ακράδαντα ότι η κοινωνία τους οφείλει να τους παρέχει μια άνετη οικονομική βάση με τη μορφή της εξασφάλισης ορισμένων υλικών συνθηκών σαν ελάχιστη εγγύηση που θα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να προχωρήσουν παραπέρα. Ετσι, αισθάνονται ότι έχουν το βασικό δικαίωμα να απολαμβάνουν ορισμένες καταστάσεις και μια ποιότητα ζωής, χωρίς απαραίτητα να πρέπει να προσπαθήσουν πρώτα να τις αποκτήσουν. Μερικοί κοινωνιολόγοι πιστεύουν ότι η αντίληψη, που επικρατεί σε πολλούς και που εξίσου πολλοί την επικρίνουν ως απαράδεκτη, είναι η άμεση και φυσική συνέπεια της ανεκτικής και εύπορης κοινωνίας μας.

Η ψυχολογία της διεκδίκησης των δικαιωμάτων είναι πιο αισθητή και διαδεδομένη στους κύκλους των εργαζομένων, που αισθάνονται ότι έχουν το αναφαίρετο βασικό δικαίωμα να βρουν μια "καλή δουλειά". Ένας μεγάλος αριθμός νέων, απόφοιτων κολεγίου πιστεύει ότι δικαιούται μια καλή και ευχάριστη εργασία, αν όχι για άλλο λόγο, τουλάχιστον επειδή ξόδεψαν μερικά χρόνια στο κολέγιο και τώρα δικαιούνται σαν ανταμοιβή μια καλή δουλειά, με μισθό βέβαια που θα τους επιτρέψει να απολαύσουν τις υλικές ανέσεις μιας "καλής ζωής".

Ισως η χειρότερη εκδήλωση αυτής της αντίληψης για τη διεκδίκηση των δικαιωμάτων εμφανίζεται, όταν άνεργοι εργάτες αρνούνται να δεχτούν θέσεις εργασίας για τις οποίες έχουν τα προσόντα, μόνο και μόνο, επειδή κατά την κρίση τους δεν είναι καλές οι προσφερόμενες δουλειές. Ακόμα και στη διάρκεια περιόδων με σχετικά υψηλή ανεργία συμβαίνει συχνά το παράδοξο φαινόμενο να υπάρχει σημαντικός αριθμός κενών θέσεων, που παραμένουν κενές επειδή χαρακτηρίζονται σαν "κακές" ή "ανεπιθύμητες" δουλειές. Σχετικά μ'αυτό αναφέρεται συχνά ότι οι κατώτερου επιπέδου ή άνευ προσόντων θέσεις εργασίας, όπως αυτές σε εστιατόρια, ξενοδοχεία και άλλες επιχειρήσεις, θα έμεναν κενές αν δεν υπήρχαν οι παράνομοι μετανάστες.

\* Η ανεκτικότητα και η ευημερία των τελευταίων χρόνων οδήγησαν πολλά άτομα στην υπερβολική μαλθακότητα και τον ηδονισμό, με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητάς τους και της απόδοσής τους στην εργασία. Πολλοί δίνουν μια ιδιαίτερη έμφαση στην αναζήτηση της τέρψης και της στιγμιαίας ικανοποίησης δηλαδή στο να διασκεδάζουν όσο το δυνατόν περισσότερο.

Εχουμε ακούσει πολλά για τη σημερινή "νέα γενιά" ή τη "γενιά του εγώ". Υποστηρίχτηκε ότι αυτοί οι τύποι ανθρώπων θα είναι ο πληθυσμός του μέλλοντος και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμοστούν σ'αυτούς. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά αυτών των ανθρώπων είναι η σημασία που δίνουν στην ικανοποίησή τους, χωρίς να πολυσκέφτονται

τις πιθανές υποχρεώσεις τους προς την υπόλοιπη κοινωνία. Έτσι, για πρώτη φορά ίσως ακούμε ότι πολλές γυναίκες εγκαταλείπουν τα παιδιά τους για να "βρουν τον εαυτό τους" σε δραστηριότητες που νομίζουν ότι είναι σημαντικότερες και ουσιαστικότερες από την ανατροφή των παιδιών τους.

Παρατηρείται, γενικά, μια έλλειψη σεβασμού και υπακοής των αρχών και νόμων και των κανονισμών από πολλούς ανθρώπους, που δίνουν προτεραιότητα σε οτιδήποτε αποφέρει αποκλειστικά προσωπικά οφέλη. Σημειώστε, για παράδειγμα, την ανησυχητική αύξηση παραβάσεων των κανονισμών κυκλοφορίας, όπως την υπέρβαση του ορίου ταχύτητας και την παράβαση του κόκκινου στους σηματοδότες και τα σήματα υποχρεωτικής στάσης. Μερικοί κοινωνιολόγοι πιστεύουν ότι η έλλειψη σεβασμού των νόμων μπορεί να οφείλεται στη γενική δυσφορία, τον κυνισμό και την έλλειψη εμπιστοσύνης στους θεσμούς, που την προκάλεσαν γεγονότα όπως αποκαλύψεις φοροδιαφυγών από πρόσωπα και εταιρίες, καθώς και τα διάφορα πολιτικά λάθη και σκάνδαλα. Μπορεί οι απόψεις για τα αίτια να διαφέρουν, οι περισσότεροι όμως συμφωνούν ότι το πρόβλημα υπάρχει και συνεχώς χειροτερεύει.

\* Θεωρώντας το πρόβλημα της παραγωγικότητας διαχρονικά, πολλοί παρατηρητές αντιλήφθηκαν ότι ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπων απ'όλα τα κοινωνικά στρώματα απλά δε θέλει να εργαστεί τόσο σκληρά, ούτε αφοσιώνεται με τόσο ζήλο και τόσο συνειδητά στην εργασία του όσο στο παρελθόν.

Είναι παράδοξο το γεγονός ότι η εργατικότητα, η παραγωγικότητα και η σύμπραξη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μειώθηκαν ακριβώς εκείνη την περίοδο που αυξήθηκαν σημαντικά οι αποδοχές, τα οφέλη και οι έκτακτες απολαβές από την εργασία. Οι άνθρωποι αισθάνονται ότι έχουν το αναφαίρετο δικαίωμα για ένα συνεχώς βελτιούμενο βιοτικό επίπεδο και πραγματικά έχουν πετύχει αυτό το στόχο, χωρίς όμως να καταβάλουν την απαιτούμενη προσπάθεια, ενέργεια και αφοσίωση που απαιτούνται, για να επιτευχθεί μια αντίστοιχη αύξηση της παραγωγικότητας, που θα στηρίξει το αυξανόμενο εισόδημά τους.

Το εκπληκτικό είναι ότι, ενώ γίνεται αναφορά στις αποδοχές των εργαζομένων σπάνια γίνεται οποιαδήποτε νύξη για τις υποχρεώσεις που οι εργαζόμενοι έχουν απέναντι στους εργοδότες τους. Σε όλα τα γραπτά τους, οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς επικεντρώνουν την προσοχή τους στις υποχρεώσεις που έχει η εταιρία προς τους υπαλλήλους της. Δεν πρέπει, όμως, και οι εργαζόμενοι επίσης να αναγνωρίσουν ορισμένες υποχρεώσεις προς τις εταιρίες τους; Δεν οφείλουν μήπως οι εργαζόμενοι να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων και των σκοπών των εργοδοτών τους, σε αντάλλαγμα του μισθού που παίρνουν; Η υποχρέωση και η προσφορά είναι μια αμφίδρομη σχέση, με αποτέλεσμα την υπευθυνότητα και της εταιρίας και των εργαζομένων. Ίσως οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς θεωρούσαν πάντα αυτονόητη αυτή την αμοιβαιότητα.

#### **Διερεύνηση των Κυβερνητικών Προγραμμάτων Κοινωνική αρωγής**

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η παραγωγικότητα και η εργατικότητα θα βρίσκονταν σε πολύ υψηλότερα επίπεδα, αν δεν υπήρχαν τόσα πολλά κυβερνητικά προγράμματα κοινωνικών παροχών με στόχο την ενίσχυση των ανέργων. Ιστορικά, ο κίνδυνος της ανεργίας προκαλούσε πάντα μεγάλο φόβο και αγωνία σε πολλούς ανθρώπους. Κατά πάσα πιθανότητα αυτό συντελούσε στην ώθηση των εργαζομένων να καταβάλουν σημαντικές προσπάθειες στη δουλειά τους.

Σήμερα, δεν υπάρχουν πια τέτοιοι φόβοι ή δεν υπάρχουν τουλάχιστον με τέτοια ένταση. Οι εργαζόμενοι - και ευτυχώς βέβαια - δεν πιστεύουν πως θα επέλθει καμιά καταστροφή, αν χάσουν τη δουλειά τους. Οτι θα δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα ίσως, ότι θα περάσουν κάποια κρίσιμη φάση, πιθανώς· αλλά όχι μια φοβερή τραγωδία. Διότι σήμερα υπάρχει μια πλειάδα κυβερνητικών προγραμμάτων κοινωνικής παροχής, που βοηθά τους πολίτες σε ώρα ανάγκης.

Η επιδότηση της ανεργίας ισχύει ακόμα και σε περιπτώσεις σοβαρής οικονομικής κάμψης ή συνεχιζόμενης ύφεσης. Τα επιδόματα δίνονται συνήθως ελεύθερα και παρατεί-



νεται συνεχώς ο χρόνος ισχύος τους. Είναι όμως κοινό μυστικό ότι οι εργάτες που χάνουν τη δουλειά τους συχνά απολαμβάνουν ένα μεγαλύτερο εισόδημα απ'ότι συνήθως όταν δούλευαν κανονικά. Και αυτό γιατί έχουν άδηλα εισοδήματα από διάφορες δουλειές του ποδαριού. Αυτά τα εισοδήματα σε συνδυασμό με το επίδομα ανεργίας τους δίνουν τη δυνατότητα να βρίσκονται σε καλύτερη οικονομική κατάσταση σαν άνεργοι παρά σαν εργαζόμενοι.

Πρέπει να τονισθεί ότι με κανέναν τρόπο δεν υποστηρίζεται η κατάργηση των τόσων απαραίτητων κυβερνητικών προγραμμάτων. Πιστεύεται όμως ότι σε πολλές περιπτώσεις είναι απαραίτητη μια ουσιαστική αλλαγή της δημόσιας διοίκησης.

Εν ολίγοις, πολλοί παρατηρητές συμφωνούν στο ότι ενώ τα κυβερνητικά προγράμματα κοινωνικών παροχών αύξησαν το αίσθημα ασφάλειας των πολιτών από την άλλη πλευρά συντέλεσαν στο να υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι ορισμένες αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία.

### **Ανακεφαλαίωση**

Τα βασικά χαρακτηριστικά της κοινωνίας και του εργασιακού περιβάλλοντος πριν την εποχή που αναπτύχθηκαν οι κλασσικές θεωρίες της συμπεριφοράς και των κινήτρων ήταν:

- 1) η αντιμετώπιση του ανθρώπου σαν μηχανή
- 2) η δυσανάλογη προσφορά εργατικού δυναμικού και θέσεων εργασίας με ένα υψηλό κόστος ζωής που οδηγούσε σε υπαρκτό πρόβλημα την απώλεια της εργασιακής θέσης
- 3) οι ελάχιστες απαιτήσεις από την ζωή και την κοινωνία.

Μετά άρχισε να διαφαίνεται πως μόνο μέσα από τους ανθρώπους μπορούσε να πραγματοποιηθεί αποτελεσματική Διοίκηση έτσι βρήκαν πρόσφορο έδαφος για να αναπτυχθούν οι κλασσικές θεωρίες. Όσο τα περισσότερα από τα δεδομένα της εποχής δεν άλλαζαν μπορούσαν να περιμένουν οι μάνατζερ αποτελέσματα.

Στη σύγχρονη όμως εποχή τα δεδομένα αυτά έχουν ου-

σιαστικά αλλάξει ριζικά έτσι τίθεται το ουσιαστικό ερώτημα της διαχρονικής αξίας των κλασικών αυτών θεωριών.

Εμείς πιστεύουμε ότι βασικά σαν θεωρίες που δίνουν μια άλλη άποψη για την θέση του ανθρώπου στην εργασία ισχύουν. Από την άλλη όμως, συμφωνούμε με τον Erwin Stanton ότι απλά και μόνο σαν θεωρητικά σχήματα δεν μπορούν να σταθούν και να λειτουργήσουν στην σημερινή κοινωνία γιατί έχουν αλλάξει ορισμένες βασικές αντιλήψεις:

1) δεν μπορούμε να υποκινήσουμε όλους τους ανθρώπους με τα ίδια κίνητρα αλλά και ούτε είναι εφικτό να προσπαθήσουμε να υποκινήσουμε κάθε άνθρωπος ξεχωριστά

2) η στάση απέναντι στην εργασία έχει αλλάξει, δυστυχώς προς το χειρότερο. Εμείς πιστεύουμε ότι αυτό ουσιαστικά οφείλεται στην διαπαιδαγώγηση που παίρνει ο νέος σήμερα μέσα από την οικογένεια. Δηλ. πως θέλουμε να αντιμετωπίζεται θετικά, από τους νέους, η εργασία αφού από τα παιδικά του χρόνια, ακούει τους γονείς του να διαμαρτύρονται συνεχώς για το "σύστημα" που τους αναγκάζει να δουλεύουν, για τα αφεντικά που ζουν ζωή βασιλική και να δικαιολογούν όλα αυτά με την έλλειψη μόρφωσης που έχουν. Όταν ακούει και αποτυπώνονται έντονα στο μυαλό του, ότι αυτοί παρόλο που δουλεύουν δεν μπορούν να αγοράσουν εκείνο ή το άλλο υλικό αγαθό ενώ ο Χ μπορεί. Το παράδοξο είναι ότι ικανοποιούν οι γονείς αυτές τις απαιτήσεις τους αλλά από την απελπιστική ατμόσφαιρα που έχει προηγηθεί αυτό που μένει στον νέο είναι η μη ικανοποίηση της ανάγκης παρά η ουσιαστική της ικανοποίηση μέσα από την προσπάθεια.

Θεωρώντας αυτό ουσιαστική αιτία της αλλαγής της στάσης απέναντι στην εργασία, θεωρούμε τα τέσσερα στοιχεία που παρουσιάζει ο Erwin Stanton σαν επακόλουθα. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- 1) η ευημερία των τελευταίων χρόνων
- 2) η αντιμετώπιση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων
- 3) η μεγάλη επιείκεια προς τους εαυτούς μας
- 4) τα κυβερνητικά προγράμματα

Με βάση αυτά τα νέα δεδομένα που κυριαρχούν σήμερα στο επόμενο κεφάλαιο θα αναπτύξουμε πως οι ομάδες επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων και πως μπορούμε να τις επηρεάσουμε για καλύτερα αποτελέσματα στην εργασία αλλά και στον ίδιο τον άνθρωπο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΟΜΑΔΕΣ

ΝΟΡΜΕΣ ΟΜΑΔΩΝ

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Στο χώρο της βιομηχανικής παραγωγής τίποτε δεν είναι σημαντικότερο από τη συνεχή αύξηση της παραγωγικότητας. Πολλοί είναι οι λόγοι γι' αυτό. Ο ένας είναι ότι η παραγωγικότητα παρέχει τη δυνατότητα καλύτερων μισθών και οι καλύτεροι μισθοί με τη σειρά τους, αποτελούν τη βάση για ένα ανώτερο βιοτικό επίπεδο. Πέρα απ' αυτό η αυξημένη παραγωγικότητα καθιστά ρωμαλέα την οικονομία ενός έθνους και το βοηθά να είναι ανταγωνιστικό σε διεθνή κλίμακα. Ο τρίτος λόγος έγκειται στο γεγονός ότι οι παραγωγικοί άνθρωποι είναι και ευτυχιμσμένοι άνθρωποι. Είναι βέβαιο πως πάντα θα υπάρχει και η ιδιοτελής υποκίνηση στην αύξηση της παραγωγικότητας με την έννοια ότι οι ιδιοκτήτες και οι μέτοχοι πρόβλεπαν στην αύξησή της παραγωγικότητας είναι ένας από τους βασικούς τρόπους αύξησης των κερδών.

Με δεδομένο το σημαίνοντα ρόλο της παραγωγικότητας στη δομή της κοινωνίας, δεν μας ξαφνιάζει η ύπαρξη πόσων πολλών απόψεων και θεωριών, που αποβλέπουν στην αύξηση της. Ορισμένες βέβαια δεν έχουν καμιά πρακτική αξία, ενώ άλλες συμβάλλουν ουσιαστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Ουσιαστικά, όμως, χρειάζεται να κατανοήσουμε πως διαμορφώνονται οι διαθέσεις απέναντι στην παραγωγικότητα που τις συμπερίζονται πολλοί άνθρωποι. Επιπλέον, πρέπει να δούμε, κάτω από ποιές συνθήκες εξακολουθούν να διατηρούνται για μεγάλα χρονικά διαστήματα και μάλιστα μερικές φορές χωρίς σημαντικές αλλαγές. Χρειάζεται ακόμα να μάθουμε κάτω από ποιές περιστάσεις είναι δυνατόν να επαναπροσδιορίσει τις διαθέσεις της μια ολόκληρη ομάδα και να τις αλλάξει.

Πολλοί μάνατζερ αντιδρούν στην άποψη, ότι ασχολούνται με το μάνατζμεντ των διαθέσεων. Προβάλλουν διάφορους λόγους για να υποστηρίξουν τη στάση τους, αλλά ουσιαστικά οι απαντήσεις τους κινούνται στο ίδιο μοτίβο. Ένας μάνατζερ λέει: "Διαθέσεις δεν υπάρχουν, υπάρχει μόνο συμπεριφορά. Δεν φαίνονται οι διαθέσεις, μπορείται όμως να παρακολουθήσετε τη συμπεριφορά. Να μεταχειρίζεστε τους ανθρώ-

πους σαν να είναι τα κεφάλια τους "μαύρα κουτιά". Μην προσπαθείτε να εισχωρήσετε στο μυαλό των ανθρώπων". Με άλλα λόγια, αυτό που δημιουργεί τις διαθέσεις είναι η συμπεριφορά και όχι το αντίθετο. Όλες αυτές οι παρατηρήσεις συμφωνούν με τις απόψεις των ψυχολόγων της συμπεριφοράς από τον Pavlov και τον Watson.

Υπάρχει όμως και μια εντελώς διαφορετική αντίληψη, όπου, μεγάλη σημασία έχουν οι διαθέσεις απέναντι στην παραγωγικότητα. Μόνο όταν κατευθύνονται κατάλληλα οι διαθέσεις μπορούμε να αναμένουμε παραγωγικά αποτελέσματα. Η άποψη αυτή δέχεται ότι οι διαθέσεις προηγούνται από τη δράση. Κατά συνέπεια μια αρνητική στάση απέναντι στην παραγωγικότητα μπορεί να κάνει κάποιο άτομο λιγότερο παραγωγικό απ'ότι αν είχε δεχθεί μια θετική διάθεση.

Η άποψη αυτή, την οποία θα αναπτύξουμε, βασίζεται στο βιβλίο των Robert Blake & Sane S. Maiton "Παραγωγικότητα - ανθρώπινη πλευρά" και είναι η ακόλουθη: αν κατευθύνουμε σωστά τις διαθέσεις απέναντι στην παραγωγικότητα είναι δυνατόν να δημιουργήσουμε συνθήκες που θα έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας με διατήρηση της ποιότητας. Η αποδοχή αυτής της απόψεως δεν προϋποθέτει ότι εκείνοι που θεωρούν τις διαθέσεις κάτι προσωπικό ή ιδιωτικό και έξω από τους σκοπούς του μάνατζμεντ έχουν τελείως άδικο υπάρχουν κατηγορίες διαθέσεων που δεν έχουν καμιά σχέση με το περιεχόμενο της παραγωγικότητας. Περιλαμβάνουν τις πολιτικές πεποιθήσεις, τις διαθέσεις απέναντι στη θρησκεία και γενικά τις προσωπικές διαθέσεις απέναντι στην οικογένεια ή την οικογενειακή ζωή. Αληθεύει παρ'όλα αυτά ότι οι διαθέσεις προηγούνται της δράσης και αν οι διαθέσεις απέναντι στην εργασία είναι αντίθετες προς την επιθυμητή δράση θα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο αποτέλεσμα.

#### **Νόρμες και Συμπεριφορά**

**Νόρμα** είναι ένας όρος που υποδηλώνει μια ομοιομορφία στις στάσεις, τις γνώμες, τα συναισθήματα ή τις δρα-

στηριότητες που αποδέχονται δύο ή περισσότεροι άνθρωποι.

Οι ομάδες χαρακτηρίζονται από τις νόρμες, που αποδέχονται τα μέλη τους. Χωρίς αμφιβολία ένα σύνολο ανθρώπων δεν θα μπορούσε να αποτελεί ομάδα, αν δεν είχε νόρμες που να ρυθμίζουν και να εναρμονίζουν τις αλληλοεπιδράσεις μεταξύ των μελών του. Ο λόγος γι' αυτό είναι ότι δε θα υπήρχε βάση για συντονισμό ή για συνεργασία.

Μερικές από τις πρόσφατες νόρμες, που επικρατούν στην εργασία, σχετίζονται με τον τρόπο που ντύνονται οι άνθρωποι ανάλογα με τη θέση τους, με το πότε γίνονται διαλλείμματα για καφέ και πόσο διαρκούν και μερικές φορές με το αν οι μάνατζερ φεύγουν από το γραφείο με χαρτοφύλακα.

Τα παραδείγματα αυτά δείχνουν πως χρησιμοποιείται ο όρος "νόρμα": Χρησιμοποιείται για να περιγράψει κοινοτυπίες στη συμπεριφορά. Και αν ακόμα μιλάμε γενικά για τις προσωπικές μας διαθέσεις, όσο ασχολούμαστε με τις καθημερινές μας δραστηριότητες, πολύ πιο συχνά απ' ότι μπορούμε να συνειδητοποιήσουμε, ανταποκρινόμαστε σε νόρμες που έχουν ως επίκεντρο μια ομάδα.

Αυτές οι κοινές διαθέσεις είναι δύσκολο να γίνουν ορατές εκτός εάν κάποιος ενεργεί κατά τρόπο που αντιβαίνει στη νόρμα. Αν λόγου χάρη, ένα μέλος μιας ομάδας εργασίας αφήνει τους άλλους να σηκώνουν το βάρος, οι άλλοι συμφωνούν ότι το άτομο αυτό είναι φυγόπονο και απέναντί στον "κοπανατζή" διαμορφώνεται μια αρνητική διάθεση. Αν, αντίθετα ένα μέλος μιας ομάδας εργασίας παράγει τα διπλά απ' τους άλλους, το άτομο αυτό θεωρείται "σπασίγκλας". Τα μέλη της ομάδας διαμορφώνουν αρνητική διάθεση απέναντι στο άτομο αυτό.

Οι νόρμες ρυθμίζουν σε μεγάλο βαθμό τη ζωή μας προσωπική και οικογενειακή και τη σταδιοδρομία μας. Κατά συνέπεια, οι νόρμες αυτού του είδους ρυθμίζουν και τη συμπεριφορά μας απέναντι στην παραγωγικότητα. Δεν προωθούν όμως όλες οι νόρμες την επιθυμητή συμπεριφορά. Μια νόρμα μπορεί να είναι αποδοτική σε ένα πρώτο στάδιο και

κατόπιν να ξεπεραστεί ως ανεφάρμοστη. Όταν συμβαίνει αυτό, η νόρμα μας καθηλώνει σε δραστηριότητες που είναι άσχετες ή και ακόμα επιβλαβείς.

Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι η νόρμα συνδέεται στενά με τη συμπεριφορά και τη διάθεση. Γιατί τόσο η νόρμα όσο και η συμπεριφορά σχετίζονται με τα ίδια φαινόμενα, που όμως τα παρατηρούμε από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες. Στην μία περίπτωση από την οπτική γωνία της ομάδας και στην άλλη από την οπτική γωνία του ατόμου.

Αυτό σε πρακτικούς καθημερινούς όρους σημαίνει ότι οι διαθέσεις, οι γνώμες, τα συναισθήματα και οι ενέργειες των ατόμων επηρεάζονται από τις ομάδες στις οποίες ανήκουν. Και όμως, όταν εξετάζουμε τις δικές μας διαθέσεις και γνώμες ή τα δικά μας αισθήματα έχουμε την τάση να τα θεωρούμε προσωπικά και μοναδικά. Έτσι αντιμετωπίζουμε ένα δίλλημα.

Το φαινόμενο της "σύγκλισης των απόψεων" δίνει μια λύση σ' αυτό το δίλλημα. Το φαινόμενο της σύγκλισης των απόψεων συμβαίνει όταν δεν υπάρχουν εκ των προτέρων κοινά στοιχεία - ή υπάρχουν ελάχιστα κοινά στοιχεία - για να συμφωνήσουν στην αντίδρασή τους ως προς μια εμπειρία ορισμένα άτομα, τα οποία βιώνουν συγχρόνως το ίδιο φαινόμενο και εκφράζουν τις αντιδράσεις. Ποικίλλουν αρχικά σε μεγάλο βαθμό, όσο η κοινή πείρα μεγαλώνει οι αντιδράσεις εμφανίζουν την τάση να πλησιάζουν η μία την άλλη δηλαδή να συγκλίνουν. Οι άνθρωποι φτάνουν στο σημείο, με τον ίδιο περίπου τρόπο, να αποδέχονται μια παραπλήσια οπτική γωνία. Η κοινωνική πραγματικότητα δημιουργείται μέσα από τη διαδικασία της σύγκλισης των απόψεων, και αυτό το πλησίασμα σ' ένα και μόνο σύνολο από διαθέσεις, γνώμες, αισθήματα ή ενέργειες συνιστά μια νόρμα.

Οι νόρμες εμφανίζονται ευκολότερα όταν οι περιστάσεις επιδέχονται διαφορετικές ερνημείες, ή όταν αντιμετωπίζουμε μια κατάσταση κατά την οποία δεν είναι κατάλληλη η γνώση μας της φυσικής πραγματικότητας. (18)

Σ' αυτές τις συνθήκες στρεφόμαστε σε άλλους ανθρώπους.



πρώτα για να βεβαιωθούμε, αν και εκείνοι έχουν πείρα από αυτό το φαινόμενο, κι έπειτα για να πληροφορηθούμε τη δική τους άποψη για να ελέγξουμε με τι μπορεί να σχετίζεται η κατάσταση που μελετάμε. Τα όσα μας λένε έχει αποδειχτεί ότι επηρεάζουν βαθύτατα τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουμε παρόμοιες καταστάσεις. Σε τέτοιες συνθήκες - όταν η πραγματικότητα επιδέχεται πολλαπλές ερμηνείες - εμφανίζονται ευκολότερα ορισμένες νόρμες που στο εξής ρυθμίζουν τη συμπεριφορά μας και τείνουν να διατηρούνται για πολύ καιρό και αφού σταματήσουν οι συναντήσεις των μελών της ομάδας.

Κατά συνέπεια, η ύπαρξη μιας νόρμας - και οι διαθέσεις που απορρέουν από αυτήν - έχει μεγάλη σημασία. Μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας ή σε μείωση της συνολική παραγωγής, στη γρήγορη λήψη αποφάσεων ή στη λήψη αποφάσεων με βήμα σημειωτόν, στη στέρηση ή στη διέγερση της δημιουργικότητας και ούτω το καθεξής.

#### **Ομάδες - Συμμόρφωση - Συμπεριφορά**

Τί είναι εκείνο που ωθεί ένα άτομο να συνταχθεί σε μια ομάδα και κάποιο άλλο σε μια διαφορετική ομάδα; Ερώτημα σημαντικό για τις επιλογές, την προώθηση και την προαγωγή των ατόμων που απαρτίζουν τη διοίκηση μιας επιχείρησης.

Δύο τελείως διαφορετικές εξηγήσεις είναι δυνατές. Οι υποστηρικτές της πρώτης διατείνονται ότι αναζητούμε διαφορετικούς από μας ανθρώπους, άτομα μοναδικά και ξεχωριστά. Αυτά είναι που μας προσφέρουν ερεθίσματα. Αυτή η εξήγηση στηρίζεται στη έλξη των αντίθετων. Σύμφωνα με τη δεύτερη ερμηνεία, αναζητούμε ανθρώπους που μας μοιάζουν. Κατά την άποψη αυτή, αισθανόμαστε ασφάλια, όταν διαπιστώνουμε ότι οι άλλοι συμπεριφέρονται τις ιδέες μας και νομίζουμε ότι απειλούμαστε, όταν οι διαθέσεις οι γνώμες και τα αισθήματα των άλλων διαφέρουν από τα δικά μας.

Αν αληθεύει η πρώτη πρόταση, οι διαθέσεις οι γνώμες και τα αισθήματά μας θα βρίσκονταν, ενδεχομένως, σε ρευ-

στή κατάσταση. Αν αληθεύει η άλλη πρόταση, οι διαθέσεις, οι γνώμες, τα αισθήματα και οι ενέργειες μας θα σταθεροποιούνται πιθανότατα με την πάροδο του χρόνου.

Οι άνθρωποι έχουν την τάση να συμπαθούν άτομα, που οι ιδέες, οι διαθέσεις και οι γνώμες τους μοιάζουν με τις δικές τους, και να δυσανασχετούν μ'εκείνους, που οι διαθέσεις, οι γνώμες, τα αισθήματα και οι ενεργειές τους διαφέρουν ουσιαστικά από τα δικά τους. Το αποτέλεσμα είναι ότι στην καθημερινή ζωή ένας άνθρωπος ξοδεύει συνήθως περισσότερο χρόνο με όσους σκέφτονται όπως ο ίδιος και λιγότερο χρόνο μ'αυτούς, που διαφέρουν ουσιαστικά από τον ίδιο. Ετσι, σχηματίζουν "εθελοντικές" ομάδες γύρω από ανθρώπους που μοιράζονται, ή σχεδόν έχουν, τα ίδια συναισθήματα, τις ίδιες διαθέσεις και παρόμοιες γνώμες και τρόπους ενέργειας. Αυτό είναι το **Φαινόμενο της Συνοχής**.

Υπάρχουν πολλές κοινωνικές βάσεις που ωθούν άτομα με κοινά ενδιαφέροντα στη σύσφιξη των σχέσεών τους. Άνθρωποι του ίδιου μορφωτικού επιπέδου έχουν την τάση να συσπειρώνονται σε ομάδες. Το κοινωνικο-οικονομικό επίπεδο είναι ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που προσδιορίζει τις ανθρώπινες σχέσεις. Άνθρωποι της ίδιας οικονομικής ευρωστίας έχουν την τάση να ομαδοποιούνται, δημιουργώντας πολλές φορές ένα κλειστό κύκλωμα, από το οποίο αποκλείονται άτομα λιγότερο πλούσια ή οι νεόπλουτοι. Ενώσεις σχηματίζουν επίσης και άνθρωποι που έχουν τις ίδιες θρησκευτικές ιδέες επιδρώντας αμοιβαία.

Δύο παράγοντες - η σύγκλιση των απόψεων προς τις νόρμες των άλλων ως σημεία αναφοράς και η συνοχή μεταξύ των ατόμων, που τρέφουν αμοιβαία συμπάθεια και έχουν κοινές θέσεις - είναι σημαντικά για να αντιληγθούμε την έννοια της παραγωγικότητας. Αν τα μέλη μιας ομάδας αλληλοσυμπαθιούνται και η νόρμα παραγωγικότητας είναι υψηλή ενδέχεται οι θετικές στάσεις απέναντι στην παραγωγικότητα να καθιερωθούν ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.

## Είδη Ομάδων

### Τυπικές ομάδες

Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται και διατηρούνται για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες ή να εκτελέσουν καθήκοντα σχετικά με τη γενική αποστολή του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι τυπικές ομάδες μπορούν να είναι μόνιμες ή προσωρινές, σύμφωνα με την ανάγκη του οργανισμού για τις υπηρεσίες της ομάδας. Μια μόνιμη τυπική ομάδα είναι π.χ. το διοικητικό συμβούλιο. Μια προσωρινή τυπική ομάδα είναι ένα σώμα τέτοιο όπως μια επιτροπή ή ομάδα εργασίας που χρησιμοποιείται για να εκτελεί ένα συγκεκριμένο έργο και η λειτουργία της παύει όταν αυτή η ανάγκη δεν υφίσταται πια.

### Άτυπες ομάδες

Οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται εξαιτίας της ανθρωπίνης φύσης. Οι άνθρωποι επιδιώκουν ικανοποίηση μερικών αναγκών αναπτύσσοντας μια ποικιλία σχέσεων με άλλα μέλη ενός οργανισμού. Αν το περιβάλλον επιτρέπει, αυτές οι άτυπες σχέσεις θα εξελιχθούν σε άτυπες ομάδες. Αν ένας οργανισμός θέλει να εμποδίσει το σχηματισμό αυτών των ομάδων, μπορεί να το κάνει με το χειρισμό του περιβάλλοντος.

Με την προϋπόθεση ότι ο οργανισμός δεν προσπαθεί πραγματικά να περιορίσει αυτές τις άτυπες ομάδες, το περιβάλλον εργασίας το επιτρέπει, διάφορα είδη άτυπων ομάδων ή και "κλικών" θα σχηματιστούν. Αυτές οι κλίκες μπορούν να μπουν σε κατηγορίες<sup>(19)</sup> με βάση τη σχέση τους προς το τυπικό οργανόγραμμα και την υπηρεσία που προσφέρουν στα μέλη. Με αυτή την άποψη, οι κλίκες ανήκουν σε τρεις κύριες κατηγορίες: κάθετες, οριζόντιες, τυχαίες.

**Κάθετες κλίκες:** Οι κάθετες κλίκες συνήθως απαντώνται σε ένα μόνο τμήμα. Ο δεσμός είναι μεταξύ του μάντζερ και μερικών από τους υφισταμένους τους. Είναι κάθετες με την έννοια ότι είναι μια συμμαχία μεταξύ άνισων ιεραρχικά. Οι κάθετες κλίκες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε "συμβιωτικές" και "παρασιτικές" κλίκες.

Στη συμβιοτική κλίκα ο μάνατζερ βοηθάει και προστατεύει τους υφισταμένους του. Κάνει δε αυτό, καλύπτοντας ή ελαχιστοποιώντας τα λάθη τους εξανθρωπίζει τις απρόσωπες καταστάσεις και τις αξιώσεις που πρέπει να έχει. Οι υφιστάμενοι με τη σειρά τους τον ειδοποιούν περί των απειλών πάνω στην εξουσία του. Όταν μια επείγουσα κατάσταση απαιτεί δράση και ο μάνατζερ απουσιάζει συσκέπτονται και παίρνουν αποφάσεις έχοντας στο μυαλό τους τη δική του θέση και ηρεμία. Αυτή είναι πολύ αποτελεσματική όταν οι υφιστάμενοι είναι σχετικά αδιάφοροι ή υπομονετικοί για προαγωγή.

Ο όρος "παρασιτική" χρησιμοποιείται διότι η ανταλλαγή εξυπηρετήσεων μεταξύ κατώτερων και ανώτερων μελών της κλίκας είναι άνιση. Τα κατώτερα σε βαθμό πρόσωπα λαμβάνουν περισσότερα απ'όσα δίνουν κι είναι δυνατόν να βλάψουν πολύ τα με ανώτερο βαθμό άτομα. Πολλή από τη ζημιά αυτού του είδους της κλίκας προέρχεται από την ανάμειξή τους στη λειτουργία της κάθετης συμβιοτικής κλίκας.

**Οριζόντιες κλίκες:** Η οριζόντια κλίκα μπορεί να είναι αμυντική ή επιθετική. Τέμνει τα τμήματα για να περιλάβει τους μάνατζερ διαφόρων τμημάτων. Η οριζόντια αμυντική κλίκα συνήθως προκαλείται από αυτό που τα μέλη τους θεωρούν σαν κρίση, όπως η απειλή της αναδιοργάνωσης ή η εισαγωγή νέων μη αρεστών ελέγχων. Συνήθως αυτή η κλίκα είναι ισχυρή για περιορισμένο μόνο χρόνο. Είναι αδύνατη εξαιτίας των κάθετων διασπάσεων που ενδεχομένως συμβαίνουν από τη δράση των συμβιοτικών κλικών. Η οριζόντια, επιθετική κλίκα διακρίνεται από την οριζόντια αμυντική κλίκα κυρίως από τους στόχους και την κατεύθυνση της δράσης της. Τα μέλη της έχουν δεσμούς που βασίζονται σε νίκες κατά το παρελθόν για να πετυχαίνουν έννοιες ή να εξαπατούν τους άλλους. Η δραστηριότητα υπάρχει ανάμεσα στα τμήματα περισσότερο για να επηρεάσουν αλλαγές παρά για να αντισταθούν σ'αυτές. Οι μεταξύ των τμημάτων προστριβές μειώνονται καθώς οι κλίκα γίνεται σώμα για αμοιβαία βοήθεια.

**Τυχαιές κλίκες:** Ονομάζονται έτσι τα μέλη τους γιατί δεν μπορούν να ταξινομηθούν, με βάση την τυπική βαθμίδα, τα καθήκοντα ή την προέλευση του τμήματος, μολονότι συνδέονται αρκετά φιλικά για να αναπτύξουν αισθήματα εμπιστοσύνης. Σπάνια αλληλοεπιδρούν με μέλη άλλων κλικών, αλλά κι αν το κάνουν οι αλληλεπιδράσεις αυτές είναι επιπόλαιες. Όμως αυτή η χωρίς σκοπό ένωση έχει σπουδαιότητα για τα προβλήματα των οργανισμών, αφού καθώς κινούνται τα μέλη ελεύθερα μέσα σ'αυτούς αποτελούν σημασία διαρροών από τις λειτουργίες της ομάδας και πηγή πληροφοριών γι'αυτή. Έτσι, η τυχαία κλίκα συχνά ενισχύει τις άτυπες δραστηριότητες στον οργανισμό.

**Συμμόρφωση** είναι η λέξη που περιγράφει τη συμπεριφορά και την έκφραση απόψεων, που συμφωνούν με τις νόρμες της ομάδας. Μερικές φορές ένα άτομο δείχνει εξωτερική υποχωρητικότητα χωρίς όμως ουσιαστική ενδόμυχη αποδοχή, διατηρώντας πάντα τις επιφυλάξεις του. Σ'αυτή τη φάση, όμως, το γεγονός που μας ενδιαφέρει είναι η εμφάνιση του φαινομένου της υπακοής.

Τη δυναμική της συμμόρφωσης μπορούμε να την κατανοήσουμε καλύτερα όταν μια ομάδα με καθορισμένες νόρμες μελετάει ένα θέμα. Όταν τα άτομα αρχίζουν να συζητούν το ζήτημα, σύντομα αποκαλύπτουν ότι είναι σχεδόν σύμφωνοι μεταξύ τους. Η συμφωνία αρχίζει να διαμορφώνεται σε νόρμα κοινής αποδοχής. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα ακόμα άτομο, που εντάσσεται, στην ομάδα και υποστηρίζει μέχρι τότε η ομάδα. Η προσοχή μετατοπίζεται σ'αυτόν με τρόπο εντυπωσιακό. Τα άλλα μέλη συζητούν με το διαφωνούντα και φέρνουν ποικίλα επιχειρήματα, προσπαθώντας να τον πείσουν να δεχτεί τη δική τους άποψη. Λίγοι δοκιμάζουν να διερευνήσουν τη στάση του ή να καταλάβουν το σκεπτικό της, και δε γίνεται καμιά σοβαρή προσπάθεια να εξετασθεί μια λύση διαφορετική από αυτή, στην οποία έχουν ήδη καταλήξει.

Από τη στιγμή που τα επιχειρήματα εναντίον της διαφορετικής άποψης, έχουν εξαντληθεί και ο υποστηρικτής

εξακολουθεί να εμμένει στην άποψή του, οι υπόλοιποι απομονώνουν κατά κάποιο τρόπο τον διαφωνούντα. Ο "αιρετικός" έχει ουσιαστικά απομονωθεί. Η ομάδα εξακολουθεί το έργο της και παύει να επικοινωνεί με το άτομο αυτό. Έτσι, βλέπουμε ότι, όταν αποτυγχάνουν οι προσπάθειες για να μεταπειστεί εκείνος που διαφωνεί, η ομάδα αγνοεί το άτομο αυτό. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι πριν αρχίσει η διαδικασία της αγνόησης του ατόμου το άτομο αυτό μπορεί να εμφανίσει το φαινόμενο της υπακοής με πολύ σοβαρές συνέπειες και για το άτομο και την δημιουργικότητα της ομάδας.

Οι κοινωνικές αυτές δυνάμεις είναι αρκετά ισχυρές για να δίνου σ' όλους μας μια γραμμή. Δυστυχώς από την άποψη της δημιουργικότητας η έκφραση "παίρνω γραμμή" (20) σημαίνει υπερβολικά συχνά την αποδοχή κάποιας νόρμας και την προσκόλληση σε διαθέσεις, που μπορεί να μην ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού και που ενδέχεται ακόμα να θεωρούνται ξεπερασμένες. Αποτέλεσμα αυτής της νοοτροπίας είναι να αποκλείονται κάθε είδους καινοτομίες και το τίμημα είναι πάντοτε βαρύ.

Αναρίθμητα παραδείγματα του φαινομένου αυτού παρατηρούνται σε όλες τις επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες. Μπορούμε να το εντοπίσουμε σε εργαστήρια εφαρμοσμένης έρευνας, όπου ένας χημικός αντιστέκεται στην απαίτηση των άλλων να ασχολείται αποκλειστικά με εφαρμοσμένη εργασία, διατηρώντας κάποια στοιχεία "καθαρής επιστήμης" στα σχέδια ερευνών, που οι άλλοι κρίνουν ως περιττά. Αφού αρνείται να συντομεύσει τις διαδικασίες, ο χημικός τελικά απομονώνεται και, αν είναι έστω και λίγο ανταγωνιστικός θα τον βλέπουν πιθανότατα σαν ταύρο μέσα σε υαλοποιείο. Τέλος, ο καθαρός ερευνητής αποχωρεί, γιατί βρίσκει "ανυπόφορο" το χώρο.

Οι επιπτώσεις αυτής της αλήθειας στην παραγωγικότητα είναι πρωτοφανείς. Από τη στιγμή που καθιερώνεται μια νόρμα παραγωγικότητας, είναι εξαιρετικά δύσκολο να ανέβει η νόρμα αυτή με τους συνηθισμένους τρόπους προ-

σέγγισης του ζητήματος της εποπτείας. Αν ζητήσουμε από τον επικεφαλής μιας ομάδας, ο οποίος δεν αντιλαμβάνεται το ρόλο που παίζουν οι νόρμες παραγωγικότητας, να κάνει τους υφισταμένους του να εργαστούν σκληρότερα, αυτό θα φέρει μικρές μόνο βελτιώσεις στην παραγωγικότητα. Αν προσφέρουμε επιπλέον χρήματα ως ανταμοιβή για την αύξηση της παραγωγικότητας, πάλι θα είναι απίθανο να επιφέρουμε επικοδομητικές αλλαγές. Αν προσπαθήσουμε να πείσουμε, επισημαίνοντας στους εργαζόμενους πόσο σημαντική είναι η παραγωγικότητα για την εταιρία, είναι απίθανο να πάρουμε κάτι περισσότερο από πρόσκαιρα οφέλη. Αν επιλέξουμε ένα μέλος της ομάδας, που είναι προετοιμασμένο να σπάσει τη νόρμα ξεπερνώντας το επίπεδο της ομάδας, θα δούμε ότι το μόνο αποτέλεσμα θα είναι το άτομο αυτό να στιγματιστεί ως ανορθόδοξο. Μπορεί ακόμα να εμφανιστεί μια αντίρροπη κίνηση χαμηλότερης παραγωγικότητας από μέρους της ομάδας ως συνόλου. Όταν η νόρμα παραγωγικότητας είναι σταθερά προσκολλημένη στις διαθέσεις μιας ομάδας, η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί μια ρεαλιστική δυνατότητα, μόνο αν οι επόπτες κατανόησαν τη δυναμική της σύγκλισης των απόψεων, της συνοχής και των πιέσεων προς συμμόρφωση.

#### **Συνθήκες που επηρεάζουν την ομαδική συνεκτικότητα**

Γιατί μερικές ομάδες είναι συνεκτικές, ενώ άλλες διαιρεμένες; Σ' αυτό συντελούν διάφοροι παράγοντες: (21)

1. Μέγεθος της ομάδας εργασίας: Το μέγεθος έχει μια αντίθετη σχέση πάνω στη συνεκτικότητα της ομάδας καθώς δηλ. μια ομάδα μεγαλώνει σε μέγεθος, η συνεκτικότητα ελαττώνεται κυρίως εξαιτίας προβλημάτων επικοινωνίας.

2. Εξάρτηση των μελών από την ομάδα: Καθώς τα μέλη λαμβάνουν αυξημένη και συνεχή ικανοποίηση ν' ανήκουν στην ομάδα, η συνεκτικότητα αυξάνεται.

3. Επιτυχία στόχων: Καθώς η ομάδα πετυχαίνει τους στόχους της αναπτύσσει αυξημένη συνεκτικότητα. Ομάδες με μεγαλύτερη συνεκτικότητα έχουν την τάση να πετυχαίνουν τους στόχους πιο εύκολα.

4. Γόητρο, θέση της ομάδας: Όσο περισσότερη σημασία και αναγνώριση δίνεται στην ομάδα, τόσο περισσότερο σημαντική γίνεται η συμμετοχή σ'αυτήν του εργαζομένου, την οποία κι επιδιώκει με προθυμία.

5. Πίεση και απαιτήσεις από το μάνατζμεντ: Συνεχής πίεση και απαιτήσεις οδηγούν σε υψηλή συνεκτικότητα. Όταν η ομάδα απειλείται από κάποιο κίνδυνο, οι προσωπικές διαφορές ελαχιστοποιούνται και η συνοχή της ομάδας είναι δυνατόν να παραμείνει και μετά την απαλλαγή από τον κίνδυνο. Επιπλέον, μια σκληρή διοικητική πολιτική προς το προσωπικό μπορεί να συντελέσει στο σχηματισμό ισχυρών άτυπων ομάδων για προστασία κι αντεκδίκηση.

6. Ομοια εργασία: Αυτοί που απασχολούνται στην ίδια ή παρόμοια εργασία έχουν ένα φυσικό δέσιμο. Αυτό το κοινό ενδιαφέρον μπορεί να είναι ελαφρώς λιγότερο, αν η υψηλότερη αμοιβή ενός μέλους έχει συνέπεια χαμηλότερη αμοιβή ενός άλλου μέλους της ομάδας.

7. Κοινό υπόβαθρο: Ομοιότητες σε πολιτιστικό και θρησκευτικό δημιουργούν φυσικούς και φιλικούς δεσμούς και ενδιαφέροντα.

8. Επικοινωνία: Για να υπάρξει μια ομάδα, πρέπει οι άνθρωποι να είναι ικανοί να συζητούν μεταξύ τους. Μόνο μ'αυτόν τον τρόπο μπορούν να διαπιστωθούν οι ομοιότητές τους και τα κοινά ενδιαφέροντα, να αναπτυχθούν οι αξίες και τα πρότυπά τους και ν'αρχίσει μια κοινή δράση. Η εύκολη επικοινωνία, λοιπόν, ανάμεσα στα μέλη, οδηγεί σε μεγαλύτερη συνεκτικότητα.

9. Απομόνωση: Η φυσική απομόνωση από άλλες ομάδες όπως π.χ. όταν συμβαίνει να εργάζεται η ομάδα απομονωμένη κάπου, συντελεί στη συνεκτικότητα της συγκεκριμένης αυτής ομάδας, τα μέλη της οποία έχουν την τάση να ταυτίζονται μ'αυτήν.

10. Ανταγωνισμός: Δύο είδη ανταγωνισμού έχουν μια πολύ σημαντική επίδραση πάνω στη συνεκτικότητα της ομάδας α) ανταγωνισμός μεταξύ μελών της ίδιας ομάδας και β) ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων. Ο ανταγωνισμός μεταξύ μελών της



ίδιες ομάδες συνήθως είναι καταστρεπτικές για τη συνεκτικότητα της ομάδας. Ο ανταγωνισμός, όμως, μεταξύ ομάδων έχει μια θετική επίδραση πάνω στη συνεκτικότητα της ομάδας και η επιτυχία, που στην περίπτωση αυτή προκύπτει, μεγαλώνει, ακόμα περισσότερο τη συνεκτικότητα της ομάδας. Όμως, οι ομάδες που χάνουν κατά τον ανταγωνισμό αυτό, συνήθως δοκιμάζουν εντάσεις και διασπαστικές τάσεις που διαταράσσουν τις εσωτερικές σχέσεις.

### **Νόρμες και παραγωγικότητα**

Δύο είδη συμμετοχής ενός ατόμου σε ομάδα έχουν συγκρίσιμες επιδράσεις πάνω σ'αυτό σε σχέση με τις νόρμες που διαμορφώνουν τη σκέψη, τη διάθεση και τη συμπεριφορά. Η πρώτη καλείται πρωτογενής ομάδα και η δεύτερη ομάδα αναφοράς.

Μια πρωτογενής ομάδα είναι ένα σύνολο ανθρώπων με κύριο χαρακτηριστικό τους τις προσωπικές επαφές και τις σχέσεις των μελών τους, που τουλάχιστον από διαίσθηση, γνωρίζουν μεταξύ τους τις νόρμες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά του καθενός απ'αυτούς. Τα μέλη των πρωτογενών ομάδων, έρχονται συχνά σε επαφή και είναι έτοιμα να εφαρμόσουν ανά πάσα στιγμή τις νόρμες.

Ομάδα αναφοράς είναι κάθε αναγνωρίσιμος οργανισμός που μπορεί να θεωρηθεί πως έχει τις δικές του νόρμες και σταθερές. Σε μια τέτοια ομάδα, είναι απίθανο να υπάρχουν άμεσες και παρατεταμένες σχέσεις μεταξύ των μελών της, μολονότι τα μέλη μπορεί να έχουν μεταξύ τους επαφές. Στην πραγματικότητα ένα άτομο δε χρειάζεται καν να μετέχει ενεργά σε μια ομάδα αναφοράς για να υπόκειται η συμπεριφορά του σε ρύθμιση από τις νόρμες και τις σταθερές που προσιδιάζουν στην ομάδα. Αυτό που χρειάζεται είναι μια ταύτιση του ατόμου με την ομάδα, ένα αίσθημα έξαρσης των θετικών του συναισθημάτων προς αυτήν. Η αίσθηση αυτή, του να ανήκει κάποιος κάπου, μπορεί να συντηρείται ακόμα και αν το αίσθημα είναι προσωπικό και δεν το δικαιολογεί καμιά φανερή συμμετοχή.

Αν αναλογικά μεταφέρουμε τα παραπάνω σ'έναν οργανισμό, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι άνθρωποι που εργάζονται κάπου, βλέπουν στη μεγάλη τους πλειονότητα, τον οργανισμό τους ως ομάδα αναφοράς. Αν, λόγου χάρη, κάποια εταιρία έχει καθιερώσει μια παράδοση καλών σχέσεων με τους πελάτες, όλοι οι υπάλληλοί της θα καθοδηγούνται από την παράδοση αυτή προσπαθώντας να συμπεριφέρονται καλά, όταν αντιπροσωπεύουν την εταιρία. Το ίδιο ισχύει και για οργανισμούς, που έχουν αποκτήσει μια κακή φήμη για τις άθλιες σχέσεις τους.

Μολονότι οι περισσότεροι άνθρωποι δε συνειδητοποιούν την ισχυρή επιρροή, που ασκούν οι νόρμες και στηρίζονται στην άσκηση μιας μονόπλευρης εξουσίας, προκειμένου να επιφέρουν αλλαγές στις συμπεριφορές ακόμα και όταν συναντούν αντίσταση σε αυτή τους την προσπάθεια. Ένας μάνατζερ μπορεί να πει σε έναν υφιστάμενο: "Η συμμορφώσεσσι ή φεύγεις". Η δήλωση αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι η διαταγή είναι από μόνη της αρκετά ισχυρή ώστε, να προκαλέσει την επιθυμητή αλλαγή της συμπεριφοράς. Ο προϊστάμενος χρησιμοποιεί την εξουσία και το κύρος του για να συντρίψει τις κρατούσες νόρμες. Η μέθοδος αυτή μερικές φορές πετυχαίνει αλλά πολύ πιο συχνά αποτυγχάνει.

Εκείνοι, των οποίων η συμπεριφορά αναμένεται ν'αλλάξει, αντιστέκονται. Μολονότι οι ίδιοι μπορεί να μη συνειδητοποιούν το γεγονός αυτό, προτιμούν να συμμορφώνονται με τις κρατούσες νόρμες, που εξακολουθούν να επικρατούν εξαιτίας της επιρροής των συναδέλφων τους, παρά να υποταχθούν στις διαταγές ενός προϊσταμένου. Τις περισσότερες φορές καταφεύγουν απλώς στην παθητική αντίσταση, μολονότι μερικές φορές η αντίσταση εξακολουθεί να υπάρχει υπόγεια. Στο τέλος, ο νέος προϊστάμενος συμβιβάζεται με την κατάσταση και παραδέχεται ότι δεν έχει την ικανότητα να επιφέρει με ταχύ ρυθμό την αλλαγή. Η αντίσταση στην αλλαγή έχει σταθεροποιηθεί. Η παραγωγικότητα παραμένει στα ίδια περίπου με τα πριν επίπεδα.

Υπάρχει και το ενδεχόμενο να αποξενώσει και εκεί-

νους που αναμένεται να αλλάξουν συμπεριφορά. Οι άνθρωποι αυτοί μπορεί να θιγούν ή ακόμα να γίνουν εκδικητικοί. Το αξιοσημείωτο χαμηλό ηθικό μπορεί να επιφέρει επιπλέον πρόσθετες δυσκολίες στην επιτέλεση των επιδιωκόμενων βελτιώσεων.

Μια εναλλακτική λύση στην άσκηση εξουσίας και επιρροής για την επιβολή αλλαγών είναι η χρησιμοποίηση των γνώσεων, που έχουμε για τις νόρμες και την επίδρασή τους, με σκοπό την ομαλότερη αλλαγή της συμπεριφοράς. Πρέπει, πάντως, πρώτα να παρουσιάσουμε ένα γενικό πρόγραμμα της στρατηγικής αυτής.

Ενας τρόπος για να αλλάξουν οι νόρμες είναι η εμπλοκή εκείνων που η συμπεριφορά τους ρυθμίζεται απ'αυτές, στη μελέτη τους και τη διερεύνηση των εναλλακτικών κινήσεων, που μπορούν να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους αντικειμενικούς στόχους της εταιρίας. Μόνο, αφού πρώτα επισημανθούν οι κρατούσες νόρμες, μπορεί να γίνουν σκέψεις και να τεθούν σε εφαρμογή τα ειδικά μέτρα, που είναι απαραίτητα για τη μετάβαση από το παλιό στο νέο. Το κλειδί της επιτυχίας έγκειται στην υποκίνηση εκείνων, που ελέγχονται από μια νόρμα, να την αλλάξουν. Όταν η νόρμα μεταβάλλεται, μπορούμε να αναμένουμε ότι θα κάνουν την εμφάνισή τους άλλες διαθέσεις και μια διαφορετική συμπεριφορά, που να εφαρμόζεται με τις νέες διαθέσεις. Οι ακόλουθοι όροι είναι σημαντικής σημασίας για την επιτυχία.

1. Όλοι όσοι επηρεάζονται από τις νόρμες πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες.

Τα μέλη τόσο των πρωτογενών ομάδων όσο και των ομάδων αναφοράς, που είναι φορείς της κρατούσας νόρμας, πρέπει να συμμετέχουν ενεργά, γιατί αυτό καθορίζει την ενδεχόμενη επικράτηση των νέων τρόπων προσέγγισης. Κι αυτό έγκειται στο κατά πόσο εκείνοι θα υποστηρίζουν τα νέα πρότυπα συμπεριφοράς ή τις νέες νόρμες παραγωγικότητας (όγκος, ποιότητα, έλεγχος απωλειών κ.λ.π.) εκείνοι που αναμένεται να αλλάξουν συμπεριφορά, χρειάζονται να τους δοθεί η ευκαιρία να δοκιμάσουν και να

κατανοήσουν σαφώς την κρατούσα νόρμα· απαιτείται να πεισθούν και οι ίδιοι για τη νόρμα ότι είναι η ορθή ή ασφαλή, οπότε και πρέπει να αλλαχθεί. Χρειάζεται ακόμα να καταλήξουν στις προδιαγραφές της νέας νόρμας και να εργαστούν με αφοσίωση για να τις πραγματοποιήσουν. Θα πρέπει να συμμετέχουν στην ενέργεια αυτή όλα τα μέλη των πρωτογενών ομάδων.

Επιπλέον, τα μέλη των ομάδων αναφοράς, που η θέση τους ασκεί επιρροή στην πορεία του οργανισμού, μπορεί να συμμετέχουν, ακόμα κι αν το ενδιαφέρον τους για την εν λόγω νόρμα είναι έμμεσο. Η από μέρους τους ρητή υποστήριξη της νέας νόρμας συμβάλλει θετικά στην αλλαγή. Η απουσία της εκφρασμένης υποστήριξης τους ενδέχεται να έχει ως αποτέλεσμα την αποθάρρυνση εκείνων, των οποίων τη συμπεριφορά ρυθμίζει η νόρμα.

2. Την ηγεσία κατέχουν οι υπεύθυνοι για τις τελικές αποφάσεις.

Δεν υπάρχει καμιά ρεαλιστική προοπτική για να αλλάξουν οι νόρμες και οι σταθερές, αν δεν πάρουν μέρος στην προσπάθεια αυτή εκείνοι, που είναι οι υπεύθυνοι του κρατούντος συστήματος της νόρμας. Ο λόγος γι' αυτό είναι προφανής. Αν αυτοί δεν αναλύσουν σε βάθος τις κρατούσες νόρμες και τα όρια στη συμπεριφορά που οι νόρμες δημιουργούν, δεν θα είναι σε θέση να δώσουν την ηγετική τους έγκριση ή να εντοπίσουν και να αναπτύξουν νέες και πιο πρόσφορες νόρμες.

Η αποτυχία να εμπλακούν στην όλη υπόθεση οι ηγέτες αποτελεί την εσωτερική αδυναμία της προσπάθειας αλλαγής με τη συμβατική ποιότητα της εργασιακής ζωής. (Quality of Work Life, QWL)<sup>(22)</sup> και του κύκλου ποιότητας (Quality Circle, QC),<sup>(23)</sup> Αυτό δεν ξεπερνιέται με τη χρησιμοποίηση εκπαιδευμένων ηγετών, και δεν ανήκουν στην πρωτογενή ομάδα.

3. Οι συμμετέχοντες έχουν άμεση ανάμιξη στο πρόβλημα.

Οι νόρμες ενδέχεται να μην είναι διόλου ρητές και

κατάδηλες. Κατά συνέπεια, το πρόβλημα έγκειται στο πως θα τις αναγνωρίζουμε ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπιστούν με τρόπο αντικειμενικό. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό αποτελεί το κλειδί για το αν τα μέλη του οργανισμού μπορούν ή όχι να μάθουν να χειρίζονται καλύτερα τις νόρμες και τα πρότυπα.

Ενα χρήσιμο εργαλείο για να μελετηθούν τα προβλήματα και να αποκαληφθούν οι νόρμες είναι η παράγραφος έργου. Η παράγραφος έργου περιλαμβάνει δύο μέρη. Το πρώτο μέρος είναι μια ανοιχτή ευθεία και απροκατάληπτη έκθεση, που θα περιγράψει το πρόβλημα. Το δεύτερο μέρος απευθύνεται στους συμμετέχοντες ρωτώντας τους τί μπορεί να γίνει για να λυθεί το πρόβλημα. Με άλλα λόγια η παράγραφος έργου εστιάζεται στο αντιμετωπιζόμενο πρόβλημα και όχι στη νόρμα, που υποτίθεται ότι βρίσκεται κάτω απ' αυτό, ούτε στις διαθέσεις που απορρέουν από τη νόρμα αυτή. Αποφεύγει την ψυχολογία ή τις αξιολογικές λύσεις. Η αξία της παραγράφου έργου είναι ότι ορίζει καθαρά το πρόβλημα. Χρησιμοποιώντας την έκθεση του προβλήματος με την παράγραφο έργου, εκείνοι που ασχολούνται με τη λύση του, μπορούν έπειτα να εξηγήσουν, γιατί το πρόβλημα υπάρχει και τι μπορεί να γίνει για να λυθεί.

Το να εμπλέξουμε τους συμμετέχοντες στη διάγνωση του προβλήματος είναι το πρώτο βήμα. Αυτό δεν ισοδυναμεί με την περιγραφή της νόρμας, που κρύβεται πίσω του. Μόνο αν πρώτοι διασαφηνίσουμε την έκθεση του προβλήματος, είναι δυνατό στη συνέχεια να ρωτήσουμε αν το πρόβλημα το προκαλούν οι νόρμες ή αν σχετίζεται με κάτι άλλο.

4. Δίδονται γεγονότα και στοιχεία για την αντικειμενική κατάσταση.

Μερικές φορές οι νόρμες έχουν βασιστεί σε εσφαλμένες πληροφορίες. Όταν έχουν έτσι τα πράγματα, η παροχή αντικειμενικών στοιχείων στους συμμετέχοντες, που ανταποκρίνονται στην αληθινή κατάσταση των πραγμάτων, μπορεί να διευκολύνει την απόρριψη της παλιάς νόρμας και να συντελέσει στην αποδοχή μιας άλλης, η οποία να εναρμονίζεται

καλύτερα με τα δεδομένα της κατάστασης.

5. Παρέχεται η δυνατότητα για εκτόνωση και κάθαρση.

Εκείνοι που εμπλέκονται σε ένα πρόβλημα - τόσο οι υπάλληλοι που συμπεριφέρονται αντιπαραγωγικά, όσο και οι υπεύθυνοι γι' αυτό - αισθάνονται συχνά απογοητευμένοι, επειδή εξακολουθεί να υπάρχει το πρόβλημα. Κατηγορούν άλλους γι' αυτό. Μη έχοντας την ευκαιρία να εκδηλώσουν ανοιχτά τις απογοητεύσεις και τις αντιζηλίες τους εξακολουθούν να δυσκολεύονται να σκεφτούν εποικοδομητικά κι έτσι αδυνατούν να βρουν τον τρόπο που θα μπορούσε να λύσει το πρόβλημα. Κάτω από αυτές τις περιστάσεις είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί ένα κλίμα που θα επιτρέψει σε εκείνους οι οποίοι αποτελούν μέρος του προβλήματος, να αποφορτίσουν τα αισθήματα και τα συναισθήματά τους. Μόνο με τον τρόπο αυτό είναι δυνατόν να αποδιωχτούν οι αρνητικές διαθέσεις που παρεμποδίζουν την εποικοδομητική λύση του προβλήματος. Τέτοια αισθήματα και συναισθήματα δείχνουν καθαρά ότι τα μέλη συμμερίζονται μια νόρμα, που ενδέχεται να την επιβάλουν ο ένας στον άλλο κατά τρόπο, ο οποίος να καθιστά ύποπτο έναν ανορθόδοξο.

6. αναγνωρίζονται τα αίτια του τρέχοντος προβλήματος.

Οι συμμετέχοντες εξηγούν συνήθως με διαφορετικούς τρόπους το πρόβλημα. Η συζήτηση διαχωρίζει τις εσφαλμένες από τις βασικές και πραγματικές εξηγήσεις.

7. Οι σιωπηρές συμφωνίες γίνονται ρητές.

Οποιαδήποτε συμπεράσματα βγαίνουν μέσα από τις συζητήσεις, ως προτεινόμενες νέες διαθέσεις και συμπεριφορές χρειάζεται να αποκρυσταλλωθούν και να επικυρωθούν με δημόσια συμφωνία και όχι απλώς να υποθεθεί ότι είναι ευρέως αποδεκτά.

8. Οι αλλαγές στις νόρμες παρακολουθούνται για την πραγματοποίησή τους.

Οι νέες νόρμες είναι πάντοτε ασθενέστερες από εκείνες που αντικατέστησαν. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι άνθρωποι έχουν την τάση να ολισθαίνουν πίσω στη νόρμα που επικρατούσε νωρίτερα. Η παρακολούθηση έχει ουσιαστική σημα-

σία για την ενδυνάμωση των νέων διαθέσεων και της νέας συμπεριφοράς, καθώς και την πραγματική τους εφαρμογή.

Οι στρατηγικές αυτές για να καθιερωθούν οι νόρμες είναι περισσότερο αποδεκτές, όταν συμβαδίζουν με άλλες προσπάθειες, σε όλη την έκταση του οργανισμού, με σκοπό την επιδίωξη της υπεροχής της εταιρίας. Παρά τη συμβολή τους στην παραγωγικότητα, ενδέχεται να παρανοηθούν και ακόμα να απορριφθούν, αν εφαρμοστούν μεμονωμένα.

Με τα βήματα αυτά κατά νου, είμαστε σε θέση να εξετάσουμε πως οι αλλαγές στις νόρμες μπορούν να επιφέρουν αλλαγές στη συμπεριφορά, σε ιδιαίτερες συνθήκες. Ακολουθεί ένα παράδειγμα που εξηγεί πως η συστηματική γνώση από τις νόρμες και τις διαθέσεις που συνδέονται με αυτές, μπορούν να χρησιμοποιηθούν με επιτυχία προκειμένου να λυθούν περίπλοκα προβλήματα του οργανισμού. Το παράδειγμα αυτό, το πήραμε από το βιβλίο των Robert Blake & Jane Mouton "Παραγωγικότητα - η ανθρώπινη πλευρά".

### **Η Τελευταία ώρα εργασίας**

Το πρόβλημα της μειωμένης παραγωγικότητας εξαιτίας της χαλάρωσης επισημαίνεται σε πολλές επιχειρήσεις. Αναφέρθηκε πως οι υπάλληλοι ενός εργοστασίου σχεδόν σταματούσαν να εργάζονται μια ώρα πριν από το πέρας της εργασιακής ημέρας και χρησιμοποιούσαν το χρόνο αυτό για κοινωνικές σχέσεις.

Οι προϊστάμενοι του εργοστασίου όχι μόνο περνούσαν την τελευταία ώρα της ημέρας στα γραφεία τους, αλλά και δεν μπορούσαν να δηλώσουν με βεβαιότητα που βρίσκονταν οι υπάλληλοι, τους οποίους εποπτεύουν κατά την ώρα αυτή. Ο λόγος ήταν ότι οι υπάλληλοι είχαν εφεύρει διάφορες δικαιολογίες σχετικές με την εργασία τους την τελευταία ώρα που απαιτούσαν επαφές με συναδέλφους άλλων τμημάτων. Ετσι στο εργοστάσιο αυτό, οι υπάλληλοι κάποιου χώρου θα μπορούσαν να εποπτευθούν τόσο από τον προϊστάμενο του χώρου αυτού όσο και από τον προϊστάμενο ενός άλλου χώρου.

Είναι πραγματικά άγνωστο πως γεννήθηκε η κατάσταση

αυτή της χαλάρωσης, αλλά η τάση άρχισε να γίνεται φανερή πριν από ορισμένα χρόνια. Όταν έγινε για πρώτη φορά ορατή σ'όλη της την έκταση, οι προϊστάμενοι λίγο πολύ την αγνόησαν. Υπέθεσαν ότι επρόκειτο για ζήτημα προσωρινό και ότι σύντομα θα επανέρχονταν οι κανονικές εργασιακές πρακτικές. Παρ'όλα αυτά, η νέα πρακτική επικράτησε και ρίζωσε τόσο βαθιά ώστε έγινε χρόνιο πρόβλημα.

1) Διάγνωση της κατάστασης.

Αφού έκανε τη διάγνωση της κατάστασης, η διοίκηση συνηθητοποίησε ότι το πρόβλημα είχε ξεφύγει από κάθε έλεγχο. Η αρχική πολιτική είχε αντικατασταθεί από μια νόρμα που μονιμοποιούσε τη χαλάρωση ως τρόπο επιβράδυνσης του ρυθμού της εργασίας.

Οι προϊστάμενοι, συγχρόνως, ανέχονταν την κατάσταση αυτή. Αντί να αναλάβουν τις ευθύνες τους για να αυξήσουν την παραγωγικότητα, κανένας δεν έπαιρνε διορθωτικά μέτρα για να λύσει το πρόβλημα, τουλάχιστον για τα άτομα που ήταν υπεύθυνος. Όλοι από διαίσθηση καταλάβαιναν ότι, αν αναλάμβαναν μια τέτοια δράση, θα γίνονταν μισητοί και πιθανότατα θα δέχονταν επικρίσεις, τόσο από τους συναδέλφους τους προϊσταμένους όσο και από τους υπαλλήλους, οι οποίοι θα πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος εκείνος προσπαθούσε να φανεί αρεστός στη διοίκηση.

Η διάγνωση προχώρησε πιο πέρα από τις σκέψεις αυτές. Έγινε φανερό ότι οι προϊστάμενοι κρύβονταν στα γραφεία τους την τελευταία ώρα εργασίας για να έχουν κάποια δικαιολογία για το ότι δεν έκαναν τίποτα προκειμένου να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα. Κατάλαβαν ότι, αν το "αφεντικό" τους δεν τον έβλεπε στο χώρο, όπου συνέβαινε το γεγονός αυτό, κανένας μάνατζερ δεν θα μπορούσε να παραπονεθεί ότι ο προϊστάμενος "ήταν παρών, είδε το πρόβλημα και δεν έκανε τίποτε για να το λύσει". Αυτό αλήθευε ακόμα περισσότερο εφόσον οι προϊστάμενοι μπορούσαν να δικαιολογήσουν την απουσία τους από το χώρο δουλειάς, γιατί "προγραμματίζουν την εργασία της επόμενης ημέρας".

Το πρόβλημα της χαλάρωσης αντιμετωπίστηκε ως πρό-



βλημα που μαρτυρούσε μείωση της αποτελεσματικότητας των προϊσταμένων. Ήταν απαραίτητο να καθιερωθεί μια νέα νόρμα καθολικά αποδεκτή από τους προϊσταμένους, έτσι που ο καθένας θα μπορούσε να αισθάνεται ότι είχε την υποστήριξη των άλλων, όταν ενεργούσε πιο υπεύθυνα για να λύσει το πρόβλημα.

Υπάρχουν είκοσι προϊστάμενοι, που δίνουν αναφορά σε τέσσερις μάνατζερ. Τα τελευταία λίγα χρόνια, οι μάνατζερ συζητούσαν επανειλημμένα μεταξύ τους το πρόβλημα. Δοκιμάστηκαν διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης με σκοπό τη λύση του, αλλά ο ένας μετά τον άλλο αποδείχτηκαν ανεπιτυχείς.

Σύμφωνα με τον ένα τρόπο προσέγγισης, κάθε μάνατζερ θα μιλούσε στους προϊσταμένους του και θα εξηγούσε τη σημασία που έχει να εργάζονται κανονικά οι άνθρωποι και κατά την τελευταία ώρα εργασίας. Ο κάθε μάνατζερ μίλησε πράγματι στους προϊσταμένους του και ζήτησε τη βοήθεια του καθενός από αυτούς για να ξεπεραστεί η δυσκολία. Δεν έγινε τίποτε.

Ενας δεύτερος τρόπος προσέγγισης που συζητήθηκε από τους μάνατζερ, ήταν το κατά πόσο μια συμβολική απόλυση ενός ή δύο προϊσταμένων θα σήμαινε για τους υπόλοιπους ότι "αυτό δείχνει πως θέλουμε να δουλεύετε". Αν το "μήνυμα" τούτο μπορούσε να φτάσει στους προϊσταμένους, ίσως να έλυne μια για πάντα το πρόβλημα. Η λύση αυτή, ωστόσο, δεν τέθηκε σε εφαρμογή από φόβο μήπως τέτοιου είδους απολύσεις έχουν ανασταλτικό χαρακτήρα, οδηγώντας σε περαιτέρω μείωση της παραγωγικότητας.

Στο τέλος, η διοίκηση έκανε μια αποφασιστική προσπάθεια να αλλάξει ριζικά τα πράγματα, οργανώνοντας μια σειρά συγκεντρώσεων. Οι συμμετέχοντες ήταν στην περίπτωση αυτή οι είκοσι προϊστάμενοι. Εκείνοι μπορούσαν να λύσουν το πρόβλημα και ήταν υπεύθυνοι για να το λύσουν. Επιπλέον, έπρεπε όλοι να συμμετάσχουν στην διαμόρφωση και στην τήρηση της νέας νόρμας.

## 2) Αναγνώριση του προβλήματος.

Η πρώτη ενέργεια των προϊσταμένων ήταν η αναγνώριση

των αιτιών του προβλήματος, με απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα, που διατυπώνονταν σύντομα σε ένα φύλλο χαρτί: "Ποιό είναι το αίτιο του προβλήματος της χαλάρωσης; Πώς μπορεί να λυθεί;" Οι προϊστάμενοι συγκεντρωνονταν την τελευταία ώρα εργασίας για να ασχοληθούν με τα ερωτήματα αυτά. Ετσι, όλοι οι προϊστάμενοι συγκεντρώνονταν την τελευταία ώρα εργασίας για να ασχοληθούν μετά ερωτήματα αυτά. Ετσι, επειδή όλοι οι προϊστάμενοι συμερίζονταν τη νόρμα "δεν κάνω τίποτα", συγκεντρωνονταν σε δύο δεκαμελείς ομάδες χωρίς αρχηγό για να συζητήσουν το πρόβλημα.

Δεν ήταν δύσκολο να προχωρεί η συζήτηση. Ένας απ' αυτούς είπε: "Οι εργάτες είναι σήμερα πιο ηλικιωμένοι. Αισθάνονται ότι οι θέσεις εργασίας τους είναι εξασφαλισμένες. Δεν χρειάζεται να αποδείξουν ότι δουλεύουν σκληρά. Γνωρίζουν ότι έχουν δουλειές που θα τις κάνουν μέχρι να βγουν στη σύνταξη, ανθέλουν να μείνουν σ'αυτές". Ένας άλλος είπε: "Η δουλειά που κάνουν δεν είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα. Το να κρατάς τη σκέψη σου συγκεντρωμένη σ'αυτήν για επτά ώρες είναι σπουδαίο κατόρθωμα. Είναι ευνόητο να επιβραδύνεις τον ρυθμό σου την τελευταία ώρα". Ένας τρίτος είπε: "Το πραγματικό πρόβλημα είναι η νέα γενιά. Είναι πιο αδιάφορη από την περασμένη γενιά και τούτο είναι που έχει επηρεάσει όλους. Τι μπορούμε να κάνουμε εμείς γι'αυτό; Είναι μια κατάσταση αδιόρθωτη".

Και πάλι παρουσιάζεται το πρόβλημα της φιλοσοφίας του "εκείνοι", και βλέπουμε τη σημασία που έχει το να σκέφτονται και να συζητούν όσοι εμπλέκονται στο πρόβλημα, κατά πόσο είναι ορθές οι ερμηνείες τους.

Καθεμιά από τις εξηγήσεις, με βάση τη φιλοσοφία του "εκείνοι", αναγράφονταν στο χαρτί για να βλέπουν όλοι. Τέλος, κάποιος προϊστάμενος δοκίμασε να προβάλει μια διαφορετική ερμηνεία και είπε: "Ας φτάσουμε στην ουσία του πράγματος, το πρόβλημα είναι ότι εμείς δεν εποπτεύουμε". Ένας άλλος του είπε κοφτά: "Μην το γράφεις αυτό. Δεν θέλουμε να το δει κανείς αυτό!". Όσο προχωρούσε η συζήτηση, οι συμμετέχοντες προσανατολιζονταν όλο και περισσότερο

στην εξήγηση του προβλήματος με βάση το "εμείς δεν εποπτεύουμε". Κάποιος άλλος τότε ρώτησε: "Αν δεν εποπτεύουμε, γιατί δεν εποπτεύουμε; Αφού πληρωνόμαστε για να εποπτεύουμε". Η συζήτηση είχε τώρα φανερώσει τη νόρμα "δεν κάνω τίποτα". Κάθε ένας τώρα από τους συμμετέχοντες μπορούσε να την επαληθεύσει με βάση τους συμμετέχοντες μπορούσε να την επαληθεύσει με βάση τη δική του πραγματική εμπειρία.

Η συζήτηση έγινε πιο ουσιαστική γιατί οι προϊστάμενοι την εντόπισαν στα αισθήματα τους. Κάποιος είπε: "Το ξέρω ότι κανένας σας δεν πρόκειται να κάνει τίποτα για να λύσει το πρόβλημα. Γι' αυτό, αν προσπαθήσω να κάνω κάτι το μόνο που θα κερδίσω είναι κοροϊδίες από σας και επικρίσεις απ' τους υπαλλήλους. Γιατί να εκτεθώ σε τέτοιους μπελάδες, όταν δεν είμαι υποχρεωμένος να το κάνω;". Οι άλλοι συμφώνησαν πρόθυμα. Έγινε τότε σ' όλους φανερό ότι κανένας προϊστάμενος δεν είχε εμπιστοσύνη στους άλλους. Δεν πίστευε ότι ήταν πρόθυμοι να αντιμετωπίσουν πραγματικά το πρόβλημα. Τώρα το αίτιο είχε αναγνωριστεί.

### 3) Κατάστρωση του προβλήματος για τη λύση.

Στην επόμενη συγκέντρωση ασχολήθηκαν με την εξέταση τρόπων επίλυσης του προβλήματος. Έπειτα από λίγο, ένας προϊστάμενος είπε το εξής: "Είμαι πρόθυμος να αναλάβω την πρωτοβουλία για να λύσω το πρόβλημα στην περιοχή μου, αλλά μόνο με την προϋπόθεση ότι εσείς οι υπόλοιποι είστε πρόθυμοι να κάνετε το ίδιο στις δικές σας. Δεν πρόκειται να προχωρήσω αν δεν το κάνετε κι εσείς". Το σχόλιο αυτό προκάλεσε έντονες συζητήσεις αναφορικά με το βαθμό, στον οποίο ήταν πρόθυμοι οι προϊστάμενοι να αποδεχθούν μια νέα νόρμα σχετική με τη διατήρηση της παραγωγικότητας στα ίδια επίπεδα σε όλη τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας. Μερικοί προϊστάμενοι έδειξαν απρόθυμοι να την αποδεχτούν φοβούμενοι ενδεχόμενες εχθρικές αντιδράσεις.

Όσο διαρκούσε η συγκέντρωση, άρχισε σιγά σιγά να διαφαίνεται η νέα νόρμα, αλλά ήταν φανερό ότι οι προϊστάμενοι ήταν ανέτοιμοι να την υποστηρίξουν πριν εξετάσουν

πως θα μπορούσε να τεθεί σε εφαρμογή. Κατά τη διάρκεια των συζητήσεων με θέμα τη δυνατότητα εφαρμογής της νέας νόρμας, υποστηρίχτηκε η άποψη ότι θα έπρεπε να επιδιωχθεί μια σταδιακή εφαρμογή της. Η συζήτηση οδήγησε τελικά στην κατάρτιση του ακόλουθου σχεδίου δράσης.

**ΠΡΩΤΗ ΕΒΔΟΜΑΔΑ:** Κάθε προϊστάμενος οργανώνει συναντήσεις με τους υφισταμένους του και τους ανακοινώνει ότι όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης συμφώνησαν πως είναι υπεύθυνοι να χρησιμοποιήσουν τις ηγετικές τους θέσεις για να λύσουν το πρόβλημα της χαλάρωσης. Οι προϊστάμενοι δέχτηκαν ομόφωνα να το κάνουν αυτό. Στη διάρκεια της εβδομάδας αυτή οι προϊστάμενοι ζητούν από τους υφιστάμενους να συζητήσουν μεταξύ τους, με την ελπίδα ότι θα συμφωνήσουν πρόθυμα να βοηθήσουν τους προϊσταμένους να λύσουν επικοδομητικά το πρόβλημα.

**ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΒΔΟΜΑΔΑ:** Οι προϊστάμενοι αρχίζουν να εφαρμόζουν τη νέα νόρμα αναλαμβάνοντας δράση στους χώρους εργασίας τους. Όταν βλέπουν κάποιον να κουβεντιάζει αντιπαραγωγικά, του ζητούν να επιστρέψει στη δουλειά του χωρίς να αναλαμβάνουν περαιτέρω δράση.

**ΤΡΙΤΗ ΕΒΔΟΜΑΔΑ:** Οι προϊστάμενοι ζητούν από κάθε άτομο που βλέπουν να κουβεντιάζει αντιπαραγωγικά να ξαναγυρίσει στη δουλειά του και καταγράφουν το όνομά του, αν δεν το γνωρίζουν. Αναφέρουν το όνομα αυτό στον αρμόδιο προϊστάμενο.

**ΤΕΤΑΡΤΗ ΕΒΔΟΜΑΔΑ:** Αν το πρόβλημα εξακολουθεί να υφίσταται, οι προϊστάμενοι συνομιλούν ιδιαίτερω με εκείνους που δείχνουν αδιαφορία, για να βεβαιωθούν αν οι "λουφαδόροι" κατανοούν τη σοβαρότητα της προσπάθειας να λυθεί το πρόβλημα.

**ΠΕΜΠΤΗ ΕΒΔΟΜΑΔΑ:** Αν ένας υπάλληλος εξακολουθεί να "λουφάρει", στο φάκελο του τοποθετείται ένα γράμμα ως προειδοποίηση για τα πειθαρχικά μέτρα που πρόκειται να ληφθούν εναντίον του.

**ΕΚΤΗ ΕΒΔΟΜΑΔΑ:** Αν εξακολουθήσει η ίδια συμπεριφορά, ο προϊστάμενος προχωρεί στη λήψη πειθαρχικών μέτρων.

Η ανάπτυξη αυτού του σχεδίου δράσης απέδειξε στους προϊσταμένους ότι ήταν εφικτή μια θετική λύση. Έτσι, όλοι μαζί αποδέχτηκαν τη νέα νόρμα και άρχισαν να εφαρμόζουν το σχέδιο.

#### 4) Εφαρμογή του Σχεδίου.

Κατά τις δύο πρώτες εβδομάδες, το φαινόμενο της "λούφας" έγινε ο στόχος πειραγμάτων, όχι μόνο από τους ωρομίσθιους αλλά και από τους εργάτες και τους προϊσταμένους τους. Γίνονταν σχόλια του τύπου: "Κουβεντιάζω αντι-παραγωγικά τώρα ή συζητώ ένα πρόβλημα που επιτρέπεται να το συζητούμε;". Ήταν, ωστόσο, φανερό ότι η αναγγελία των προϊσταμένων, ότι είχαν δεσμευθεί να λύσουν το πρόβλημα, ήταν αρκετή για να ξεκαθαρίσει τα πράγματα και να αναπτύξει μια ευρύτατα διαδεδομένη θετική διάδοση απέναντι στη βελτίωση της κατάστασης. Χρειάστηκαν λίγα "σπρωξίματα" κατά τη διάρκεια της τρίτης εβδομάδας, αλλά το πρόβλημα είχε περιοριστεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε δεν απαιτήθηκαν ιδιαίτερες συνομιλίες, δεν τοποθετήθηκαν προειδοποιητικά γράμματα στους φακέλους και δε χρειάστηκε να ληφθούν πειθαρχικά μέτρα.

Οι προϊστάμενοι ξανασυγκεντρώθηκαν δύο φορές για να κάνουν επισκόπηση της κατάστασης, μια στα τέλη της τρίτης εβδομάδας και μια στα τέλη της έβδομης εβδομάδας. Αισθάνονταν μεγάλη ικανοποίηση που είχε ληθεί το πρόβλημα, και εκτός απ' αυτό, αντιλήφθηκαν πόση σημασία είχε η καθοδήγηση των εργαζομένων κατά τρόπο υπεύθυνο και ακόμη τόσο σημαντική υπήρξε η στήριξη, που παρείχε ο ένας στον άλλο κατά τη διάρκεια της εξέλιξης του σχεδίου τους.

Δεν παρατηρήθηκαν εχθρικές αντιδράσεις, αλλά το ηθικό των προϊσταμένων καθώς και των εργαζομένων φάνηκε να αναπτερώνεται. Ένας από αυτούς είπε: "Για να πω την αλήθεια, αισθανόμουν πάντα κάπως ένοχος κατά το τέλος της ημέρας. Ήξερα ότι αυτό που έκανα δεν ήταν απόλυτα σωστό, αλλά αφού το έκαναν όλοι οι άλλοι, το έκανα κι εγώ. Στην πραγματικότητα, ο χρόνο περνά πιο γρήγορα όταν μένουμε στο πόστο μας".

### Ανακεφαλαίωση

Οι μεγαλύτερες πιέσεις πάνω σε ένα άτομο, στο χώρο της εργασίας του, προέρχονται από τις διάφορες ομάδες που υπάρχουν. Οι ομάδες καθορίζουν τις διαθέσεις, τα αισθήματα και τη συμπεριφορά των μελών τους. Οι ομάδες που δημιουργούνται μέσα σε μια επιχείρηση είναι οι τυπικές και οι άτυπες ομάδες. Οι άτυπες ομάδες διακρίνονται σε οριζόντιες, κάθετες και τυχαίες κλίκες.

Η συμμόρφωση στις νόρμες που καθόριζε κάθε ομάδα είναι υποχρεωτική. Η "τιμωρία" για μη συμμόρφωση είναι ο αποκλεισμός του εργαζομένου από την ομάδα και τελικά η μετάθεσή που ο ίδιος ζητάει ή η αποχώρηση που ο ίδιος πάλι αποφασίζει λόγω του αφόρητου κλίματος που δημιουργείται.

Τη συνεκτικότητα μιας ομάδας καθορίζουν ορισμένοι παράγοντες όπως το μέγεθος της, η εξάρτησή των μελών από αυτήν, η επιτυχία των στόχων, η θέση και το γόητρό της, οι πιέσεις και οι απαιτήσεις από το μάνατζμεντ, η όμοια εργασία, το κοινό υπόβαθρο και η επικοινωνία, η απομόνωση και ο ανταγωνισμός.

Οι νόρμες που έχουν οι ομάδες δεν αλλάζουν εύκολα και αντιστέκονται αποτελεσματικά στις αλλαγές. Οι Robert Blake & Jane Mouton παρουσιάζουν τα βασικά στοιχεία πάνω στα οποία θα πρέπει να βασιστεί μια προσπάθεια αλλαγής της νόρμας. Τα στοιχεία αυτά είναι: 1) όλοι όσοι επηρεάζονται από τις νόρμες, θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στις προσπάθειες, 2) την ηγεσία κατέχουν οι υπεύθυνοι για τις τελικές αποφάσεις, 3) οι συμμετέχοντες έχουν άμεση ανάμιξη στο πρόβλημα, 4) δίδονται γεγονότα και στοιχεία για την αντικειμενική κατάσταση, 5) παρέχεται η δυνατότητα για εκτόνωση και κάθαρση, 6) αναγνωρίζονται τα αίτια του τρέχοντος προβλήματος, 7) οι σιωπηρές συμφωνίες γίνονται ρητές 8) οι αλλαγές στις νόρμες παρακολουθούνται για την πραγματοποίησή τους.

Στο βιβλίο τους "Παραγωγικότητα - η ανθρώπινη πλευ-

ρά" παρουσιάζουν πολλά παραδείγματα εφαρμογής των σημείων που αναφέρονται παραπάνω. Εμείς αποφασίζουμε να παρουσιάσουμε ένα απ'αυτά με τον τίτλο "Η τελευταία ώρα εργασίας".

Στο επόμενο κεφάλαιο αναφερόμαστε στο Ραελιστικό μάνατζμεντ και το ρόλο του στη διαδικασία τη υποκίνησης.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ**

**ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ**



Για να χρησιμοποιήσουν οι οργανώσεις περισσότερο αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους πρέπει να υιοθετηθεί μια διαφορετική προσέγγιση στο μάνατζμεντ προσωπικού απ'αυτή που έχει επιβληθεί στο παρελθόν. Ακόμη χρειάζεται μια ελαστική προσέγγιση στη διοίκηση των εργαζομένων. Μια προσέγγιση η οποία αντικατοπτρίζει τις ειδικές συνθήκες, τους παράγοντες και τις καταστάσεις που υφίστανται στο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι μάνατζερς.

#### **Τί είναι το ρεαλιστικό μάνατζμεντ;**

Το ρεαλιστικό μάνατζμεντ είναι μια προσέγγιση στο μάνατζμεντ προσωπικού που λαμβάνει σοβαρά υπόψη τον τύπο του κάθε εργαζομένου, με ιδιαίτερη προσοχή στις ικανότητές τους, τα διαφορετικά κίνητρα, όπως επίσης και όλους τους σημαντικούς παράγοντες που υπάρχουν στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Αυτή, η προσέγγιση αναγνωρίζει ότι οι μάνατζερ πάντα θα έχουν υπό την εποπτεία τους ορισμένους ανθρώπους που θέλουν να εκφραστούν, που αναζητούν τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση μέσω της εργασίας τους και είναι πάντα πρόθυμοι να συμμετέχουν με το μάνατζμεντ στη λήψη των αποφάσεων. Ταυτόχρονα, όμως, θα υπάρχουν πάντοτε ανάμεσα στο προσωπικό άτομα που δεν παρέχουν την ίδια σημασία στη δουλειά τους και περιμένουν οι μάνατζερ να τους δίνουν ξεκάθαρες και συγκεκριμένους οδηγίες και να τους καθοδηγούν. Έτσι οι ικανοί μάνατζερ πρέπει να υιοθετούν ένα ελαστικό τρόπο διοίκησης που θα επιτρέπει σε ορισμένους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε οργανωτικά θέματα, ενώ ταυτόχρονα θα ασκούν μια περισσότερο διευθυντική και ελεγχόμενη τακτική σε άλλους εργαζομένους, πάντα ανάλογα με τις ατομικές ανάγκες και τις ανάγκες των ομάδων.

Το ρεαλιστικό μάνατζμεντ αντιμετωπίζει τον τρόπο διοίκησης ως κάποια ακολουθία, η οποία αρχίζει από μια απόλυτα διευθυντική διοίκηση και καταλήγει σε μια περισσότερο συμμετοχική προσέγγιση, χωρίς να εκλαμβάνει την

ακολουθία αυτή σαν ένα διχοτομημένο μοντέλο. Η μέθοδος διοίκησης του κάθε μάνατζερ και ο τρόπος επίβλεψης των εργαζομένων θα διαμορφωθεί προς την κατεύθυνση είτε της διευθυντικής, είτε της συμμετοχικής προσέγγισης, αλλά είναι μάλλον απίθανο ο ένας ή ο άλλος τρόπος να τείνει αποκλειστικά σ'ένα από τα άκρα της ακολουθίας.

Το σημείο που θα έπρεπε να τονισθεί περισσότερο είναι ότι ενώ οι μάνατζερς έχουν τις έμφυτες προτιμήσεις τους για τον τρόπο διοίκησης, οι αποτελεσματικοί μάνατζερ πρέπει να είναι ελαστικοί στη διοίκηση των ανθρώπων. Πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να προσαρμόζουν κατάλληλα το δικό τους τρόπο διοίκησης ανάλογα με τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου και τις απαιτήσεις των συγκεκριμένων καταστάσεων.

Σ'αυτό ακριβώς το σημείο ο Stanton<sup>(24)</sup> προσφέρει ένα ερωτηματολόγιο με το οποίο μπορούμε να βρούμε το κυρίαρχο διοικητικό μας στυλ. Πρέπει να γίνουν ορισμένες διευκρινήσεις. Απαντώντας στις ερωτήσεις θα πρέπει να έχουμε υπόψιν μας ότι δεν πρόκειται για δοκιμασία, ούτε υπάρχουν "σωστές" ή "λανθασμένες" απαντήσεις. Για να μπορέσουμε να αποκτήσουμε μια βαθύτερη επίγνωση του δικού μας στυλ άσκησης του μάνατζμεντ είναι απαραίτητο οι απαντήσεις μας να αντικατοπτρίζουν τη δική μας χαρακτηριστική στάση και συμπεριφορά.

Εχοντας απαντήσει στο ερωτηματολόγιο είναι λογικό να αναρωτηθεί κανείς: "Τί σημαίνει η βαθμολογία μου;". Η πιθανή συνολική βαθμολογία κυμαίνεται από 30 έως 120 βαθμούς. Όσο πιο χαμηλή είναι η βαθμολογία τόσο περισσότερο διευθυντικός είναι ο ρόλος άσκησης του μάνατζμεντ. Αντίθετα, όσο υψηλότερη είναι η βαθμολογία κάποιου, τόσο περισσότερο συνηθίζει να διοικεί με τρόπο μάλλον συμμετοχικό. Πρέπει να τονίσουμε ότι η βαθμολογία είναι καθαρά περιγραφική και όχι αξιολογική. Δεν υπάρχει "καλή" ή "κακή" βαθμολογία.

Μετά από την αναφορά στο ερωτηματολόγιο είναι καλό να αναφερθούμε σε μερικούς από τους παράγοντες που μας

δείχνουν αν η άσκηση του μάνατζμεντ γίνεται προς την κατεύθυνση του διευθυντικού ή του συμμετοχικού άκρου της ακολουθίας.

α) παράγοντες για τους οποίους επιβάλλεται το διευθυντικό μάνατζμεντ.

Οι εργαζόμενοι προσανατολίζουν το ενδιαφέρον τους στον ελεύθερο χρόνο και δεν αναζητούν την προσωπική τους ολοκλήρωση μέσω της εργασίας. Η πείρα των εργαζομένων στα εργασιακά θέματα είναι μικρή και δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες. Το επίπεδο της εκπαίδευσης ή της ικανότητας των εργαζομένων είναι σχετικά μέτριο. Οι εργαζόμενοι απορρίπτουν τις επιπρόσθετες ευθύνες στην εργασία τους. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα σχετικά ιεραρχημένο και σαφώς οριοθετημένο εργασιακό περιβάλλον για να μπορέσουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται μια σχετικά στενή και ανεκτική επιτήρηση. Οι εργαζόμενοι δε δείχνουν κανένα προσωπικό ενδιαφέρον για να συμμετάσχουν στις δραστηριότητες και στην από κοινού λήψη αποφάσεων. Τέλος, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ταυτιστούν με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης.

β) Παράγοντες για τους οποίους επιβάλλεται το συμμετοχικό μάνατζμεντ.

Οι εργαζόμενοι αποζητούν την ικανοποίηση του εγώ και των ψυχολογικών τους αναγκών μέσα από την εργασία. Έχουν την απαραίτητη νοημοσύνη, μόρφωση και πείρα, ώστε να είναι σε θέση να αναλαμβάνουν επιπρόσθετες ευθύνες, ενδιαφέρονται να έχουν λόγο στα θέματα της δουλειάς, που άμεσα τους επηρεάζουν και θέλουν να συμμετέχουν στην από κοινού λήψη των αποφάσεων με το μάνατζμεντ. Δείχνουν, ακόμα, αρκετή ανεκτικότητα και δεκτικότητα σε μια κατάσταση ρευστότητας στον εργασιακό χώρο και δεν αισθάνονται αγωνία ή ανασφάλεια, όταν έχουν να αντιμετωπίσουν ασαφείς ή ακαθόριστες καταστάσεις στην εργασία τους. Τέλος, οι εργαζόμενοι έχουν αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στις δυνατότητές τους, και δεν είναι αναγκαίος ο ασφυκτικός έ-

λεγχος. Ακόμα ταυτίζονται απόλυτα με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης.

Τα παρακάτω στοιχεία δημιουργούν ένα σύστημα ανίχνευσης του τρόπου που ταιριάζει καλύτερα στις πραγματικές ανάγκες της κάθε περίπτωσης. Εάν υπάρχει διαφορά μεταξύ του προτεινόμενου τρόπου και του δικού μας συνηθισμένου τρόπου άσκησης του μάνατζμεντ, μήπως θα'πρεπε να αλλάξουμε την προσέγγιση μας στο μάνατζμεντ για να ανταποκρίνεται καλύτερα στις συνθήκες που αντιμετωπίζουμε.

### **Ρεαλιστικό μάνατζμεντ και Υποκίνηση**

Μετά τη γνωριμία μας με το ρεαλιστικό μάνατζμεντ δημιουργείται το ερώτημα: "Εφαρμόζοντας το ρεαλιστικό μάνατζμεντ μπορούμε να πετύχουμε την βελτίωση της παραγωγικότητας;"

Ο Erwin Stanton<sup>(25)</sup> υποστηρίζει ότι για να λειτουργήσει σωστά το ρεαλιστικό μάνατζμεντ θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στις εξής 5 βασικές λειτουργίες:

1. Σωστή επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού
2. Κατάλληλη εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων
3. Προγράμματα για τη σωστή αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων
4. Αποτελεσματική και συνεχής επιτήρηση και καθοδήγηση
5. Δίκαιη αμοιβή και επιβράβευση των εργαζομένων.

Παρακάτω θα αναλύσουμε αυτές τις δραστηριότητες του μάνατζμεντ μία προς μία.

### **Επιλογή και Τοποθέτηση του Προσωπικού**

Η ορθή επιλογή και τοποθέτηση των εργαζομένων είναι τόσο ουσιαστική για την επιτυχία κάθε επιχείρησης, ώστε είναι αδύνατο να υπερβάλουμε εξαιροντάς την σημασία των δύο αυτών παραγόντων για την επιτυχία κάθε οργάνωσης. Τα τελευταία χρόνια δόθηκε μεγάλη προσοχή στην εκπαίδευση και την εξέλιξη του προσωπικού. Παρόλο που αυτές αναμφίβολα αποτελούν μία από τις ζωτικές λειτουργίες του μάνατζμεντ θα πρέπει να τονιστεί, ότι οποιαδήποτε προσπά-

θεια εκπαίδευσης και εξέλιξης μη ικανοποιητικών εργαζομένων - εργαζομένων που δεν έπρεπε να προσληφθούν - θα ήταν άκαρπη.

Οφείλουμε ακόμη να θυμηθούμε ότι η πρόσληψη και ειδικά η εκπαίδευση ενός εργαζομένου είναι μια πολύ δαπανηρή διαδικασία. Όσο πιο σημαντική και υπεύθυνη είναι η θέση εργασίας τόσο περισσότερα χρήματα χρειάζεται να επενδύσει - και καμιά φορά να διακινδυνεύσει - η εταιρία προτού ακόμα μπορέσει ο υποψήφιος να αποδώσει ικανοποιητικά. Γι' αυτό το λόγο, πολλές εταιρίες, προτού προσλάβουν κάποιον εργαζόμενο, τον υποχρεώνουν να περάσει ειδικά ψυχολογικά τεστ και να δώσει ολοκληρωμένες συνεντεύξεις που αξιολογούνται από τον ψυχολόγο σύμβουλο της επιχείρησης σε θέματα βιομηχανικών σχέσεων για να εκτιμηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας του.

Υστερα από το στάδιο αυτό, προηγείται συνήθως μια αρκετά μακρόχρονη περίοδος βασικής εκπαίδευσης, πριν ο νέος υπάλληλος γίνει πραγματικά παραγωγικός και μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά στην εταιρία. Με άλλα λόγια, είναι σπάνιο ένα νεοπροσλαμβανόμενο άτομο να έχει αυτόματοι και "άμεσες επιδόσεις". Εξ' ου και η σπουδαιότητα της ορθής κατ' αρχήν επιλογής του προσωπικού.

Ενας ακόμη λόγος για την ακόμη μεγαλύτερη σημασία, που έχει σήμερα η επιλογή του προσωπικού, είναι η δραματική αλλαγή, που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στη σύνθεση της εργατικής δύναμης. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 70 η παραγωγικότητα καθοριζόταν κυρίως από την εφαρμογή της τεχνολογίας, από το μηχανολογικό και το βιομηχανικό εξοπλισμό και όχι τόσο από την εργασία των υπαλλήλων. Τελευταία, πάντως, η κατάσταση άλλαξε σημαντικά. Γίναμε μια κοινωνία προσανατολισμένη στην παροχή υπηρεσιών και οι υπηρεσίες παρέχονται μάλλον από τους ανθρώπους παρά από τα μηχανήματα. Σημειώνουμε, για παράδειγμα, την τεράστια αύξηση τα τελευταία χρόνια, του αριθμού των απασχολούμενων σε τράπεζες, σε πιστωτικά και χρηματοδοτικά ιδρύματα, σε διαφημιστικές επιχειρήσεις, στο χώρο

της ηλεκτρονικής, της επεξεργασίας στοιχείων και στον τομέα της υγείας και της εκπαίδευσης.

Σχετική με το πρόβλημα της επιλογής είναι και η διαδικασία της προαγωγής των υπαλλήλων. Θεωρητικά, όλες οι επιχειρήσεις, επιδιώκουν, όπου είναι δυνατόν, να προωθούν τους εργαζομένους τους, κάθε φορά που δημιουργούνται καλύτερες θέσεις εργασίας. Τα πλεονεκτήματα αυτής της πολιτικής είναι πολλά. Το σημαντικότερο είναι η θετική επίδραση στο ηθικό και στα κίνητρα των εργαζομένων. Αντιλαμβάνονται ότι η καλή απόδοση ανταμείβεται και οι ικανοί άνθρωποι προωθούνται στην ιεραρχική κλίμακα της εταιρίας.

Εντούτοις, δημιουργούνται συχνά μεγάλα προβλήματα στις επιχειρήσεις, που δεν έχουν δώσει τη δέουσα προσοχή στη διαδικασία επιλογής του προσωπικού ενώ προσλαμβάνονται άτομα, που καταρχήν έχουν τα απαραίτητα προσόντα για τις ανάλογες θέσεις, συμβαίνει συχνά τα άτομα αυτά να μην έχουν την εξυπνάδα, την ικανότητα και τα άλλα απαραίτητα προσόντα, που θα τους επιτρέψουν να προωθηθούν σε πιο υπεύθυνες θέσεις, όταν αυτό θα γίνει δυνατό. Δηλαδή οι άνθρωποι αυτοί, ενώ είναι αποδοτικοί στις συγκεκριμένες θέσεις για τις οποίες προσλήφθηκαν, δεν είναι δυνατό να προωθηθούν. Το γεγονός αυτό αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν εκτός της εταιρίας τους κατάλληλους υποψηφίους, κάτι που συνήθως αυξάνει το κόστος επιλογής και μειώνει και το ηθικό των υπαλλήλων που θα έπρεπε να προαχθούν, χωρίς να έχουν τα κατάλληλα προσόντα. Έτσι, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να δίνουν τη δέουσα προσοχή στην ορθή επιλογή και επάνδρωση, εάν θέλουν να έχουν εφεδρείες ειδικευμένου προσωπικού, από το οποίο να μπορούν να επιλέξουν, όταν δημιουργούνται θέσεις στις ανώτερες βαθμίδες.

Φαίνεται ότι, στο μέλλον, θα είναι ακόμα πιο δυσκολότερη η επιλογή και η επάνδρωση των επιχειρήσεων με ικανά στελέχη. Ο ανταγωνισμός είναι πάντα σκληρός, επειδή, υπάρχουν διαθέσιμες περισσότερες θέσεις εργασίας από τους υποψηφίους, που έχουν τα προσόντα να τις πληρώσουν. Αν οι

επιχειρήσεις δεν φροντίζουν να στελεχώσουν τις υπηρεσίες τους με ικανούς ανθρώπους, θα βρεθούν σε μια κατάσταση έντονου - σε σημείο αφάνταστο - ανταγωνισμού μεταξύ τους για να εξασφαλίσουν το απαραίτητο προσωπικό από ικανούς και παραγωγικούς υποψήφιους λόγω της μικρότερης αριθμητικά προσφοράς που σημειώθηκε ποτέ. Γι' αυτό το λόγο, η αποτελεσματική επιλογή προσωπικού και η επάνδρωση των επιχειρήσεων θα είναι στο μέλλον περισσότερο κρίσιμες απ' ό,τι στο παρελθόν.

Εν ολίγοις, αν θέλουμε να εξασφαλίσουμε μια ικανοποιητική παραγωγικότητα, είναι απαραίτητο να είμαστε βέβαιοι ότι οι υποψήφιοι έχουν τα κίνητρα και είναι έτοιμοι να προσφέρουν στην εταιρία. Σημαντικότερο όμως είναι το γεγονός ότι, οι ικανοί μάντζερ πρέπει να γνωρίζουν τις διαφορές, που υπάρχουν στο πεδίο δράσης κάθε εργασίας, η οποία βρίσκεται κάτω από τη δικαιοδοσία τους.

#### **Εκπαίδευση και Εξέλιξη των εργαζομένων**

Όλοι οι εργαζόμενοι, σε όλα τα επίπεδα, πρέπει κατά περιόδους να επιμορφώνονται. Αυτό ισχύει τόσο για τα πεπειραμένα στελέχη, που προσλαμβάνονται σε μια νέα εταιρία, όσο και για τους απόφοιτους γυμνασίου ή πανεπιστημίου, που μόλις αρχίζουν την καριέρα τους.

Οι περισσότερες εταιρίες διατηρούν πλήρη και εξειδικευμένα προγράμματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης και παρέχουν στους εργαζομένους τη θεωρητική και πρακτική γνώση, που είναι απαραίτητη για την επιτυχή εκπλήρωση της εργασίας τους. Εντούτοις το κύριο πρόβλημα σήμερα, δεν είναι η έλλειψη των βασικών γνώσεων αλλά μάλλον το πρόβλημα του τρόπου αντιμετώπισης της εργασίας και συνακόλουθα η επιτακτική ανάγκη να εμφυσησουμε στους εργαζομένους μας την κατάλληλη αντιμετώπιση της εργασίας που θα οδηγήσει σε ουσιαστική βελτίωση της απόδοσής τους και της παραγωγικότητας.

Η στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία είναι τα αποτελέσματα των εμπειριών που έχουν ζήσει (Mc Gregor).

Κατά πάσα πιθανότητα, ο σημαντικότερος παράγοντας, που επηρεάζει περισσότερο τους εργαζομένους στον τρόπο αντιμετώπισης της εργασίας, είναι το οικογενειακό περιβάλλον και οι ηθικές αξίες που αποτέλεσαν τη βάση της διαπαιδαγώγησης τους. Ομοια αλλά σε μικρότερο βαθμό, επιδρά η βασική εκπαίδευση και το περιβάλλον του σχολείου.

Πράγματι, πολλοί μάντζερ πιστεύουν ότι είναι ήδη πολύ αργά για να αλλάξει η στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία, την ώρα που προσλαμβάνονται. Γιατί έχουν ήδη επιλέξει τις αξίες τους και ίσως είναι άσκοπο να προσπαθήσει η επιχείρηση να καλλιεργήσει σ'αυτήν την ηλικία ένα διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης της εργασίας. Παρ'όλα αυτά πιστεύεται ότι αυτός είναι ένας από τους σημαντικότερους στόχους του μάντζμεντ.

Η ανάπτυξη ενός νέου τρόπου αντιμετώπισης της εργασίας είναι ένας δρόμος διπλής κατευθύνσεως. Προϋποθέτει υποχρεώσεις και από την πλευρά των εργαζομένων και από την πλευρά του μάντζμεντ. Το μάντζμεντ από την πλευρά του έχει την υποχρέωση να φέρεται στους εργαζομένους με σεβασμό, εκτίμηση και αξιοπρέπεια και να διαθέτει ένα λειτουργικό πρόγραμμα οργάνωσης των σχέσεων με τους εργαζομένους, το οποίο μεταξύ των άλλων παραγόντων να περιλαμβάνει ικανοποιητικές αποδοχές, τα νόμιμα επιδόματα και ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Παράλληλα, όμως, πιστεύω ότι και οι εργαζόμενοι έχουν υποχρεώσεις απέναντι στις επιχειρήσεις τους. Πρέπει να δουλεύουν ευσυνείδητα, προσφέροντας υψηλής ποιότητας εργασία και συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων και των σκοπών της εταιρίας.

Μπορεί η αναφορά στις επιχειρήσεις των εργαζομένων να φαίνεται κάπως ξεπερασμένη και ίσως ουτοπιστική. Παραμένει όμως μια θεμελιώδης αλήθεια για τις επιχειρήσεις και είναι ιδιαίτερα σημαντική για την σημερινή πραγματικότητα. Πως μπορεί, όμως, το μάντζμεντ να μεταδώσει αυτό το μήνυμα στους υφισταμένους; Δεν υπάρχει καμιά εύκολη συνταγή για να το πετύχεις. Όμως το μάντζμεντ μέσα από τις οδηγίες, τις συγκεκριμένες επιλογές, - και ειδικότερα



οι μάνατζερ από την καθημερινή επαφή με τους υφισταμένους τους - πρέπει να κάνει κατανοητό στους εργαζομένους ότι τα συμφέροντά τους ταυτίζονται με αυτά της εταιρίας τους. Πρέπει να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να δημιουργούν θέσεις εργασίας, αν δεν λειτουργούν με υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και ότι επιχειρήσεις και εργαζόμενοι έχουν συγκεκριμένες αμοιβαίες υποχρεώσεις και ευθύνες.

Τί συμβαίνει όμως με τη "νέα γενιά" των εργαζομένων; Η "νέα γενιά" των εργαζομένων έδωσε μεγάλη έμφαση στην άμεση ικανοποίηση. Οι νέοι τα θέλουν όλα, αμέσως. Η δουλειά γι' αυτούς παίζει πολύ μικρότερο ρόλο στη ζωή τους απ'ότι οι δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου τους, κι όχι μόνο αυτό, αλλά κατέχονται έντονα από τη ψυχολογία της διεκδίκησης δικαιωμάτων (όπως φαίνεται και σε προηγούμενο κεφάλαιο). Φαίνεται, όμως, ότι ακόμα και το μάνατζμεντ έχει πεισθεί ότι η παραδοσιακή ηθική της εργασίας και οι αξίες της είναι ξεπερασμένες, αν όχι νεκρές, και άσχετες με τον σημερινό κόσμο. Το μήνυμα που διαφαίνεται σ' αυτή την πίστη, είναι ότι δεν πρέπει να περιμένουμε να προσαρμοστούν οι εργαζόμενοι στην παλιά ηθική της εργασίας. Κατά συνέπεια, αν οι επιχειρήσεις θέλουν να επιζήσουν, θα πρέπει επειγόντως να προσαρμοστούν στο νέο τύπο εργαζομένου θα πρέπει να τεθεί, όμως, ένα σημαντικό ερώτημα. Πόσο έγκυρες είναι οι υποδείξεις αυτές για τις επιχειρήσεις. Πιστεύεται μάλιστα ότι παρόμοιες υποδείξεις είναι πιθανό να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις σε μια εντελώς λανθασμένη κατεύθυνση. Μάλλον θα επιδεινώσουν το πρόβλημα της παραγωγικότητας, και κατά συνέπεια το πρόβλημα αυτό δε θα λυθεί.

Όπως τονίστηκε στην αρχή, το μέγεθος των διαφορών μεταξύ των εργαζομένων υπογραμμίζει τη σπουδαιότητα της ορθής αρχικής επιλογής του προσωπικού. Οι υποψήφιοι εκείνοι, που δείχνουν να μην έχουν κίνητρα, πρέπει απλώς να διαγραφούν. Επιπλέον, θα πρέπει να εφαρμόζονται λειτουργικά προγράμματα επάνδρωσης των θέσεων, ώστε να προσελκύ-

ονται υποψήφιοι, φιλότιμοι και συνεργάσιμοι, που να αποδέχονται τις παραδοσιακές αξίες της εργασίας.

### **Αξιολόγηση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων**

Μια από τις αποτελεσματικότερες μεθόδους, που διαθέτουν οι μάνατζερ για την εφαρμογή του ρεαλιστικού μάνατζμεντ στο προσωπικό των επιχειρήσεων είναι η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Τα προγράμματα αξιολόγησης της αποδοτικότητας της εργασίας είναι εξαιρετικά χρήσιμα εργαλεία για το μάνατζμεντ. Εξυπηρετούν και τους στόχους της διοίκησης, αλλά και συμβάλλουν στην εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την πρόοδο των εργαζομένων. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης της αποδοτικότητας, σύμφωνα με τον Erwin Stanton,<sup>(26)</sup> που γίνεται σωστά από επαγγελματίες είναι ότι μπορεί:

1. να προσδιορίζει τους τομείς και τα τμήματα εκείνα της εταιρίας, όπου απαιτείται μια επιπλέον εκπαίδευση και επιμόρφωση

2. να προωθεί την ατομική εκπαίδευση και πρόοδο των υπαλλήλων

3. να συμβάλλει στη συλλογή ζωτικών πληροφοριών για το αρχείο του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης

4. να αποτελεί μια αντικειμενική βάση για τον καθορισμό των αποδοχών

5. να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων περισσότερο αντικειμενικών για θέματα, όπως προαγωγές, μεταθέσεις ή απολύσεις υπαλλήλων

6. να ανεβάζει το ηθικό και να ενισχύει τα κίνητρα των εργαζομένων, διότι τους επιτρέπει να γνωρίζουν επακριβώς τη θέση τους

7. να συντελεί στη δημιουργία καλύτερων σχέσεων, μεταξύ του μάνατζερ και των εργαζομένων

8. να διευκολύνει το συμβιβασμό μεταξύ των αναγκών της επιχείρησης και των απαιτήσεων της κυβέρνησης για ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, επικεντρώνοντας την προσοχή της διοίκησης στα απαραίτητα και νομίμως καθορισμένα κριτήρια

για την αμοιβή της εργασίας.

Για να μπορέσει το πρόγραμμα αξιολόγησης της αποδοτικότητας να συμβάλλει στην επιμόρφωση και την πρόοδο των εργαζομένων είναι απαραίτητη η ενεργή συμμετοχή του σ'ολόκληρη τη διαδικασία. Ένας από τους κυριότερους λόγους που τα προγράμματα αυτά δεν έχουν πάντα επιτυχία, είναι ότι συχνά εφαρμόζονται μονομερώς. Οι μάνατζερ παίζουν το μόνο ενεργητικό ρόλο, ενώ οι εργαζόμενοι παραμένουν σχετικά παθητικοί και δε συμμετέχουν αρκετά στην ολη διαδικασία. Έτσι, οι άμεσα ενδιαφερόμενοι, οι αξιολογούμενοι, πραγματικά δεν παίρνουν μέρος στη διαδικασία βελτίωσης της αποδοτικότητας τους.

Θα σας παρουσιάσουμε με σχετική συντομία μια μέθοδο αξιολόγησης της αποδοτικότητας, στην οποία και οι μάνατζερ και οι αξιολογούμενοι παίζουν ενεργητικούς ρόλους και κατά συνέπεια συντελεί στην ουσιαστική βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Το πρόγραμμα αξιολόγησης της αποδοτικότητας ολοκληρώνεται σε δύο φάσεις. Η πρώτη φάση περιλαμβάνει τη συλλογή σημαντικών και αντικειμενικών πληροφοριών, οι οποίες αφορούν τις πρόσφατες επιδόσεις των εργαζομένων και είναι στο σημείο αυτό που οι μάνατζερ παίζουν τον κύριο ρόλο. Αυτές οι πληροφορίες, που είναι ζωτικής σημασίας, παρέχουν στους μάνατζερς μια συγκεκριμένη βάση και τους βοηθούν να πάρουν ορισμένες αποφάσεις για το προσωπικό (για παράδειγμα αυξήσεις, προαγωγές, αλλαγές καθηκόντων).

Πάντως, στη δεύτερη φάση και ιδιαίτερα στη διάρκεια της συνέντευξης για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας, γίνεται η εκκίνηση της διαδικασίας εκπαίδευσης και εξέλιξης των εργαζομένων. Στη φάση αυτή, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι εξετάζουν από κοινού την αποδοτικότητα, που είχε πρόσφατα ο εργαζόμενος - συνήθως για μια περίοδο από έξι έως δώδεκα μήνες - για να προσδιορίσουν τί βελτιώσεις χρειάζονται. Όταν και οι δύο συμφωνήσουν πάνω στο θέμα, αναλαμβάνει ο καθένας να κάνει τις ενέργειες, που θα τον βοηθήσουν να πετύχει τους στόχους του.

**Πρώτη φάση:** Για τη συλλογή των πληροφοριών σχετικά με τις πιο πρόσφατες επιδόσεις του αξιολογούμενου, έχει μεγάλη σημασία να κάνουν οι μάνατζερ μια ουσιαστική και αντικειμενική αξιολόγηση, αποκλειστικά σχετιζόμενη με τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους. Οι μάνατζερ έχουν συχνά στη διάθεσή τους διάφορες πηγές πληροφοριών για να επιλέξουν στοιχεία για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Αρχικό σημείο αναφοράς αποτελούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας. Πολλές επιχειρήσεις, πάλι, έχουν καθορίσει συγκεκριμένα κριτήρια για να μπορούν να ελέγχουν, τότε η εκτέλεση μιας εργασίας είναι αποτελεσματική.

Μια μέθοδος, γνωστή ως "μέθοδος των κρίσιμων συμβάντων" αποτελεί ένα ανεκτίμητο βοήθημα στους μάνατζερ για τη συλλογή των πληροφοριών. Μ'αυτή οι μάνατζερ, όχι μόνο μπορούν να προσδιορίζουν τα σημαντικά γεγονότα, αλλά έχουν στα χέρια τους συγκεκριμένα παραδείγματα της πρόσφατης επίδοσης των εργαζομένων, της συνήθους συμπεριφοράς τους και των υπηρεσιών, που προσφέρουν ή που δεν μπόρεσαν να προσφέρουν. Στα κρίσιμα συμβάντα μπορεί να περιλαμβάνονται και οι επιτυχίες και όχι μόνο οι αποτυχίες των εργαζομένων.

Για να συγκεντρωθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και για να προετοιμαστεί καλά το έδαφος για τη συνέντευξη, που θα ακολουθήσει, ο μάνατζερ πρέπει να συμπληρώσει το έντυπο: "Αξιολόγηση επιδόσεων του εργαζομένου". Για να αρχίσει ταυτόχρονα και η εμπλοκή του εργαζομένου στο πρόγραμμα αξιολόγησης, θα πρέπει και αυτός να συμπληρώσει ένα έντυπο, που σ'αυτήν την περίπτωση ονομάζεται: "Αξιολόγηση της σταδιοδρομίας του εργαζομένου". Και τα δύο υποδείγματα αναφέρονται στο τέλος του κεφαλαίου.

**Δεύτερη φάση:** Στην προοπτική της επιμόρφωσης και της εξέλιξης του εργαζομένου, η σημαντικότερη πλευρά στη διαδικασία της αξιολόγησης της αποδοτικότητας είναι η αμφίδρομη συνέντευξη ανάμεσα στο μάνατζερ και τον

εργαζόμενο. Σ' αυτό ακριβώς το σημείο είναι που μπορεί να βοηθηθεί ο αξιολογούμενος για να βελτιώσει την ποιότητα της εργασίας του και να δραστηριοποιηθεί προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, που θα τον οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητάς του. Συχνά, όμως, αυτή η αμφίδρομη συνέντευξη δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, προκαλώντας απογοήτευση και στους μάνατζερ και στους εργαζόμενους. Εξαιτίας της αρνητικής εμπειρίας του παρελθόντος, πολλοί μάνατζερ είναι εξαιρετικά απρόθυμοι να οργανώνουν τέτοιες συνεντεύξεις και τις αποφεύγουν, όταν είναι δυνατό, με αποτέλεσμα να χάνουν τη μοναδική ευκαιρία να βελτιώσουν την παραγωγικότητα του ανρθώπινου δυναμικού τους. Εν τούτοις, οι ειδικοί του μάνατζμεντ πιστεύουν ακράδαντα ότι η συνέντευξη αξιολόγησης είναι ένα βασικό στοιχείο της δουλειάς του μάνατζερ.

Πριν ξεκινήσουν οτιδήποτε, και ο μάνατζερ και οι εργαζόμενος πρέπει να προετοιμαστούν κατάλληλα γι' αυτήν την τόσο σημαντική συνάντηση. Είναι καλύτερα, η συνέντευξη να προγραμματιστεί από πριν και οι δύο πλευρές να γνωρίζουν από πριν ακριβώς, τι θα ήθελαν να πετύχουν απ' αυτή τη συνέντευξη. Επειδή είναι πιθανό ο εργαζόμενος να κατέχεται από κάποια ένταση και ανησυχία, πρέπει ο μάνατζερ να έχει τις απαραίτητες ικανότητες να φέρει σε πέρας τη συνέντευξη, δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα, ώστε ο εργαζόμενος να νιώθει άνετα. Κατόπιν θα πρέπει να ακολουθήσει μια διεξοδική συζήτηση, σχετική με τις πρόσφατες επιδόσεις του εργαζομένου, κατά την οποία κοινό σημείο αναφοράς και για τους δύο θα πρέπει να είναι τα δύο έντυπα που έχουν συμπληρωθεί από πριν.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στο μέλλον. Δεν πρέπει ο μάνατζερ να εμμένει στα γεγονότα του παρελθόντος. Είναι σημαντικό να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις ενέργειες, που σκέφτεται να κάνει ο εργαζόμενος για να βελτιώσει την απόδοσή του. Τα προβλήματα και οι δυσκολίες του παρελθόντος θα πρέπει να αποτελέσουν σημείο αναφοράς για να διαπιστωθεί η ε-

μπειρία, που προκύπτει απ'αυτά, και η διαβεβαίωση πως δεν πρόκειται να επαναληφθούν καθώς και το ότι μπορούν να χρησιμεύσουν ως οδηγός για το μέλλον. Στο σημείο αυτό μπορούν να αναφερθούν "τα κρίσιμα γεγονότα" και να δοθούν στον εργαζόμενο συγκεκριμένα παραδείγματα που θα τον βοηθήσουν να βελτιώσει την ποιότητα της εργασίας του στο μέλλον.

Για να λειτουργήσει η συνέντευξη ως μέσο εκπαίδευσης και βελτίωσης του εργαζομένου, πρέπει και οι δύο πλευρές να καθορίσουν από κοινού τα βασικά κριτήρια αποδοτικότητας, τις προσδοκίες της επιχείρησης από τον εργαζόμενο και τις συγκεκριμένες ενέργειες, που πρέπει να κάνει ο τελευταίος για να πετύχει το συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης. Πρέπει να αποφεύγεται οποιαδήποτε συζήτηση ή σχόλιο σχετικά με τα στοιχεία της προσωπικότητας ή τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργαζομένου, που δεν έχουν άμεση σχέση με την εργασία του. Ακόμα, ο μάνατζερ δεν πρέπει ποτέ να συγκρίνει τον εργαζόμενο με άλλους εργαζομένους. Αντιθέτως, θα πρέπει να τονιστεί τί πρέπει να κάνει ο εργαζόμενος για να πετύχει στη δουλειά του.

Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ειλικρινής και έντιμος απέναντι στον εργαζόμενο δίνοντας, σ'όλη τη διάρκεια της συνάντησης, έμφαση στην ανοιχτή και ειλικρινή συζήτηση, καθώς και στην καλή συνεννόηση μεταξύ των δύο πλευρών. Ο μάνατζερ πρέπει να ακούσει προσεκτικά όσα έχει να του πει ο εργαζόμενος. Συχνά ο εξεταζόμενος θα εκφράσει την ανάγκη για περισσότερη υποστήριξη ή βοήθεια. Ο μάνατζερ πρέπει τότε να τον διαβεβαιώσει ότι μια τέτοια βοήθεια θα την έχει όταν τη χρειαστεί.

Εχει σημασία, πάντως να καταλάβουν καλά οι εργαζόμενοι τί περιμένει η επιχείρηση απ'αυτούς, να μάθουν ποιές συγκεκριμένες ενέργειες πρέπει να κάνουν για να βελτιώσουν την απόδοσή τους και τέλος ότι είναι υπεύθυνοι γι'αυτές τις ενέργειες. Ο μάνατζερ χρησιμοποιώντας τις ηγετικές του ικανότητες πρέπει να ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να αναλάβει τις υποχρεώσεις του. Επιπλέον οφείλει να

τονίζει κάθε φορά τα ανταλλάγματα, που θα αποκομίζει ο εργαζόμενος (προβλεπόμενες αυξήσεις, σκέψεις για πιθανή προαγωγή) αν βελτιώνει συνεχώς την απόδοσή του.

Όταν ο εργαζόμενος δεν έχει καταβάλει ποτέ προσπάθεια να πετύχει τα επίπεδα απόδοσης και τους συμφωνημένους στόχους είναι μάλλον απίθανο ότι θα επιδείξει την απαραίτητη θέληση για να τους πετύχει. Πολλοί, πάντως, πιστεύουν ότι η αξία του καλού μάνατζερ είναι η ικανότητα του μάνατζερ να πείθει τον εργαζόμενο να προσπαθεί. Η συνάντηση θα πρέπει να τελειώνει με μια θετική και αισιόδοξη παρατήρηση, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται σίγουροι ότι θα είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους, που συμφωνήθηκαν από κοινού με το μάνατζερ.

Για να ελεγχθεί η επιτυχία στη διαξαγωγή της συνέντευξης, θα πρέπει ίσως να απαντηθούν τα παρακάτω σημεία:

- 1) Τί επιτεύχθηκε συγκεκριμένα;
- 2) Συζητήθηκαν τα πραγματικά προβλήματα; Ποιά ήταν αυτά;
- 3) Δημιουργήθηκε μια καλή σχέση ανάμεσα στον μάνατζερ και τον εργαζόμενο;
  - α) Υπήρξε ειλικρίνεια και κατανόηση;
  - β) Υπήρξε αλληλοσεβασμός;
  - γ) Πόσο καλά επικοινωνήσαν οι δύο πλευρές;
  - δ) Διακρίθηκε ο εξεταστής σαν βοηθός ή σαν τιμωρός-δικαστής;
- 4) Επιτεύχθηκε η αμοιβαία κατανόηση στα θέματα εργασίας;
- 5) Επιτεύχθηκε ο από κοινού καθορισμός των επιπέδων απόδοσης;
- 6) Υπήρξε μια συγκεκριμένη αμοιβαία ανάληψη υποχρεώσεων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας;
- 7) Πώς αισθάνθηκε ο καθένας για την συνάντηση;

Αν δεν είμαστε ικανοποιημένοι με τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων αξιολόγησης, ίσως θα πρέπει να συγκεντρώσουμε την προσοχή μας στην βελτίωση των δυνατο-

τήτων μας, σ' αυτό το ζωτικό τομέα της διοίκησης.

### **Συνεχής επιτήρηση και Καθοδήγηση**

Η επιτυχία του ρεαλιστικού μάνατζμεντ στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης για την αύξηση της παραγωγικότητας και την αναζωογόνηση της εταιρίας εξαρτάται κυρίως από την αποτελεσματική και συνεχή επιτήρηση του μάνατζμεντ. Το ρεαλιστικό μάνατζμεντ απαιτεί μια συγκεκριμένη στρατηγική στη διοίκηση που ονομάζεται **Διοίκηση για Παραγωγικά Αποτελέσματα**.

Το "Σύστημα διοίκησης για παραγωγικά αποτελέσματα" αποτελείται από τέσσερα (4) σημεία που λειτουργούν κυκλικά. Το σύστημα αρχίζει με το σημείο 1 όπου ο εργαζόμενος κατανοεί απόλυτα και δέχεται τις απαιτήσεις τη δουλειάς του και μαζί με τον μάνατζερ αναλαμβάνουν την ευθύνη της επίτευξης των στόχων, που είναι απαραίτητοι για τη βελτίωση της απόδοσης. Θα πρέπει να καθορισθεί ένα συγκεκριμένο χρονικό όριο επίτευξης των στόχων, που θα είναι εφικτό. Είναι απαραίτητο το επίπεδο των απαιτήσεων να είναι κατάλληλο. Ούτε υπερβολικά υψηλό, για να μην αποθαρρύνονται και απογοητεύονται οι εργαζόμενοι, ούτε και πολύ χαμηλό για να μην επαναπαύονται η εταιρία και οι υπάλληλοι.

Ακολουθεί το σημείο 2, όπου ο εργαζόμενος προσπαθεί να επιτύχει τους από κοινού συμφωνημένους στόχους και σκοπούς. Η προσπάθειά του είναι έντονη και έχει άμεσα αποτελέσματα, επειδή ο εργαζόμενος έχει λάβει ενεργό μέρος στον καθορισμό των στόχων. Συνεπώς έχει σιχυρά κίνητρα, αφού έχει αναλάβει την υποχρέωση επίτευξης των στόχων και επομένως έχει ένα μερίδιο ευθύνης για τα αποτελέσματα.

Ακολουθεί το σημείο 3. Ο μάνατζερ ασκεί συνεχώς τον κατάλληλο διοικητικό έλεγχο και προσφέρει οποιαδήποτε υποστήριξη και βοήθεια είναι απαραίτητη για την πραγματοποίηση των συμφωνημένων στόχων. Τελικά στο σημείο 4, ο μάνατζερ και ο εργαζόμενος αξιολογούν την όλη εξέλιξη των



πραγμάτων, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με τους στόχους που τέθηκαν στην αρχή, στο σημείο 1. Αν όλοι ή ουσιαστικά όλοι, οι αντικειμενικοί στόχοι έχουν πραγματοποιηθεί και οι απαιτήσεις της θέσης βασικά είναι οι ιδέες τότε επιστρέφουμε στο σημείο 1 με την επαναβεβαίωση των στόχων. Αν όμως οι στόχοι δεν πραγματοποιήθηκαν με επιτυχία ή αν οι απαιτήσεις της θέσης άλλαξαν, τότε οι μάνατζερ και ο εργαζόμενος πρέπει και πάλι να κατανοήσουν σαφώς την κατάσταση, να καταλήξουν σε μια συμφωνία, αναλαμβάνοντας από κοινού την υποχρέωση εκπλήρωσης των νέων αντικειμενικών σκοπών. Και έτσι ο κύκλος συνεχίζει με τον ίδιο ακριβώς τρόπο.

Για να έχει επιτυχία το Σύστημα Διοίκησης για Παραγωγικά Αποτελέσματα απαιτούνται τα παρακάτω:

1. Πρέπει να υπάρχει πλήρης γνώση των προϋποθέσεων για την εκτέλεση της εργασίας.

Και ο εργαζόμενος και ο μάνατζερ πρέπει να κατανοήσουν πλήρως και να συμφωνήσουν στις βασικές προϋποθέσεις για την εκτέλεση της εργασίας. Θα πρέπει ακόμα να υπάρχει σαφήνεια και συμφωνία ως προς τα κατώτερα όρια επιδόσεων, που ισχύουν για τους βασικούς συντελεστές, όπως ποιότητα, ποσότητα, απαιτούμενος χρόνος και οτιδήποτε άλλο είναι σημαντικό για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας.

2. Πρέπει να υπάρχει μια πλήρης κατανόηση των στόχων της εργασίας.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμφωνήσουν με τους μάνατζερ σχετικά με τους συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς, που αναμένεται να επιτύχουν. Οι εργαζόμενοι θα νιώσουν ασφάλεια αν γνωρίζουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν και τί περιμένουν απ' αυτούς οι προϊστάμενοί τους. Και θα πετύχουν τους στόχους, μόνο όταν έχουν κατανοήσει πλήρως το επίπεδο απόδοσης που πρέπει να φτάσουν.

3. Πρέπει να υπάρχει συνεχής επαφή και συνεργασία μεταξύ του μάνατζερ και του εργαζόμενου.

Είναι απολύτως αναγκαία η συνεχής συνεργασία μεταξύ των μάνατζερ και των εργαζομένων. Οι μάνατζερ πρέπει να

είναι διαρκώς πληροφορημένοι για τις τρέχουσες δραστηριότητες στο τμήμα τους. Πολλές φορές χρειάζεται η άμεση διορθωτική τους παρέμβαση όταν παρουσιάζονται απρόβλεπτα προβλήματα. Ακόμα οι εργαζόμενοι απαιτούν συχνά μια συγκεκριμένη βοήθεια και υποστήριξη, που μόνο ο μάνατζερ μπορεί να τους δώσει. Γι' αυτόν τον λόγο πρέπει οι μάνατζερ να είναι διαθέσιμοι και με τη συμπεριφορά τους, πάντα προσιτοί στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι, πάλι, αισθάνονται πάντα σε απόσταση, σε σχέση με εκείνους τους μάνατζερ που φαίρονται σαν τιμωροί δικαστές. Αποφεύγουν να έρχονται σε επικοινωνία μαζί τους. Συχνά προσπαθούν να τους κρύψουν τα άσχημα νέα για να μην τους δυσαρεστήσουν και για να μην υπονομεύσουν την θέση τους και το μέλλον τους στην εταιρία.

4. Πρέπει να υπάρχει μια καλή σχέση μεταξύ μάνατζερ-εργαζόμενου.

Κατά μεγάλο βαθμό, η κινητήρια δύναμη του κύκλου των παραγωγικών αποτελεσμάτων είναι οι καλές σχέσεις του μάνατζερ και των εργαζόμενων. Και αυτές υπάρχουν, μόνο όταν υφίσταται μεταξύ τους σεβασμός, ειλικρίνεια και καλή επικοινωνία.

5. Πρέπει να υπάρχει αποτελεσματική επιτήρηση και επιβολή της πειθαρχίας.

Το ιδεώδες θα ήταν αν όλοι οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονταν σωστά, επιδεικνύοντας την απαραίτητη θέληση για εργασία. Όμως, στον πραγματικό κόσμο της εργασίας θα υπάρχουν πάντα μερικοί απείθαρχοι και ανίκανοι άνθρωποι, που αποτελούν πληγή για κάθε εταιρία. Αυτό συμβαίνει παρά όλες τις προσπάθειες της διοίκησης να επανδρώσει σωστά την εταιρία και παρά τα όσο το δυνατόν καλύτερα προσφερόμενα προγράμματα επιμόρφωσης.

Αναμφίβολα, πρέπει να γίνει κάθε λογική προσπάθεια για να εκπαιδευτούν και να βελτιωθούν οι προβληματικοί εργαζόμενοι. Ακόμα, θα πρέπει να ειδοποιηθούν εγκαίρως, ώστε να είναι ενημερωμένοι για τη δυσαρέσκεια που προκαλούν στη διοίκηση και να τους επισημανθεί ότι η επιχεί-

ρηση περιμένει να καλύψουν τα κατώτερα όρια απόδοσης. Σ' αυτό το πλαίσιο ο μάνατζερ πρέπει να έχει προοδευτικές συναντήσεις μ' αυτούς τους ανθρώπους με σκοπό να τους ελέγξει. Τέλος, όταν η κατάσταση παραμένει αδιόρθωτη και αμετάβλητη, το πρόβλημα λύνεται, δυστυχώς, με την απόλυση των ακατάλληλων εργαζομένων.

Οι παρακάτω συστάσεις είναι χρήσιμες στους μάνατζερ για την αποτελεσματική καθοδήγηση μιας συνάντησης που έχει ως θέμα την επαναφορά ενός κακατάλληλου υπαλλήλου στην πειθαρχία:

1. Προετοιμάσου για την συζήτηση
  - α) Ανέλυσε το πρόβλημα από κάθε άποψη
  - β) Έχε όλα τα στοιχεία έτοιμα
  - γ) Γνώριζε καλά τί θέλεις να πετύχεις
  - δ) Κανόνισε να υπάρχει απομόνωση και ησυχία κατά τη διάρκεια της συνάντησης.
2. Διατύπωσε την κατάσταση αμέσως, περιληπτικά και με σαφήνεια.
3. Δώσε στον εργαζόμενο την ευκαιρία και το χρόνο να πει και τη δική του γνώμη πάνω στο θέμα.
4. Μην τον διακόπτεις· μην χάνεις την ψυχραιμία σου· μη διαφωνείς μαζί του.
5. Παρέμεινε στα γεγονότα και επικέντρωσε την προσοχή σου στη συμπεριφορά του κατά τη διάρκεια της εργασίας του που έχει σαν αποτέλεσμα την αποτυχία κάλυψης των κατωτέρων ορίων απόδοσης.
6. Έχε έτοιμα στο νου σου για ενδεχόμενη χρήση τα κρίσιμα γεγονότα της συμπεριφοράς του στην εργασία που θα σε βοηθήσουν να διευκρινήσεις και να τεκμηριώσεις τη θέση σου.
7. Υπογράμμισε ξεκάθαρα τη σοβαρότητα του προβλήματος και δήλωσε ποιές είναι οι προσδοκίες σου για το μέλλον.
8. Προσπάθησε να αναλάβεις το θέμα της αλλαγής της συμπεριφοράς του εργαζομένου, σαν προσωπική σου υποχρέωση.
9. Προσπάθησε να τον κάνεις να αναπτύξει θετικά αισθή-

ματα για την επιχείρηση, τους διάφορους τομείς της και παρ'επίδα για σένα.

10. Τελείωσε τη συζήτηση κάνοντας κάποιο θετικό σχόλιο, δείχνοντας την εμπιστοσύνη σου τόσο στον εργαζόμενο όσο και στις δυνατότητές του να επιτύχει την προσδοκόμενη επίδοση.

11. Παρακολούθησε τον από κοντά για να μπορέσεις να κρίνεις, αν πραγματικά ακολουθεί τη σωστή πορεία, ώστε να αρχίσει να βελτιώνεται η απόδοσή του στην εργασία.

12. Εάν δεν παρατηρείται καμιά βελτίωση, ενέργησε γρήγορα για την απόλυση του εργαζομένου.

13. Διατήρησε σωστή τεκμηρίωση της όλης υπόθεσης.

#### **Συστήματα αμοιβής και παροχών**

Για να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να αναζωογονηθεί η οργάνωση με την βοήθεια του ρεαλιστικού μάνατζμεντ, πρέπει να υπάρχει ένα ικανοποιητικό και δίκαιο σύστημα αμοιβής και παροχών των εργαζομένων γιατί οι άνθρωποι πρέπει να έχουν συνεχώς κίνητρα και να ανταμείβονται για την αποδοτική τους εργασία.

Ενα σωστό σύστημα αμοιβής και παροχών πρέπει να αποτελείται από ορισμένα ουσιώδη συστατικά στοιχεία. Πρώτα απ'όλα οι μισθοί της εταιρίας πρέπει να είναι ανταγωνιστικοί μ'εκείνους που πληρώνουν παρεμφερείς εταιρίες στο ίδιο χώρο. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης κατά την εργασία, έτσι ώστε οι πιο απαιτητικές και υπεύθυνες θέσεις να πληρώνονται καλύτερα από εκείνες με περιορισμένη δραστηριότητα, πολυπλοκότητα και σπουδαιότητα. Επίσης οι αυξήσεις των μισθών θα πρέπει να χορηγούνται περιοδικά και να αντικατοπτρίζουν με σαφήνεια την πρόσφατη προσπάθεια και συμμετοχή του ατόμου στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας δηλαδή να μην είναι μια αύξηση που δίνεται αυτόματα.

Εν ολίγοις, οι εργαζόμενοι που αξίζουν τις αυξήσεις των μισθών θα τις παίρνουν. Εκείνοι που δεν τις αξίζουν δεν θα παίρνουν αύξηση.

Αλλα σημαντικά στοιχεία ενός επιτυχούς συστήματος αμοιβής και παροχών - αν και όπου μπορούν να δοθούν - είναι η προαγωγή στην ιεραρχική κλίμακα της εταιρίας, ο διαμερισμός ενός ποσοστού των κερδών στους εργαζομένους και άλλες πρόσθετες παροχές, που επιβραβεύουν τα άτομα για την προσπάθεια που κατέβαλαν.

#### **Ανακεφαλαίωση**

Οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν με επιτυχία το ρεαλιστικό μάνατζμεντ, με τη βοήθεια ενός προγράμματος που θεωρεί απαραίτητες τις λειτουργίες της σωστής επιλογής και της τοποθέτησης του προσωπικού, της επαρκούς εκπαίδευσης των εργαζομένων, της δίκαιης εκτίμησης σε ό,τι αφορά την απόδοσή τους, της συνεχούς και ανεκτικής επιτήρησης και καθοδήγησης και της δίκαιης αμοιβής και των παροχών προς τους εργαζομένους. Ατά τα στοιχεία αποτελούν κατά κανόνα τη θεμελίωση ενός καλού συστήματος μάνατζμεντ, που βοηθά τις εταιρίες να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους και σκοπούς τους. Είναι σημαντικότερες λειτουργίες του μάνατζμεντ, πιο απαραίτητες σήμερα παρά ποτέ, αν επιδιώκουμε να αναζωογονηθούν οι εταιρίες να βελτιωθούν τα επίπεδα παραγωγικότητας και να ξανακερδιθεί η ανταγωνιστικότητά τους.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στον Ορθό Σχεδιασμό των Εργών και πως μπορεί αυτή η τεχνική να βοηθήσει την υποκίνηση των εργαζομένων.

### Αξιολόγηση Επιδόσεων Εργαζομένων

Όνομ/νο εργαζομένου:	Ημερομηνία:
Τμήμα:	Θέση:
Ημερομηνία πρόσληψης:	Χρόνος στην παρούσα θέση:

Σύντομη περιγραφή απόδοσης της εργασίας κατά τον περασμέ-  
νο χρόνο:

Σημαντικά επιτεύγματα της περασμένης χρονιάς:

Σημαντικές δυσκολίες και προβλήματα που συνάντησε:

Προτεινόμενοι επαγγελματικοί στόχοι για τον επόμενο χρό-  
νο:

Προτεινόμενοι στόχοι προσωπικής εξέλιξης για τον επόμενο  
χρόνο:

Τομείς μεγαλύτερων δυνατοτήτων:

Τομείς όπου χρειάζεται παραπέρα εξέλιξη:

Προσδοκόμενη μελλοντική δυναμικότητα:

Υπογραφές:

Εκτιμητής ατόμων:

Εξεταστής:

Προϊστάμενοι εξεταστού:

Ημερομηνία:

Ημερομηνία:

Ημερομηνία:

### Αξιολόγηση Σταδιοδρομίας Εργαζομένου

Όνομ/νο εργαζόμενου:	Ημερομηνία:
Τμήμα:	Θέση:
Ημερομηνία πρόσληψης:	Χρόνος στην παρούσα θέση:

Σύντομη περιγραφή της απόδοσης της εργασίας κατά τον πε-  
ρασμένο χρόνο:

Σημαντικά επιτεύγματα της περασμένης χρονιάς:

Σημαντικές δυσκολίες και προβλήματα που συνάντησε:

Προτεινόμενοι επαγγελματικοί στόχοι για τον επόμενο χρόνο:

Προτεινόμενοι στόχοι προσωπικής εξέλιξης για τον επόμενο  
χρόνο:

Τομείς μεγαλύτερων δυνατοτήτων:

Τομείς που χρειάζεται παραπέρα εξέλιξη:

Μελλοντικοί στόχοι σταδιοδρομίας:

Υπογραφές:

Εργαζόμενος:

Υπεύθυνος:

Ημερομηνία:

Ημερομηνία:

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ**

**Υποκίνηση Με τον Ορθό Σχεδιασμό των Εργων**



### Το θέμα του Σχεδιασμού του Έργου

Όταν αναφερόμαστε στο σχεδιασμό έργων, αναφερόμαστε σ'ολόκληρο το πλάτος και το σκοπό υπαλληλικών έργων ρουτίνας και ημιαυτομάτων όπως και στην ιστορική τάση προς τον έλεγχο από το μάνατζμεντ πάνω στους υπαλλήλους με μηχανική μέτρηση προτυποποίηση (διαστάσεις, όγκος, βάρος, τρόπος παραγωγής, συσκευασίας κ.λ.π.), υπερεξειδίκευση και συμμόρφωση προς καλά καθορισμένα συστήματα και διαδικασίες. Έτσι, τ'ανθρώπινα προβλήματα τα οποία έχει δημιουργήσει η πατροπαράδοτη προσέγγιση σχεδιασμού έργων είναι τόσο κοντά για το μηχανικό, τον επιστήμονα και το λογιστή όσο είναι και για τον υπάλληλο αρχείου, τη γραμματέα ή για τον εργάτη στη γραμμή συναρμολόγησης. Η ερώτηση ή το πρόβλημα γύρω από το σχεδιασμό του έργου είναι ουσιαστικά τούτο:

Το σχέδιο και η δομή του έργου ελέγχει τον υπάλληλο και τον εξαναγκάζει σ'ένα προτυποποιημένο ρουτίνας και ελεγχόμενο επίπεδο εκτέλεσης, ή ο υπάλληλος με δική του υποκίνηση ελέγχει το τελικό προϊόν των προσπαθειών του;

### Ιστορική Προσέγγιση Στο Σχεδιασμό Έργων

Ιστορικά οι μελέτες χρόνου και κίνησης (time and motion studies) έχουν χρησιμοποιηθεί για το σχεδιασμό έργων και για την ανάλυση της εκτέλεσης. Οι δύο άνθρωποι που θεωρούνται σαν σκαπανείς στο πεδίο των μελετών χρόνου και κίνησης είναι ο Frederick Taylor και ο Frank Gilbreth.

Για να κατανοήσει κανείς περισσότερο την έννοια των μελετών χρόνου και κίνησης έχει σημασία να κατανοήσει τους στόχους τους που είναι:(27)

1. Ανασχεδιασμός ενός έργου για να γίνουν οι κινήσεις απλούστερες και ταχύτερες.

2. Ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών πλεγμάτων (patterns) κίνησης για εργάτες έτσι ώστε να μπορούν να εκτελούν το έργο γρηγορότερα και με λιγότερη κόπωση.

3. Η τοποθέτηση προτύπων για δεδομένα έργα για να χρη-

σιμοποιηθούν σαν μια βάση καθορισμού κλιμάκων αμοιβής και σαν κριτήρια για την αξιολόγηση του εργαζόμενου.

4. Η ανάπτυξη μιας πλήρους περιγραφής έργου για υποβοήθηση κατά τη διαδικασία της στρατολόγησης, επιλογής, προσανατολισμού και εκπαίδευσης των νέων εργατών.

α) Friedrich Taylor(28)

Το σημαντικό μήνυμα του Fr. Taylor ήταν αυτό που κατόρθωσε να αντιληφθεί από την επαγγελματική του σταδιοδρομία. Ο,τι δηλ. οι εμπειρικές μέθοδοι, που εφαρμόζονταν στις επιχειρήσεις (μικρές και μεγάλες) θα έπρεπε ανυπερθέτως και σε σύντομο χρονικό διάστημα να εξαλειφθούν και να αντικατασταθούν με συγκεκριμένες και ορθολογικές μεθόδους.

Ο Taylor συνήθιζε να χρησιμοποιεί τον όρο "Διοίκησης πρωτοβουλίας και κινήτρου". Σύμφωνα με αυτόν το σύστημα της διοίκησης ήταν η μεταβίβαση πρωτοβουλίας στον εργαζόμενο και η αμοιβή του κατά τεμάχιο παραγωγής.

Οι θεμελιώδεις αρχές της θεωρίας της Διοίκησης κατά τον Taylor μπορούν να συνοψισθούν και με τον ακόλουθο τρόπο:

1. Αντικατάσταση των εμπειρικών κανόνων με την οργανωμένη γνώση, επιδιώκοντας την ανεύρεση του "άριστου τρόπου" εκτέλεσης της εργασίας.

2. Πραγματοποίηση αρμονίας στην ομαδική δράση, αντί για ασυμφωνία.

3. Επίτευξη συνεργασίας των ανθρώπινων πλασμάτων, αντί για χυδαίον ατομισμό.

4. Εργασία για μέγιστη απόδοση, αντί για περιορισμένη απόδοση.

5. Ανάπτυξη όλων των εργαζομένων στη μεγαλύτερη δυνατή έκταση για την προσωπική τους μεγαλύτερη ευημερία και τη μεγαλύτερη ευημερία της εταιρίας τους.

Τα βασικά αυτά διδάγματα του Taylor δεν απέχουν πολύ από τα θεμελιώδη "πιστεύω" του σύγχρονου διοικητικού στελέχους. Από τα θετικά στοιχεία της θεωρίας του Taylor είναι ότι οι προϊστάμενοι πρέπει να προγραμματίζουν, του-

λάχιστον μια μέρα πριν, την εργασία που θα κάνουν οι υφιστάμενοί τους, τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουν και τον χρόνο μέσα στον οποίο θα την ολοκληρώσουν. Έτσι οι εργαζόμενοι θα έχουν από πριν στοιχεία για το τί πρέπει να κάνουν, με τι θα το πραγματοποιήσουν, που θα εργασθούν και σε πόσο χρόνο πρέπει να τελειώσουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Από τις σκέψεις σχετικά με το χρόνο πραγματοποιήσεως της εργασίας προέκυψε η έννοια του "Standard" σαν μονάδα συγκρίσεως του προγραμματισμένου με το πραγματοποιημένο. Η έννοια αυτή έχει σήμερα πολλές και ποικίλες εφαρμογές ανάλογα με την περίπτωση που αφορά.

#### β) Μελέτη Κινήσεως και Χρόνου

Η μελέτη των κινήσεων και του χρόνου (ή Κινησιοχρονομετρία) θεμελιώθηκε αρχικά από τον Fr. Taylor. Τελειοποιήθηκε όμως με τις έρευνες και τις εργασίες του F.B. Gilbreth και της συζύγου του Lillian (Μελέτη κινήσεων και Μελέτη Μικροκινήσεων ή Μικροκινησιομετρία).

Με τη μελέτη κινήσεων και χρόνου επιδιώκεται η αποσυνθετική ανάλυση, η αναγνωριστική μέτρηση και η επιστημονική παρατήρηση τόσο των επαναλαμβανομένων κινήσεων όσο και του χρόνου που αναλώνει κάποια σωματική εργασία που εκτελείται μακροχρονίως που εκτελούν άνθρωποι ή κάποια μηχανική εργασία που πραγματοποιείται από κάποιο μηχάνημα ή από ομοιγενή τους ομάδα, μέσα σε συγκεκριμένο περιβάλλον.

Επιχειρήματα που καθιέρωσαν την μέθοδο αυτή είχαν διατυπωθεί από τον Fr. Taylor και τον F. Gilbreth. Ο Taylor υποστήριξε, ότι ο ακαθοδήγητος εργάτης σπαταλάει χρόνο και δυνάμεις με συνέπεια να θυσιάζει τις δυνάμεις του αλλά και τον χρόνο πέρα από ό,τι είναι απόλυτα αναγκαίο, διότι εκτελεί άσκοπες λανθασμένες κινήσεις. Αν όμως εφαρμόσει κάποιο πρότυπο απλοποιημένης εργασίας, που θα τον αποδεχτεί, τότε είναι σε θέση να εκτελέσει το ίδιο έργο με πολύ μικρότερες θυσίες χρόνου και δυνάμεων.

Ο Gilbreth δέχεται ότι πάντοτε υφίσταται "ο μοναδι-

κός άριστος τρόπος" για να επιτυγχάνεται κάθε φορά το πιο καλό αποτέλεσμα από την κατανάλωση των διαθεσίμων πόρων. Για την περίπτωση της ανθρώπινης εργασίας ο "άριστος τρόπος" αναφέρεται στην επιδίωξη απλοποιήσεως της, μετά από μελέτη των κινήσεων και του χρόνου.

Η εφαρμογή της μεθόδου "μελέτη κινήσεων και χρόνου" προγραμματίζεται και πραγματοποιείται, τις περισσότερες φορές, όταν κάποια συγκεκριμένη εργασία παρουσιάζει και τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Υπάρχουν πολύπλοκες ενέργειες και κινήσεις, ανθρώπων και μηχανημάτων, που επαναλαμβάνονται, αλληλοεξαρτημένες, για πολύ χρόνο ομοιόμορφα και συστηματικά και όχι από καιρό σε καιρό.

2. Οι ενέργειες αυτές να δείχνουν ότι υπάρχουν εσωτερικές αντιστοικονομίες (σπατάλες) που πρέπει να εξαφανισθούν το ταχύτερο δυνατό.

3. Να είναι επίσης απαλλαγμένες από αξιόλογη πνευματική προσπάθεια, από σύνθετες και πολύπλοκες δραστηριότητες όπως από συχνές εναλλαγές σε χώρο και χρόνο κ.λ.π.

Τα στάδια εφαρμογής της μεθόδου "μελέτη κινήσεων και χρόνου" είναι βασικά τα ακόλουθα:

1. Αποσυνθετική Ανάλυση της Εργασίας: Στο στάδιο αυτό επιδιώκεται συστηματικά η υποδιαίρεση συγκεκριμένης εργασίας σε κύκλους, βαθμίδες, στοιχεία και κινήσεις.

Η κίνηση εργασίας είναι η πιο απλή φυσική μονάδα μετρήσεως των συστατικών των εργασιών της εργασίας. Η μονάδα αυτή είναι πρακτικά αδιαίρετη και ομοιόμορφη. Η εν λόγω μονάδα μπορεί να μετρηθεί αυτοτελώς και μπορεί ο "χειριστής" (ή ο ερευνητής) να την παρατηρήσει διότι έχει συγκεκριμένα σημεία αλλαγής της δηλ. τότε αρχίζει και τότε τελειώνει.

Κάθε στοιχειώδης ενέργεια (μικροκίνηση) που μπορεί τελικά να αναλυθεί, η οποιαδήποτε εργασία των χεριών ονομάζεται "Therblig" από τον αναγραμματισμό του επωνύμου του Frank Gilbreth. Τα therbligs είναι:

1) Αναζήτηση

- 2) Ανεύρεση
- 3) Επιλογή
- 4) Δράση
- 5) Μεταφορά
- 6) Θέση
- 7) Συναρμολόγηση
- 8) Χρησιμοποίηση
- 9) Αποσύνδεση
- 10) Επιθεώρηση
- 11) Προκαταρκτική θέση (για επόμενη χρήση)
- 12) Απόθεση φορτίου
- 13) Κενή μεταφορά (ή κίνηση άδειου χεριού)
- 14) Ανάπαυλα λόγω κοπώσεως
- 15) Αναπόφευκτη καθυστέρηση
- 16) Καθυστέρηση που μπορεί να μην γίνει
- 17) Προγραμματισμός (επόμενης εργασίας)
- 18) Κράτημα ή λαβή

Κάθε έργο σύμφωνα με τη θεωρία του Gilbreth είναι το therblig πολλαπλασιαζόμενο με την τιμή των μεταβλητών 1) εργαζομένου 2) περιβάλλοντος και 3) κινήσεως.

Ο αριθμός των κινήσεων αυξήθηκε αργότερα σε 25 από τους H.B. Maynard, C.J Stegemerten & J.L. Schwad. Αυτοί διέκριναν τις κινήσεις ως εξής: α) οκτώ για τα άνω άκρα του εργαζομένου (χεριών, δακτύλων, καρπών και βραχιόνων) β) δεκαπέντε για τα κάτω άκρα (βάδισμα, κάμψη γονάτων ή μηρού και του σώματος) και γ) δύο των οφθαλμών, κατά την άσκηση οπτικού ελέγχου των εκτελουμένων κινήσεων.

### **Η Αναγνωριστική Μέτρηση της Εργασίας**

Η μέτρηση αυτή γίνεται πάντα μετά την αποσυνθετική ανάλυση της εργασίας, για να αποφεύγονται μεταβολές μετρουμένων τόπων και χρόνων εκτέλεσης κινήσεων κατά τις διάφορες φάσεις ή στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Κατά το στάδιο αυτό διαπιστώνονται ή υπολογίζονται, προσδιορίζονται και καταγράφονται αφ' ενός μεν ο τρόπος εκτελέσεως κάθε διαφορετικής κινήσεως, από πλευράς εκτά-

σεως, αναλώσεως δυνάμεις και ποιοτικής τελειότητας εργασίας, αφ'ετέρου δε η ποσότητα του αναλισκομένου χρόνου κατά την εκτέλεση κάθε κινήσεως από πλευράς ταχύτητας ή χρονικής διάρκειας εκτελέσεως της, με ακριβή διαδοχική σειρά.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται σήμερα για την μέτρηση της εργασίας είναι πολλά. Τα πιο γνωστά μέσα είναι τα ακόλουθα:

- 1) Χρονόμετρο
- 2) Κυκλογράφος (ειδική συσκευή φωτογραφήσεως τριών διαστάσεων που αρχικά χρησιμοποιήθηκε από τον Gilbreth)
- 3) Κινηματογραφική μηχανή
- 4) Μαγνητόφωνο
- 5) Επιστημονική Παρατήρηση

#### Τεχνολογία μαζικής Παραγωγής

Κατά την αναζήτηση ακόμα μεγαλύτερης παραγωγικότητας το μάνατζμεντ στράφηκε στην τεχνολογία μαζικής παραγωγής. Η τεχνολογία μαζικής παραγωγής απαρτίζεται από τρεις βασικές αντιλήψεις:

- 1) Προτυποποίηση (Standardization)
- 2) Αντικατάσταση (Interchangeability) εργατικού δυναμικού
- 3) Κανονική κίνηση του προϊόντος διαμέσου του εργοστασίου με μια σειρά προγραμματισμένων λειτουργιών σε συγκεκριμένους τόπους εργασίας.

Πιστεύτηκε ότι η τεχνολογία για μαζική παραγωγή του εργοστασίου με μια μέθοδο μελέτης χρόνου και κίνησης για σχεδιασμό έργων θα έλυne όλα τα προβλήματα της παραγωγικότητας. Πιο συγκεκριμένα, αναμενόταν αυξημένη ποσότητα, μείωση στο κόστος και καλύτερη ποιότητα επαγγελματικής ειδικότητας.

Πολύ συχνά, το αποτέλεσμα ήταν: υψηλότερο κόστος, χαμηλή ποιότητα τεχνικότητας, περισσότερες απουσίες, παράπονα, αποχωρήσεις και συχνά εχθρότητα προς το μάνατζμεντ. Για να καταλάβει κανείς γιατί αυτές οι αντιλήψεις

δεν τελεσφόρησαν πρέπει να αναγνωρίσει την επίδραση που τα με στενότητα δομημένα έργα είχαν πάνω στους υπάλληλους. Συγκεκριμένα η κόπωση, η ανία, η απογοήτευση και το χαμηλό ηθικό οδήγησαν σε έλλειψη ενδιαφέροντος και απάθεια. Βρέθηκε πως η δυσαρέσκεια προς τα έργα δεν ανακύπτει από τις συνθήκες που θεωρούνται σπουδαίες από το μάνατζμεντ, τέτοιες όπως η αμοιβή, η σιγουριά, οι συνθήκες εργασίας, τα επιπλέον οφέλη και η εποπτεία. Οι υπάλληλοι θεωρούν αυτούς τους παράγοντες σαν λογικά ικανοποιητικούς, αλλά δεν τους αρέσουν μερικές ειδικές απόψεις του σχεδιασμού του έργου. Αυτά περιλαμβάνουν:

\* **ΤΗΝ ΑΝΩΝΥΜΙΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ** - μια συνέπεια αποκλεισμού από το έργο πραγματικά του καθετί που θα μπορούσε να έχει προσωπική αξία ή σημασία στον υπάλληλο.

\* **ΤΗΝ ΑΠΟΠΡΟΣΩΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ** - όπως φανερώνεται στην έλλειψη κάθετης προόδου. Καθώς τα καθήκοντα έχουν απλοποιηθεί, διάφορες σ'επιδεξιότητα μεταξύ των έργων έχουν πρακτικά εξαφανιστεί.

Η τεχνολογία μαζικής παραγωγής έχει εξαναγκάσει τους υπάλληλους να εκτελούν προτυποποιημένα, πολύ επαναληπτικά καθήκοντα που απαιτούν λίγη γνώση και επιδεξιότητα και χρησιμοποίηση μόνο λίγων κατώτερης τάξης ικανοτήτων μέσα σ'ένα περιβάλλον το οποίο, πρώτα, δεν προσφέρει πρακτικά πρόκληση και δεύτερο εξαναγκάζει τον υπάλληλο να αποδέχεται την ελεγχόμενη παγίως ταχύτητας γραμμή συναρμολόγησης.

#### **Αποτελέσματα Ιστορικής Προσέγγισης**

Τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα κατά μεγαλύτερο μέρος ήταν προσανατολισμένα προς μια επιθυμία να κερδίσει κανείς μάξιμουμ παραγωγικότητας και να κρατήσει έλεγχο πάνω στην όλη διαδικασία παραγωγής. Για πολλά χρόνια, μερικοί οργανισμοί σ'ένα βαθμό πέτυχαν αυτά τα πλεονεκτήματα. Όμως, από το τέλος της δεκαετίας του 1940 τα μειονεκτήματα άρχισαν πραγματικά να γίνονται φανερά. Οι εξελίξεις συγκέντρωσαν την προσοχή στις αρνητικές επιδράσεις που

δημιούργησαν οι ιστορικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό του έργου. Αυτές οι αρνητικές επιδράσεις εκδηλώνονται κυρίως στον τομέα της υποκίνησης του υπαλλήλου.

Πολλά από τα οικονομικά και παραγωγικά πλεονεκτήματα των ιστορικών προσεγγίσεων στο σχεδιασμό των έργων δεν έχουν σαφώς κατανοηθεί. Η κύρια αιτία είναι ότι οι οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες σήμερα είναι ουσιαστικά διαφορετικές απ'αυτές του παρελθόντος. Ιδιαίτερης σπουδαιότητας είναι το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο του μέσου υπαλλήλου. Έχει μάθει να αναμένει περισσότερο από το έργο του και είναι όλο και περισσότερο εκδηλωτικός περί των ατελειών στο κλίμα της εργασίας. Επίσης, οι σημερινοί άνθρωποι διακρίνονται γενικά περισσότερο για την κινητικότητα τους, έχουν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις απασχόλησης.

#### **Προσπάθειες για τη λύση του προβλήματος σχεδιασμού της εργασίας**

Υστερα από την ενημέρωση περί μερικών προβλημάτων των κλασικών μεθόδων, πολλοί οργανισμοί κατά τα πρόσφατα χρόνια απέδειξαν δραστήριο ενδιαφέρον γύρω από το θέμα του σχεδιασμού του έργου. Μολονότι μερική από την ώθηση γι'αυτό το ενδιαφέρον έχει προέλθει από τη συνεχή επιθυμία των οργανισμών ν'αντιμετωπίσουν τους στόχους τους σε περιοχές όπως το κόστος, η ποιότητα και η ποσότητα εκροής, υπάρχει άφθονη ένδειξη για υποστήριξη του ισχυρισμού ότι έχουν επίσης στο μυαλό την ευημερία του υπαλλήλου. Επιπρόσθετα, όλες οι ενδείξεις οδηγούν στο γεγονός ότι ο σχεδιασμό του έργου θα τύχει περισσότερης προσοχής στο μέλλον. Δύο έννοιες που έχουν απασχολήσει την σκέψη είναι "ο χρόνος απαλλαγής από την εργασία" και "διερεύνηση του έργου".

##### **1) Χρόνος απαλλαγής από το έργο**

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις υπήρξαν οι ισχυρότεροι υποστηρικτές της λύσης "περισσότερος χρόνος απελευθέρωσης από την εργασία". Οι προτάσεις του απ'αυτήν την



άποψη διαβαθμίζονται από διάφορες διακοπές μέχρι περισσότερες και μακρότερες διακοπές για καφέ. Σύμφωνα με μερικούς συγγραφείς τούτο θα φαινόταν να είναι μια προσέγγιση ηττοπάθειας, αφού παραδέχεται ότι μία περιορισμένη δομή του έργου πρέπει να υπάρχει και ότι η εργασία είναι έμφυτα δυσάρεστη. Τονίζουν επίσης ότι το αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης είναι προορισμένο να παράγει μια υποπαί-δαγώγηση αλλοτριωμένων εργατών οι οποίοι αναγκαστικά πρέπει να αποβλέπουν στις εκτός της εργασίας δραστηριότητες για όλες τις ικανοποιήσεις τους.

## 2) Διερεύνηση του έργου (Job Enlargement)

Η διερεύνηση του έργου (για την οποία μιλήσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο) αντιπροσωπεύει μια οριζόντια προσέγγιση για σχεδιασμό έργων. Περιλαμβάνει προσπάθεια να κάνει κανείς το έργο διαρθρωτικά "μεγαλύτερο".

α) Πρόκληση του υπαλλήλου: Αυτό αντιπροσωπεύει μια από τις πιο παλιές, πιο επιφανειακές και ως συνήθως εφαρμοσμένες αφελείς προσπάθειες για διεύρυνση του έργου. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση αν μια γραμματέας δακτυλογραφεί 50 γράμματα την εβδομάδα, προκαλέστε την να δει αν μπορεί να δακτυλογραφήσει 75. Η πολύ λογική ανταπόκριση του υπαλλήλου σ'αυτήν την περίπτωση είναι; "Γιατί πρέπει να το κάνω;". Το είδος της ανταπόκρισης θα είναι εύκολο να το κατανοήσει κανείς αφού όλη η πρόκληση πραγματικά στρέφεται στο να ζητήσει από τον υπάλληλο να κάνει περισσότερο από κάτι που δεν του αρέσει να κάνει κανονικά χωρίς κανένα αντάλλαγμα που να μειώνει ή να εξαλείφει την δυσάρεσκεια αυτή.

β) Μετακίνηση των πιο δύσκολων ενεργειών: Η θεωρία εδώ είναι ότι αν αφαιρέσουμε τα πιο δύσκολα μέρη μιας εργασίας ένας υπάλληλο μπορεί να κατορθώσει περισσότερα απ'ότι του έχει απομείνει. Η αντιπροσωπευόμενη σκέψη είναι εμφανώς οπισθοδρομική, αφού η μετακίνηση των πιο δύσκολων μερών συνδέεται με την απλοποίηση και δημιουργία του έργου περισσότερο χωρίς σημασία απ'όσο ήταν στην αρχή, αφαιρώντας έτσι και το ελάχιστο ενδιαφέρον που είχε απο-

μείνει στους εργαζομένους.

γ) Ανάθεση περισσότερων καθηκόντων: Με τη μέθοδο αυτή αντί να κάνει ένα πράγμα πάλι και πάλι δίνονται στον υπάλληλο διάφορα καθήκοντα να εκτελέσει. Μολονότι τούτο μπορεί να τον απαλλάξει από κάποια μονοτονία το πρόβλημα βρίσκεται στο γεγονός ότι τα νέα καθήκοντα τα οποία του ανατίθενται δεν είναι συνήθως με περισσότερη σημασία από τα παλιά. Ετσι, είναι απίθανο ότι θετικά κέρδη διάρκειας μιας σπουδαιότητας μπορούν να επιτευχθούν.

δ) Εναλλαγή στο έργο (job rotation): Αυτή η προσπάθεια βελτίωσης σε οριζόντια έργα περιλαμβάνει μετακίνηση του υπαλλήλου από έργο σε έργο. Αυτή η μετακίνηση είναι δυνατόν να συμβαίνει κάθε λίγες ώρες ή δύο τρεις φορές την ημέρα.

Με τη διεύρυνση αυτής της ποικιλίας της εργασίας των εργαζομένων, οι υποστηρικτές της λύσης αυτής πίστευαν ότι ο εργαζόμενος ικανοποιεί περισσότερο την ανάγκη της δημιουργικότητας, γιατί έβλεπε το προϊόν από πολλές πλευρές κατά την παραγωγική διαδικασία. Εβλεπε την ανάπτυξη του προϊόντος και όχι μόνο ένα κομμάτι αυστηρά, από αυτό.

Η έρευνα έχει δείξει ότι η εναλλαγή στο έργο είναι κάπως αποτελεσματική στη μείωση της μονοτονίας και της πλήξης (ανίας) και οι υπάλληλοι γενικά την προτιμούν σ' αντίθεση με το να εκτελούν μια μονοεργασία. Ωστόσο, αποτελεί μια όχι πλήρη λύση στο πρόβλημα.

Μια άλλη άποψη όμως υποστηρίζει ότι η λύση αυτή της εναλλαγής των θέσεων εργασίας παρουσιάζει το μεγάλο μειονέκτημα ότι ουσιαστικά δεν λύνει το πρόβλημα γιατί ο εργαζόμενος καταλαβαίνει σιγά σιγά ότι η ανιαρή και μονότονη εργασία που έκανε πριν, αντικαταστάθηκε από μια άλλη εργασία, το ίδιο ανιαρή και μονότονη.

### **Εμπλουτισμός του έργου(29)**

Η έννοια του εμπλουτισμού του έργου ή η κάθετη φόρτιση του έργου, κρατά το κλειδί για τη δημιουργία εργασίας με περισσότερη σημασία για τους υπαλλήλους. Με τον

όρο εργασία εννοούμε εργασία διαβρωμένη για να παράσχει στον υπάλληλο μια αίσθηση ικανοποίησης και καταρθώματος. Εργασία σχεδιασμένη μ' αυτόν τον τρόπο έχει μέσα της όλα τα συστατικά τα οποία συμβάλλουν στην αποδέσμευση του υποκινητικού δυναμικού που υπάρχει μέσα στο άτομο. Έτσι, ο κατάλληλος σχεδιασμός του έργου δεν ενισχύει μόνο τον οργανισμό για να πετύχει τους στόχους του, αλλά επίσης λαμβάνεται υπόψη η ευημερία (well....) του ατόμου, αφού έτσι έχει αυτό την ευκαιρία να ικανοποιήσει μια πληρέστερη σειρά αναγκών της εργασίας.

Πραγμάτι, μέσα από την κάθετη ανάπτυξη της δουλειάς των εργαζομένων, ο εργαζόμενος μπορεί να αξιοποιήσει τις γνώσεις του, μπορεί να αναπτύξει πρωτοβουλία και γενικότερα αρχίζει να αποκτά ένα ενδιαφέρον για την δουλειά του. Αυτή η ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγεί στην βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και σε αύξηση της αποδοτικότητας της εργασίας.

Μειονέκτημα βέβαια στον εμπλουτισμό των έργων αποτελεί το ότι θα πρέπει να γίνει προσπάθεια αναπροσαρμογής των έργων που έχουν ανατεθεί στους εργαζομένους, δηλαδή, χρειάζεται να ξαναγίνει ένας καινούργιος ανασχεδιασμός των έργων. Το ονομάζουν μειονέκτημα γιατί δεν πρόκειται για την εύκολη λύση. Ο εμπλουτισμός των έργων απαιτεί, μεράκι και πολύ κόπο για να γίνει. Τα αποτελέσματά του όμως ικανοποιούν και τους πιο απαιτητικούς μάντζερ.

Η λύση αυτή, όμως, θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τα 3 παρακάτω στοιχεία:

α) Εμπλουτισμό της εργασίας: Πρώτα - πρώτα μια διερεύνηση του έργου, όσον αφορά τις κινήσεις που κάνει αλλά και το χρόνο της εργασίας

β) Ενσωμάτωση στην δουλειά μας εμμέσων στοιχείων π.χ διαχείριση, εποπτεία, αποθήκευση και κάποια ευθύνη

γ) Μεταβίβαση εξουσιών για τη λήψη αποφάσεων, τι θα γίνει, πως θα γίνει, από ποιόν... δηλαδή έχουμε ουσιαστική αποκέντρωση.

Με τον εμπλουτισμό των έργων ο εργάτης τώρα μπορεί

να κάνει και εργασίες που έκανε πριν ένας επόπτης ή ένας μάνατζερ.

Η διαφορά μεταξύ διερεύνησης εργασίας κι εμπλουτισμού της ή οριζόντιας και κάθετης φόρτισης παρέδχεται στον ακόλουθο πίνακα, στον οποίο περιληπτικά αναφέρονται μερικές αρχές κάθετης φόρτισης του έργου και τα κίνητρα που περιλαμβάνονται σε κάθε αρχή.

**Αρχές κάθετης φόρτισης του έργου(30)**

<b>Αρχή</b>	<b>Κίνητρα</b>
- Μετακίνηση μερικών ελέγχων ενώ παραμένει η υπευθυνότητα	- Ευθύνη και προσωπικό επίτευγμα
- Αύξηση υπευθυνότητας ενός εργαζομένου με τη δική του εργασία	- Ευθύνη και αναγνώριση
- Παροχή πρόσθετης εξουσίας σ'έναν υφιστάμενο κατά τη δραστηριότητά του	- Ευθύνη, επίτευγμα και αναγνώριση
- Εισαγωγή νέων και δυσκολότερων καθηκόντων που δεν υπήρχαν πριν	- Ανάπτυξη και μάθηση
- Εκχώρηση σ'ένα υφιστάμενο συγκεκριμένων ή εξειδικευμένων καθηκόντων και ενίσχυσή του να γίνει πιο ειδικός	- Ευθύνη, εξέλιξη και πρόοδο
- Περιοδικές εκθέσεις διαθέσιμες στον ίδιο τον υφιστάμενο.	- Εσωτερική αναγνώριση

Το κλειδί - χαρακτηριστικό των ανωτέρων σημείων βρίσκεται στο γεγονός ότι αντί να δίνεται στον υπάλληλο περισσότερο από το ίδιο φάρμακο με μια διαφορετική ετικέτα, το έργο του πραγματικά εμπλουτίζεται ανυψώνοντας το. Εξεταζόμενο από άλλη πλευρά, όταν ένα έργο εμπλουτίζεται σε αντίθεση με την απλή διεύρυνση του, επιτρέπει στο άτομο κατά την εκτέλεσή του να εξασκεί τις επιδεξιότητες τις ικανότητες του πληρέστερα. Το έργο εξυψώνεται με την έννοια ότι τα ταλέντα τα οποία έχει το άτομο χρησιμοποιούνται πλήρως, σε αντίθεση με την αποχρησιμοποίησή

τους. Υπάρχει μεγάλη ένδειξη ότι η πρωτοβουλία, η ευφυΐα, οι δεξιότητες και οι ικανότητες του υπαλλήλου σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιούνται μόνο μερικές στους οργανισμούς σήμερα.

### **Συμμετοχική Διοίκηση και λήψη αποφάσεων**

Ένα ακόμα θέμα, σχετικό με την υποκίνηση, που θα πρέπει να εξετάσουμε είναι η συμμετοχική διοίκηση.

Ο όρος "συμμετοχή"<sup>(31)</sup> σημαίνει ότι κάποιος παίρνει μέρος σε κάτι, μοιράζεται κάτι με άλλον. "Μεθοδεύω τη συμμετοχή" σημαίνει ενθαρρύνω κάποιους να συμμετέχουν, να μοιράζονται κάτι με άλλους.

Έτσι λοιπόν όπου μια εργασία εκτελείται από περισσότερους ανθρώπους, είναι απαραίτητο να υπάρχει κάποια μορφή "συμμετοχής". Στην καλύτερη μορφή της, η συμμετοχή προϋποθέτει αυτοσεβασμό και αίσθημα ευθύνης, γιατί αυτοί, που συμμετέχουν σε μια προσπάθεια οφείλουν να αισθάνονται ενωμένοι με την ομάδα τους και να παρακινούνται από ένα κοινό σκοπό.

Στην περίπτωση που υπάρχει μια αληθινή συμμετοχή δεν συμβάλλουμε απλώς με τα χέρια μας, αλλά με το μυαλό μας. Έχουμε το ειλικρινές αίσθημα ότι βοηθήσαμε να λυθούν μερικά από τα προβλήματα που αφορούν την εργασία μας.

Η συμμετοχή αρχίζει να γίνεται δυναμική όταν ο εργαζόμενος καλείται να προτείνει ιδέες για το χειρισμό μιας εγκατάστασης. Ο υπάλληλος τελικά συμβάλλει στην αποσαφήνιση των στάσεων, στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, στη λήψη αποφάσεων.

Ένας κατάλληλος τρόπος να αποδεσμεύσουμε τις παραγωγικές δυνάμεις των ανθρώπων είναι ν'αναγνωρίσουμε τις ανάγκες τους, μέσα στα όρια λογικής και να προσπαθήσουμε να τις ικανοποιήσουμε. Με τέτοιες ενέργειες μπορούμε να βοηθήσουμε στην δημιουργία κλίματος, όπου θα αναπτυχθεί η διάθεση των εργαζομένων για συμμετοχή.

Όπως, όμως η ικανοποίηση των αναγκών βοηθά τη συμμετοχή, έτσι και η επικοινωνία τη βελτιώνει. Στην παραγω-

γικότητα, η επικοινωνία αποτελεί το κλειδί για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να δεχθούν τους στόχους της διοίκησης για μείωση του κόστους.

Υπάρχουν τουλάχιστον τρεις βασικοί τρόποι με τους οποίους μπορούμε να επικοινωνούμε και να βελτιώνουμε την επικοινωνία, ο σπουδαιότερος είναι:

~~Επικοινωνούμε~~ Επικοινωνούμε κατευθείαν με τον εργαζόμενο. Αυτό σημαίνει να κάνουμε τους άλλους να κατανοήσουν ποιοί είναι ακριβώς οι στόχοι οι αντικειμενικοί της οργάνωσης. Αυτή η μέθοδος είναι ευκολότερο να πετύχει αν οι στόχοι για μείωση του κόστους είναι πολύ εξειδικευμένοι και αν υπάρχει ένα παρελθόν, μια ιστορία συμμετοχικών διαδικασιών. Σε τέτοιες περιπτώσεις μπορούμε να κοινοποιούμε τους στόχους μας με τρόπους ποσοτικούς, όπως π.χ. "Ο σκοπός μας φέτος είναι να μειώσουμε τα λειτουργικά κατά 10%. Γνωρίζεται τι μπορεί να γίνει για τη μείωση τους. Είναι πραγματικά στο χέρι σας να πετύχεται αυτό το 10%". Είναι φανερό ότι η επιτυχία αυτής της μεθόδου εξαρτάται από το πόσο οι υπαλληλοί μας, μας εκτιμούν, πόσο μπορούμε να τους κάνουμε να κρατούν μια θετική στάση απέναντι στα προβλήματα της οργάνωσης.

Η άσκηση της Διοίκησης είναι θέμα τεράστιας σημασίας για την οργάνωση. Η λήψη των αποφάσεων όμως είναι και αυτό τρομερά σημαντικό ζήτημα και θα πρέπει να ξεκαθαριστεί το ποιοί θα είναι οι αρμόδιοι για τη λήψη αποφάσεων μέσα στην οργάνωση. Η σημασία της λήψης αποφάσεων μεγαλώνει ακόμα περισσότερο εάν τοποθετήσουμε αυτά που μας λέει ο Herbert A. Simon, (32) "Διοικών σημαίνει λαμβάνω αποφάσεις".

Ο Simon αναγνωρίζει ότι ο άνθρωπος δεν είναι απόλυτα λογικό ον, αλλά έχει "πεπερασμένη λογική". Αυτό σημαίνει ότι όσο μορφωμένος, ικανός και εξειδικευμένος να είναι ένας διευθυντής, δεν μπορεί να είναι γνώστης όλων των ζητημάτων. Απαραίτητο στοιχείο, λοιπόν, για να ληφθεί η άριστη απόφαση είναι η συνεργασία του μάνατζερ με τους εργαζομένους.

Οι εμπειρίες των εργαζομένων, οι γενικές ειδικές γνώσεις και απόψεις κάθε εργαζομένου σχετικά με την παραγωγή, με το προϊόν, με το περιβάλλον εργασίας του, με τους συναδέλφους του κ.λ.π. είναι ένα υλικό απαραίτητο για την συμπλήρωση των γνώσεων και των απόψεων του προϊσταμένου.

Τα παραπάνω αποτελούν ένα σημαντικό πλεονέκτημα που απευθύνεται α) στους προϊσταμένους, γιατί οι γενικές και ειδικές γνώσεις των υφισταμένων του λειτουργούν ως συμπληρωματικά εφόδια στην σωστή εκτέλεση της εργασίας του και β) στους εργαζομένους, γιατί έχουν αντίκτυπο πολύ θετικό και στη δουλειά τους και στη ζωή τους.

Στην δουλειά τους, καταρχήν, ικανοποιούνται ορισμένες βασικές ανάγκες π.χ. νοιώθει ο εργαζόμενος, ότι η επιχείρηση τον αναγνωρίζει, τον βλέπει σαν προσωπικότητα και όχι σαν μηχάνημα. επίσης είναι φυσικό οι εργαζόμενοι μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών τους να αρχίσουν να ενδιαφέρονται για την δουλειά τους, ν'αξιοποιούν τις γνώσεις τους, να αναλαμβάνουν κάποια πρωτοβουλία και πολλά άλλα. Δεν πρέπει, ποτέ, να ξεχνάμε ότι με άλλη διάθεση εκτελούμε κάποιες αποφάσεις που πάρθηκαν από κάποιους τρίτους και με άλλη αυτές που έχουν παρθεί με τη δική μας συμμετοχή και έγκριση.

Ακόμα, αφού θα βρίσκουν ικανοποίηση ηθική και υλική οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση θα αρχίσει να αλλάζει προς το καλύτερο και η ζωή τους έξω από την επιχείρηση, γιατί θα κουβαλούν και στην προσωπική τους ζωή την αίσθηση πως δεν είναι το τελευταίο γρανάζι της μηχανής.

Η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και των εργαζομένων δεν στερεί στους προϊσταμένους την αποκλειστικότητα για τη λήψη των αποφάσεων αφού το τελικό Ο.Κ. θα το δώσουν αυτοί. Παράλληλα όμως λειτουργεί ευεργετικά πάνω στην στάση των εργαζομένων απέναντι στη δουλειά τους.

Σύμφωνα με τον καθ. Β. Φίλιο, (33) ο κύριος λόγος που οι περισσότεροι οργανισμοί δεν χρησιμοποιούν τη συμμετοχική διοίκηση είναι ότι τους παρέχονται διαστρεβλωμένες

πληροφορίες εξαιτίας των λογιστικών μεθόδων, οι οποίες δεν πετυχαίνουν να τηρηθεί εποπτεία για την επένδυση που έχει γίνει σ'αυτούς τους ανθρώπινους πόρους. Από τη στιγμή που οι οργανισμοί παντός είδους άρχισαν να χρησιμοποιούν τις μεθόδους, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί για τον υπολογισμό των αλλαγών που συμβαίνουν στην παραγωγική ικανότητα των ανθρωπίνων πόρων τους, η ανώτατη διοίκηση θα έχει σαφή ένδειξη, πως τα διευθυντικά στελέχη του συμμετοχικού συστήματος πετυχαίνουν σταθερά υψηλά κέρδη.

Μερικοί μάνατζερς φοβούνται να μετατοπισθούν από το στυλ που χρησιμοποιούν στο συμμετοχικό στυλ, άλλοι μπορεί να είναι ψυχολογικά αδύναμοι να κάνουν τη μετατόπιση αυτή, αν και πολλοί αυταρχικοί ηγέτες έχουν ευτυχώς αλλάξει με επιτυχία. Αυτό όμως είναι μια βραδεία εξέλιξη, που δεν μπορεί και δεν πρέπει να συμβεί μέσα σε μια νύχτα.

Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται το συμμετοχικό μάνατζμεντ, πρέπει να είναι συνεπής με την "κουλτούρα" του κάθε λαού το οικονομικό μοντέλο ακολουθεί που η χώρα, την πολιτική κατάσταση που επικρατεί, την παιδεία και τους άλλους παράγοντες. Με άλλα λόγια κάθε χώρα πρέπει να αναπτύξει το δικό της μοντέλο συμμετοχικού μάνατζμεντ και όχι απλά να αντιγράψει ένα κάποιο μοντέλο, έστω και επιτυχημένο μιας άλλης χώρας.

### **Η Συμμετοχή του Προσωπικού στα Κέρδη**

Ένα σημαντικό βήμα για την υποκίνηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι ο συνδυασμός της συμμετοχικής διοίκησης με την συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη.

Είναι φυσικό ότι αν οι εργαζόμενος έχει κάποιο ενδιαφέρον για τη δουλειά του αυτό θα αυξηθεί αν συμμετέχει σωστά στα κέρδη. Αυτό όμως είναι πολύ δύσκολο, γιατί υπάρχουν πολλά πρακτικά προβλήματα, όπως ποιό θα είναι το ποσοστό κερδών που θα μοιράζονται στο προσωπικό, ποιός θα είναι ο χρόνος διανομής των κερδών, μετά τον ισολογισμό ή μετά από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, πως θα καθοριστεί το ποσοστό κέρδους στους διάφορους εργαζομένους, ανάλογα



με την απόδοσή τους ή ανάλογα με τα χρόνια που εργάζονται στην επιχείρηση, αυτοί που φεύγουν από την επιχείρηση θα συνεχίσουν να πληρώνονται κ.λ.π. Τέτοια προβλήματα θα πρέπει να λυθούν πριν οποιαδήποτε επιχείρηση προχωρήσει στην εφαρμογή του συστήματος αυτού.

Για μας η εφαρμογή του συστήματος αυτού με την μορφή που αναφέρθηκε παραπάνω δεν αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική λύση, γενικά για τα προβλήματα που δημιουργεί αλλά και ειδικότερα για ένα άλλο πρόβλημα που μπορεί να προκαλέσει: την διχόνοια και την έχθρα μεταξύ των εργαζομένων γιατί λίγο πολύ όλοι πιστεύουμε ότι εργαζόμαστε όσο κανείς άλλος.

Η δική μας πρόταση είναι αν υπάρχει μια τέτοια σκέψη, τα ποσά αυτά να διατείθεται γι' αυτό που στην Ευρώπη ονομάζουν Κοινωνικό Ισολογισμό δηλ. να κάνουν κάτι εποικοδομητικό α) για τους υπαλλήλους π.χ. νηπιαγωγεία, παιδικές χαρές και παιδικούς σταθμούς με εξειδικευμένο προσωπικό για τις εργαζόμενες μητέρες, ένα πρόγραμμα μεταφοράς των εργαζομένων και προς άλλα και από την εργασία τους β) για την ευρύτερη περιοχή που εδραϊύει η επιχείρηση π.χ. αθλητικούς χώρους, πνευματικά κέντρα, πάρκα, κοινωνικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις, σεμινάρια και διαλέξεις και άλλα πολλά τα οποία θα τα χαίρονται όλοι οι άνθρωποι της περιοχής εργαζόμενοι και μη και γ) για το περιβάλλον, εκθέσεις και συζητήσεις με θέμα τη ρύπανση του περιβάλλοντος, πραγματοποίηση σχεδίων για τη δική της επίβαρυνση στο περιβάλλον και άλλα.

Όλα αυτά πιστεύουμε ότι υποκινούν, πολύ περισσότερο τους εργαζομένους από την απόδοση σ' αυτούς κάποιου χρηματικού ποσού. Καταλαβαίνουν και σιγά-σιγά τους γίνεται βίωμα ότι η επιχείρηση δεν τους αντιμετωπίζει όπως τους αντιμετωπίζει μόνο μέσα στην επιχείρηση αλλά και ενδιαφέρεται και για τη ζωή τους έξω απ' αυτήν. Συμμετέχει ενεργά στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ευρύτερη κοινότητα στην οποία εδρεύει και φροντίζει για την ασφάλεια και ψυχική ηρεμία των εργαζομένων της γιατί ήρεμοι και ευτυ-

χισμένοι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο αλλά και βοηθούν στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση οποιουδήποτε προβλήματος παρουσιαστεί.

### Ανακεφαλαίωση

Ο τρόπος κατά τον οποίο σχεδιάζονται τα έργα και διαρθρώνεται η εργασία έχει μια σημαντική επίδραση πάνω στο επίπεδο της υποκίνησης και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Η ιστορική προσέγγιση υπήρξε βασισμένη περισσότερο πάνω σ' αρχές και έννοιες της βιομηχανικής μηχανικής. Το αποτέλεσμα υπήρξε ότι τα έργα σε πολλές περιπτώσεις μειώθηκαν στον πιο ελάχιστο κοινό παρονομαστή που απαιτούσε μόνο ένα μίνιμουμ επιδεξιότητας. Τα μειονεκτήματα της ιστορική προσέγγισης, μπορούν να συνοψιστούν με τις λέξεις ανία, απάθεια, αποχωρήσεις, απουσίες, χαμηλή ποιότητα, χαμηλή ποσότητα και άλλες.

Για τη λύση αυτών των προβλημάτων, οι οργανισμοί έχουν χρησιμοποιήσει διάφορες μεθόδους για ανασχεδιασμό των έργων. Μερικοί υπήρξαν πετυχημένοι, άλλοι όχι. Αν δεν υπήρξαν πετυχημένοι οφειλόταν στο γεγονός ότι ή η μέθοδος η ίδια δεν ήταν σωστή ή ο τρόπος με τον οποίο έγινε η υλοποίηση παρέλειψε κάτι ουσιαστικό. Μερικές από τις μεθόδους που δοκιμάστηκαν παλιότερα περιλάμβαναν απαλλαγή από την εργασία, πρόκληση των υπαλλήλων, μετακίνηση των πιο δύσκολων μερών του έργου, ανάθεση καθηκόντων και εν-αλλαγή στο έργο.

Πιο πρόσφατα, η έννοια του εμπλουτισμού της εργασίας ήρθε στην επιφάνεια. Ο εμπλουτισμός του έργου αντιπροσωπεύει μια κάθετη προσέγγιση στο σχεδιασμό του έργου. Είναι κάθετη κατά το ότι περιλαμβάνει επέκταση του χώρου του έργου κατά οποιοδήποτε από διάφορους τρόπους. Αυτοί είναι δυνατόν να περικλείουν μετακίνηση μερικών ελέγχων, αύξηση της υπευθυνότητας, παροχή πρόσθετης εξουσίας και εισαγωγή νέων και δυσκολότερων καθηκόντων.

Περιπτωσιακή μελέτη(34)

"Η Volkswagen ενθαρρύνει τους αντιπροσώπους της να εφαρμόσουν τον εμπλουτισμό της εργασίας".

Η γερμανική εταιρία Volkswagen Ag άρχισε να ανησυχεί πολύ, όταν πολλοί από τους πελάτες της σταμάτησαν να χρησιμοποιούν τα εξουσιοδοτημένα συνεργεία της για επισκευές, παραπονούμενοι για υψηλές τιμές και κακή ποιότητα επισκευής. Ερευνες τόσο από την εταιρία όσο και από εξωτερικούς συμβούλους, επεσήμαναν βασικά σαν αίτια για τα παράπονα, τον υψηλό δείκτη αποχωρήσεων των ειδικευμένων μηχανικών. Μικρές προοπτικές μισθολογικής και επαγγελματικής εξέλιξης, μαζί με μια χωρίς ενδιαφέρον δουλειά ρουτίνας στα μεγάλα συνεργεία επισκευών, καθώς και μια τάση των νέων μηχανικών να θεωρούν τους αρχαιότερους συναδέλφους τους σαν αποτυχημένους σήμαιναν ότι τα περισσότερα άτομα διάλεξαν ένα διαφορετικό επάγγελμα γύρω στα τριάντα τους χρόνια. Τόσο υψηλός ήταν ο δείκτης αποχώρησης του προσωπικού που ο διευθυντής εξυπηρέτησεως πελατών της Volkswagen αναφέρει ότι τα συνεργεία δεν μπορούσαν να εκπαιδεύσουν τους νεοπροσλαμβανόμενους αρκετά γρήγορα, ώστε να αντικαταστήσουν αυτούς που έφευγαν.

Η λύση που διάλεξε η Volkswagen, για το πρόβλημα, ήταν να ανασχεδιάσει τις εργασίες έτσι που τα άτομα να ενθαρρύνονται να γίνουν μηχανικοί καριέρας.

Ένα ακόμα πρόβλημα που έπρεπε να αντιμετωπίσει η Volkswagen ήταν ότι όπως συμβαίνει με τους περισσότερους κατασκευαστές αυτοκινήτων, οι αντιπρόσωποι της είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις που βάσει συμφωνίας, αναλαμβάνουν να πουλάνε αυτοκίνητα και να εκτελούν επισκευές. Έτσι, όταν εισηγήθηκε τη δραστική αναδιοργάνωση του τρόπου λειτουργίας των συνεργειών δεν ήταν καθόλου σίγουρη ότι ο καθένας από τους 11.000 αντιπροσώπους που έχει σ'όλο τον κόσμο θα δέχονταν τις αλλαγές αυτές.

Μια έρευνα στο προσωπικό ανακάλυψε ότι περίπου οι

μισοί μαθητευόμενοι ηλικίας 17 ή 18 χρονών που πάνε στον στρατό, δεν γυρνάνε στις δουλειές τους. Η εκπαίδευση που παίρνουν στο στρατό τους εφοδιάζει για άλλα επαγγέλματα. Αυτοί που επιστρέφουν μ έναν σύνήθως για πέντε ή έξι χρόνια. Μέχρι τότε οι μηχανικοί έχουν φτάσει στα ανώτατα όρια μισθών που προβλέπονται γι' αυτούς εκτός αν θέλουν να παρακολουθήσουν μια μεγάλη σειρά σεμιναρίων για να πάρουν πτυχίο εργαδηγού. Οι περισσότεροι, όμως μηχανικοί διαλέγουν την εργασία τους γιατί τους αρέσει να δουλεύουν με τα χέρια. Δεν τους αρέσει να πηγαίνουν σχολείο. Έτσι οι εξετάσεις για το δίπλωμα του εργαδηγού αποτελούν γι' αυτούς ένα εμπόδιο στην επαγγελματική τους εκπαίδευση. Οι πιο ηλικιωμένοι υποφέρουν συχνά από ένα αίσθημα ανασφάλειας. Υπάρχει πολύ άγχος στους μηχανικούς να είναι γρήγοροι στη δουλειά τους και μερικές φορές, η εργασία τους είναι εξουθενωτική. Τα συνεργεία όμως ενδιαφέρονται να κρατήσουν τους παλιότερους μηχανικούς, γιατί έχουν πείρα και έχουν επενδύσει χρήματα στην εκπαίδευσή τους.

Τέλος, η διαδικασία επισκευής ενός αυτοκινήτου είναι η εξής: Οι πελάτες έρχονται σε επαφή με ένα σύμβουλο επισκευών, στα μεγάλα συνεργεία. Αυτός αποφασίζει τι πρέπει να επισκευασθεί και διαβιβάζει τις σχετικές εργασίες στον υπάλληλο κατανομής χρόνου. Ο υπάλληλος αυτός προγραμματίζει χρονικά την εργασία για τον εργοδηγό και τους μηχανικούς. Όταν τελειώσει η εργασία, ο εργοδηγός επιστρέφει το αυτοκίνητο στο σύμβουλο επισκευών και αυτός το παραδίδει στον πελάτη. Έτσι ο πελάτης δε συναντά ποτέ τον άνθρωπο που κάνει την επισκευή. Επειδή οι αρχικές πληροφορίες περνούν από πολλά χέρια, είναι πολλές οι πιθανότητες να γίνει κάποιο λάθος, αναφορικά με την επισκευή που πρέπει να γίνει. Επιπλέον ένα σωρό άνθρωποι που δεν είναι παραγωγικοί καταφέρνουν και καλύπτονται. Τέλος, στα περισσότερα συνεργεία οι μηχανικοί εξειδικεύονται σε διαφορετικά είδη εργασίας. Μερικοί π.χ. αλλάζουν μόνο ακραξώνια, άλλοι μόνο βάζουν ή φροντίζουν το κιβώτιο ταχυτήτων. Αυτό όχι μόνο κάνει τη δουλειά ανιαρή αλλά ση-

μαίνει ότι κανένας δεν αισθάνεται ιδιαίτερη υπευθυνότητα για τις δουλειές που γίνονται στις διάφορες θέσεις εργασίας. Εάν ένας πελάτης παραπονεθεί, οι μηχανικοί μεταβιβάζουν την ευθύνη ο ένας στον άλλο.

Η Volkswagen ζήτησε την βοήθεια ειδικών συμβούλων. Οι σύμβουλοι αυτοί συνεργάστηκαν με τους εκπαιδευτικούς της και αναλύοντας τα στοιχεία που είχαν, αποφάσισαν να κάνουν τους αντιπροσώπους να σχηματίσουν ομάδες εργασίας για να επιδιορθώνουν τα αυτοκίνητα.

Η αρχή έγινε από έναν αντιπρόσωπό της στο Dusseldorf που ζήτησε να εισάγει ένα σύστημα εργασίας με ομάδες στα συνεργεία της. Μετά από λίγους μήνες, έστειλε στους αντιπροσώπους της ένα εγχειρίδιο σχετικά με το καινούργιο σύστημα και διοργάνωσε ένα διήμερο σεμινάριο για τους διευθυντές που έδειξαν ενδιαφέρον. Δεν μπορούσε να πιέσει για την εφαρμογή του συστήματος, γιατί αυτό έπρεπε πρώτα να συνηθειτοποιηθεί και να ωριμάσει στις σκέψεις τους. Απαιτούσε ακόμα προσωπική προσπάθεια από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη γιατί αλλιώς θα αποτύχαινε.

Η Volkswagen κατόρθωσε να εισαγάγει σε έναν αριθμό συνεργείων ένα σύστημα εργασίας που αποσκοπούσε στο να αυξήσει την επαφή του πελάτη με τους χώρους εργασίας και να εμπλουτίσει τις εργασίες όλων των μηχανικών. Ταυτόχρονα, το σύστημα αυτό μειώνει τον αριθμό του προσωπικού που χρειάζεται ένα συνεργείο για να εργασθεί αποδοτικά.

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, ένα συνεργείο που απασχολεί κάπου 300 υπαλλήλους, χωρίζεται σε ομάδες. Κάθε ομάδα έχει περίπου 8 μέλη. Περιλαμβάνεται σ' αυτήν ποικιλία ειδικοτήτων από μαθητευόμενους μέχρι μηχανικούς, έναν αρχιμηχανικό και έναν αρχηγό της ομάδας που ονομάζεται διευθυντής επισκευών. Ο αρχηγός της ομάδας επιλέγεται συνήθως μεταξύ των εργοδηγών ή των συμβούλων επισκευών που υπάρχουν στο παλιό σύστημα εργασίας. Είναι υπεύθυνος για οτιδήποτε κάνει η ομάδα και ενεργεί σε συνδυαστικό κρίκος μεταξύ του πελάτη και της ομάδας. Η εργασία του είναι σκόπιμα σχεδιασμένη, κάπως εκτεταμένα ώστε να

αναγκάζεται να παραχωρεί εξουσία και στον αρχιμηχανικό. Ο αρχιμηχανικός βασικά θα είναι ένα ηλικιωμένο άτομο που έτσι θα χαίρει εκτίμησης για τις ικανότητες του και την πείρα του, αλλά που δε θα χρειάζεται να κάνει επιπλέον σπουδές. Ο αριθμός των αρχιμηχανικών αυξάνει, αλλά οι δουλειές του εργοδηγού, του συμβούλου επισκευών και του υπαλλήλου κατανομής χρόνου καταργούνται.

Όταν τώρα ένας πελάτη φέρνει ένα αυτοκίνητο για επισκευή, έρχεται σε επαφή με τον αρχηγό της ομάδας ο οποίος κάνει τη διάγνωση και δίνει εντολές στην ομάδα του για το τί πρέπει να γίνει. Εκτός από τις περιπτώσεις που χρειάζονται ειδικές γνώσεις, που κανένα από τα μέλη της ομάδας δεν κατέχει, όλες οι εργασίες γίνονται από την ομάδα. Ενώ ο αρχηγός της ομάδας ασχολείται με τον πελάτη, ο αρχιμηχανικός είναι υπεύθυνος για την ομάδα.

Μέσα σε λίγο χρόνο ενεργοποιήθηκαν πάρα πολλοί αντιπρόσωποι. Η Volkswagen διοργάνωσε πενθήμερα σεμινάρια για αρχηγούς ομάδων. Στα σεμινάρια αυτά διδάχθηκαν οι αρχηγοί των ομάδων πως να διοικούν μια ομάδα, ποιές αρμοδιότητες μπορούν να εκχωρούν και πως να οργανώνονται στην εργασία, ώστε να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα του συνδιασμού των διαφόρων επιπέδων ικανοτήτων. Π.χ. οι μαθητευόμενοι μπορούν να κάνουν τις περισσότερες από τις απλές επισκευές ενώ οι πιο πολύπλοκες μένουν για τους αρχιμηχανικούς.

Τα αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας ήταν θεαματικά. Τα παράπονα των πελατών μειώθηκαν από το 1,2% στο 0,5-0,7%. Η μη παραγωγικότητα στην εργασία μειώθηκε κατά 18-20%. Το κόστος εκπαίδευσης ήταν ασήμαντο και η μόνη μεγάλη αλλαγή που έγινε στα συνεργεία ήταν ένα καινούργιο τηλεφωνικό σύστημα που σύνδεε τα γραφεία με τους χώρους επισκευής, ώστε ο αρχηγός μιας ομάδας να μπορεί να επικοινωνεί εύκολα με την ομάδα του ακόμα και όταν βρίσκεται στο γραφείο του και μιλάει με τους πελάτες.

Πάρα πολλές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το σύστημα, εγκαθίδρυσαν ένα σύστημα βράβευσης που βασίζεται στο πόσο

γρηγορότερα, από το χρόνο που προβλέπει ο κατασκευαστής, εκτελούν την εργασία οι ομάδες. Γίνεται προσπάθεια να διασφαλισθεί η ποιότητα της εργασίας, επιβάλλοντας την επανάληψη των εσφαλμένων επισκευών από την ομάδα και προσθέτοντας το χρόνο που διαρκεί η επανάληψη αυτή στο χρόνο που αρχικά διήρκεσε η εργασία. Σε πολλές εταιρίες η πρόσθετη αμοιβή βραβεύσεως μοιράζεται εξ ίσου σε όλα τα μέλη της ομάδας. Άλλες πάλι επιχειρήσεις λένε στις ομάδες αυτό είναι βραβείο σας, μοιραστείτε το μόνοι σας.

Ενας ειδικός σύμβουλος επισκέφθηκε πολλούς από τους αντιπροσώπους που είχαν εφαρμόσει το σύστημα εργασίας με ομάδες. "Ένα πράγμα είναι φανερό", εξηγεί, "σε όλες τις επιχειρήσεις που θεωρούν την βελτίωση της οικονομική κατάσταση του προσωπικού τους και τον εμπλουτισμό της εργασίας, σαν βασικό λόγο για την αλλαγή του συστήματος εργασίας τους, οι ομάδες δουλεύουν καλύτερα. Εκείνες όμως οι επιχειρήσεις που άλλαξαν το σύστημα, για να απαλλαγούν από μερικούς υπαλλήλους ή έχοντας στο νου τους μόνο τα κέρδη δεν τα πηγαίνουν και τόσο καλά".

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

Σωστό μάντζμεντ με βάση το κοινωνικό στυλ



Είτε είμαστε ανώτατο διοικητικό στέλεχος, είτε μέσου επιπέδου μάνατζερ, λογιστής ή γραμματέας, η επιτυχία μας εξαρτάται κατά πολύ από την ικανότητα συνεργασίας που έχουμε με τους άλλους ανθρώπους. Οι μάνατζερ, δηλαδή, είναι εξ ορισμού ένας ειδικός στη δημιουργία σχέσεων με άλλους ανθρώπους. Πρώτιστο καθήκον του είναι να επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσω των άλλων και σε συνεργασία μαζί τους. Σε διαφορετικό βαθμό αυτό αληθεύει σχεδόν για κάθε είδους θέσεις στους σύγχρονους χώρους εργασίας.

Η ικανότητα να κατακτούμε και να συνεργαζόμαστε με ανθρώπους, που έχουν διαφορετικά στυλ εργασίας και συμπεριφοράς είναι ένας από τους χρησιμότερους τρόπους για να δημιουργήσουμε αποδοτικές επαγγελματικές σχέσεις.

Η πιο σημαντική και πρακτική συνεισφορά, στην κατανόηση της έννοιας του κοινωνικού στυλ, είναι το έργο των βιομηχανικών ψυχολόγων δρ. David Merrill & Roger Keid. Η έρευνά τους, που έγινε με την βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών άρχισε το 1960 και συνεχιζόταν μέχρι πριν λίγα χρόνια. Οι γνώσεις μας για το κοινωνικό στυλ πλουτίστηκαν από τα συμπεράσματα επαγγελματιών και θεωρητικών το έργο των οποίων καλύπτει συνολικά 24 αιώνες ξεκινώντας από τον Ιπποκράτη, τον πατέρα της σύγχρονης Ιατρικής και φτάνοντας ως τον Carl Jung μια από τις δεσπύζουσες φυσιογνωμίες της σύγχρονης ψυχολογίας.

Για την πληρέστερη κατανόηση των τύπων διαφορών ανθρώπων, μελετήθηκαν ποικίλοι τομείς. Από την ψυχολογία ως την ανθρωπολογία, το μάνατζμεντ, την παιδεία, τις πωλήσεις, την ιστορία, την ιατρική και την φιλοσοφία.

Η θεωρία του κοινωνικού στυλ που αρχικά διατυπώθηκε από τον David Merivill και τους συνεργάτες του είναι ίσως το πιο χρήσιμο μοντέλο που βοηθάει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τον εαυτό τους και τους άλλους:

**Κοινωνικό στυλ** είναι το διάχυτο και διαρκές σύνολο των διαπροσωπικών συμπεριφορών που χρησιμοποιεί σε μόνιμη βάση το άτομο.

Μια λεπτομερέστερη ανάλυση αυτής της έννοιας θα

δοθεί σε επόμενες σελίδες.

### **Βασικά στοιχεία του μάνατζμεντ με βάση το κοινωνικό στυλ**

1) Η κατανόηση και το μάνατζμεντ του εαυτού μας.

Την ισχυρότερη επίδραση στη ζωή ενός ατόμου ασκεί η εικόνα που έχει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του. Η ακριβής γνώση του εαυτού μας είναι ουσιώδης για:

- \* την ανάπτυξη θετικών προσωπικών σχέσεων
- \* την αποτελεσματική καθοδήγηση των άλλων
- \* την επιλογή σωστών στόχων στη ζωή και την σταδιοδρομία
- \* το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός βασικού προγράμματος αυτοβελτίωσης
- \* την αύξηση της δημιουργικότητας
- \* την ανάπτυξη άλλων πλευρών προσωπικής αποδοτικότητας

Η γνώση του εαυτού μας είναι η αφετηρία της αποδοτικότητας στην εργασία. Ο καθένας έχει μια εικόνα για τον εαυτό του που σε κάποιο βαθμό, δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Μια σημαντική διαφορά ανάμεσα στην εικόνα αυτή και την πραγματικότητα μπορεί να αποβεί επιζήμια.

2) Η κατανόηση και η συνεργασία με άλλους

Οι τρόποι συμπεριφοράς καθορίζονται από δύο αποφασιστικής σημασίας συνιστώσες: Την **διεκδικητικότητα** (assertiveness) και την **ανταποκριτικότητα** (responsiveness). Αν μάθουμε να εντοπίζουμε ένα άτομο μέσα στο πλέγμα που δημιουργούν αυτές οι δύο συνιστώσες μπορούμε να προσδιορίσουμε το κυρίαρχο κοινωνικό στυλ του.

Ακόμη πρέπει να κατανοήσουμε πλήρως ότι το μοντέλο του κοινωνικού στυλ βοηθάει να αντιληφθούμε καλύτερα ότι, αν ο τρόπος που συμπεριφέρεται ο άλλος διαφέρει από το δικό μας δεν είναι απαραίτητως λανθασμένος. Πράγματι κάθε στυλ εργασίας όταν χρησιμοποιηθεί με το σωστό τρόπο μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία.

3) Ευελιξία στις διαπροσωπικές σχέσεις

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως η τεχνική κατάρτιση παίζει σημαντικό ρόλο αλλά η τεχνική επιδεξιότητα μόνη της

δεν φτάνει. Απαιτείται η ικανότητα να συνεργάζεται κανείς με τους άλλους: συναδέρφους, διευθυντές, υφισταμένους, πελάτες, προμηθευτές, το προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών και άλλα άτομα. Αν η συμπεριφορά τους βρίσκεται κάτω από το ικανοποιητικό επίπεδο, προκαλεί συχνά περιττές αντιδράσεις προς τις ιδέες τους και προς τους ίδιους.

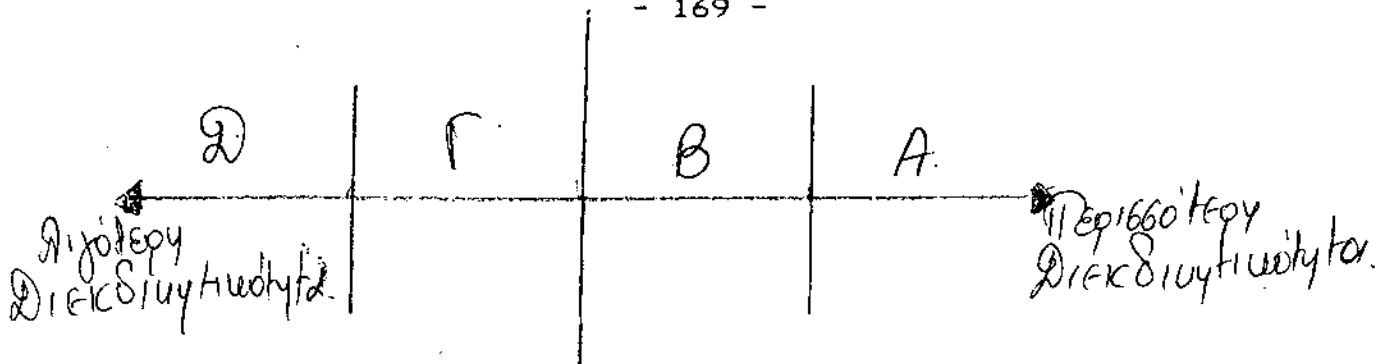
Οι προϊστάμενοι στα ενδιαμέσα επίπεδα της ιεραρχίας πρέπει να έχουν αποδοτικές σχέσεις και με τις ανώτερες βαθμίδες του μάνατζμεντ και με τους προϊσταμένους πρώτου και δεύτερου επιπέδου. Σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό απ'ότι, σε άλλα επίπεδα μάνατζμεντ, η διαπροσωπική επιδεξιότητα είναι αναγκαία στα ανώτατα στελέχη. Οι σχέσεις με τους μετόχους της εταιρίας, τους διευθυντές, τους συναδέλφους, τους υφισταμένους και με άλλα άτομα έξω από την επιχείρηση είναι πολύμορφες και απαιτητικές. Κι έπειτα, πολλά από τα πιεστικά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση εμφανίζονται στα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια.

#### Κοινωνικά στυλ

Το μοντέλο του κοινωνικού αναγνωρίζει την ύπαρξη δύο κρίσιμων παραμέτρων της διαπροσωπικής συμπεριφοράς και τις ονομάζει "Διεκδικητικότητα" και "Ανταποκριτικότητα". (35)

**Διεκδικητικότητα** είναι ο βαθμός στον οποίο οι τρόποι συμπεριφοράς ενός ατόμου θεωρούνται από τους άλλους ως "δυναμικοί" (forcefull) ή "διευθυντικοί" (directive).

Ο βαθμός διεκδικητικότητας σημαίνεται σε μια κλίμακα χωρισμένη σε τέσσερα ίσα τμήματα. Το τμήμα Α υποδηλώνει ψηλό βαθμό διεκδικητικότητας, το Β φανερώνει σχετικά ψηλό βαθμό διεκδικητικότητας το Γ αντιπροσωπεύει σχετικά χαμηλό βαθμό διεκδικητικότητας και το αντιπροσωπεύει χαμηλό βαθμό διεκδικητικότητας. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ποτέ ότι ο βαθμός της διεκδικητικότητας αναφέρεται στη συμπεριφορά ενός ατόμου και μπορεί να μην εκφράζει το μέγεθος του ψυχικού του δυναμικού.



Σχήμα 1. Η κλίμακα της Διεκδικητικότητας

Συνήθως, κάθε άτομο παρουσιάζει μια δέσμη τρόπων συμπεριφοράς που εμπίπτουν σε ένα από τα τμήματα της κλίμακας διεκδικητικότητας. Αυτή η απεικόνιση της συμπεριφοράς βοηθά στις διάφορες αναλύσεις, χωρίς να σημαίνει, όμως, ότι η συμπεριφορά ενός ατόμου περιορίζεται σ'ένα και μόνο τμήμα αυτής της κλίμακας. Εάν μπορούσαμε να καταγράψουμε όλες τις δοσοληψίες που έχει κάποιος, με όλα τα άτομα που συναναστρέφεται, για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, θα διαπιστώσουμε ότι μερικές περιπτώσεις συμπεριφοράς εμφανίζονται σε κάθε ένα από τα τμήματα της κλίμακας διεκδικητικότητας οι περισσότερες όμως θα ήταν συγκεντρωμένες σε ένα τμήμα.

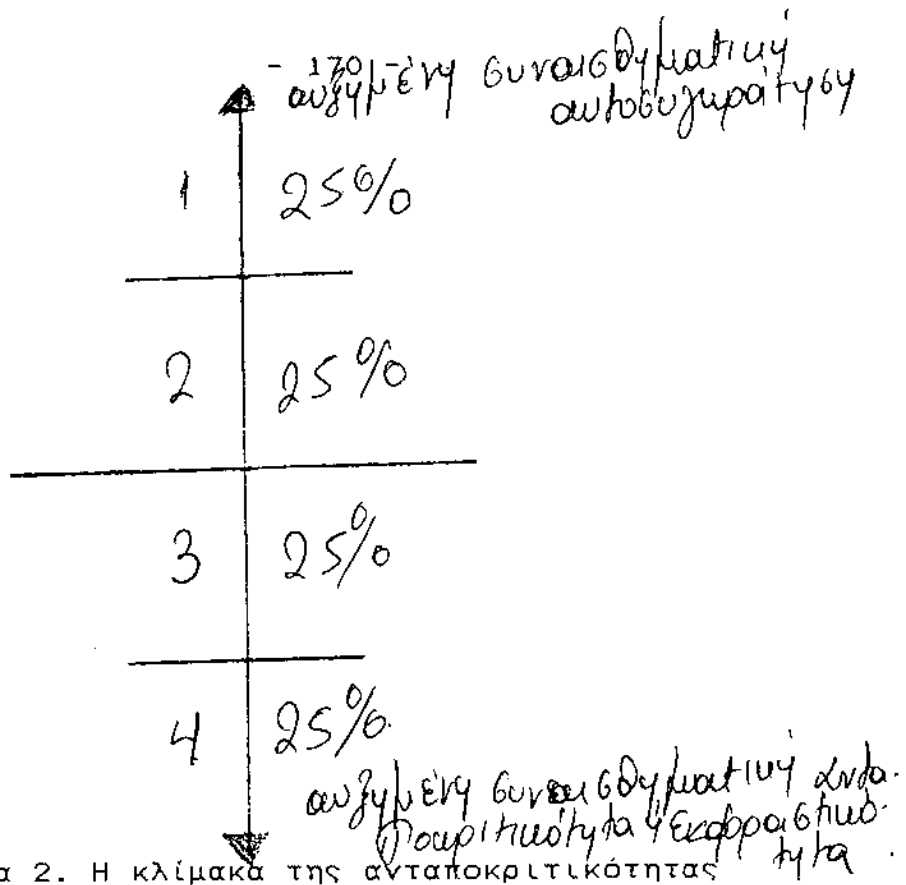
**Ανταποκριτικότητα** είναι ο βαθμός στον οποίο οι άλλοι θεωρούν τους τρόπους συμπεριφοράς ενός ατόμου συναισθηματικά ανταποκριτικούς ή εκφραστικούς ή ελεγχόμενους από το συναίσθημα.

Τα πολύ ανταποκριτικά άτομα έχουν την τάση να αντιδρούν φανερά στα δικά τους συναισθήματα και στα συναισθήματα των άλλων. Τα λιγότερο ανταποκριτικά άτομα είναι πιο συγκρατημένα στις συναισθηματικές τους εκδηλώσεις.

Όπως και με την κλίμακα της διεκδικητικότητας, η συμπεριφορά ενός ατόμου θα φανεί ότι συγκεντρώνονται σ'ένα μόνο τμήμα. Και πάλι, στην κλίμακα της ανταποκριτικότητας, όπως και σ'αυτήν της διεκδικητικότητας δεν υπάρχει καμιά συγκριτικά καλύτερη θέση.

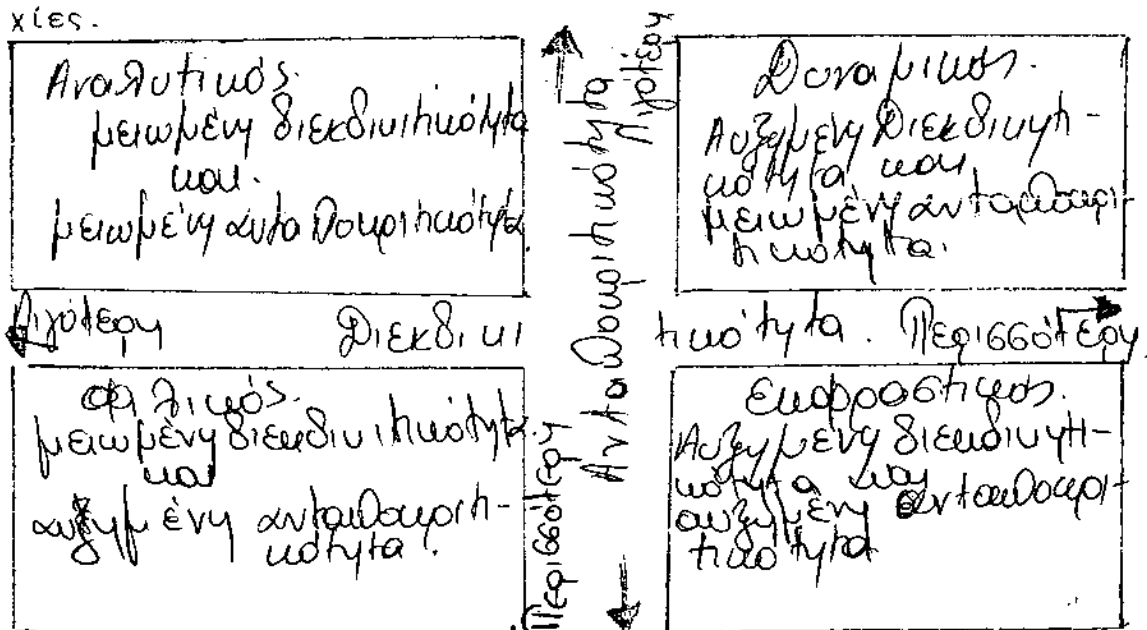
#### Τα τέσσερα κοινωνικά στυλ

Οι δύο βασικές συνιστώσες της συμπεριφοράς σχηματίζουν τις συντεταγμένες του πλέγματος του κοινωνικού στυλ.



Σχήμα 2. Η κλίμακα της ανταποκριτικότητας

Τα τέσσερα τεταρτημόρια αντιπροσωπεύουν τα τέσσερα κοινωνικά στυλ: **Αναλυτικό** (analytical), **Φιλικό** (amiable), **Εκφραστικό** (expressive), και **Δυναμικό** (driver). Σημαντικό είναι να έχουμε υπόψιν μας, ότι αυτά τα στυλ δεν είναι ούτε καλά ούτε άσχημα αλλά διαφορετικά. Άτομα από κάθε τεταρτημόριο έχουν πραγματοποιήσει εντυπωσιακές επιτυχίες.



Σχήμα 3. Το πλέγμα του κοινωνικού στυλ. Οι αξονες σχηματίζονται από τις δύο βασικές παραμέτρους της συμπεριφοράς

τα τεταρτημόρια αντιπροσωπεύουν τα τέσσερα κοινωνικά στυλ

**Αναλυτικό** ονομάζουμε το κοινωνικό στυλ που βρίσκεται στο άνω αριστερό τμήμα του πλέγματος. Οι αναλυτικοί τύποι συνδυάζουν ψηλό δείκτη διεκδικητικότητας. Οι αναλυτικοί τύποι ακολουθούν στη δουλειά τους μια προσεκτική, γνωστική και μεθοδευμένη προσέγγιση. Συνήθως συγκεντρώνουν και αξιολογούν πολλά δεδομένα πριν προχωρήσουν σε κάποια ενέργεια. Οι αναλυτικοί είναι γενικά εργατικοί, αντικειμενικοί και άρτια οργανωμένοι στη δουλειά τους.

Το **φιλικό** κοινωνικό στυλ βρίσκεται στο κάτω αριστερό τεταρτημόριο. Οι φιλικοί τύποι συνδυάζουν πάνω από το μέσο όριο ανταποκριτικότητα με ένα συγκριτικά χαμηλό δείκτη διεκδικητικότητας έχουν την τάση να κατανοούν τις ανάγκες των άλλων και συχνά τους διακρίνει μεγάλη ευαισθησία γι' αυτό που βρίσκεται κάτω από την επιφανειακή συμπεριφορά του άλλου, ατόμου. Απ' όλα τα κοινωνικά στυλ, οι φιλικοί τύποι τείνουν περισσότερο να λύνουν τα διαπροσωπικά προβλήματα με ανεκτικότητα και κατανόηση. Η εμπιστοσύνη εξάλλου που δείχνουν στους άλλους, πολύ συχνά βοηθά τους πελάτες, τους φίλους και τους υφισταμένους τους να δείχνουν τον καλύτερο εαυτό τους.

Οι **εκφραστικοί** τύποι που αποτελούν το πιο φανταχτερό κοινωνικό στυλ, βρίσκονται στο κάτω δεξιό τμήμα του πλέγματος. Συνδυάζουν έναν υψηλό δείκτη διεκδικητικότητας με μια αρκετά έντονη έκφραση αισθημάτων. Οι εκφραστικοί τύποι έχουν την τάση να βλέπουν μακριά, αντιμετωπίζουν συνήθως τα προβλήματά τους με νέους και πρωτότυπους τρόπους και είναι διατεθειμένοι να ρισκοκυνδυνέψουν για να αρπάξουν τις ευκαιρίες και να πραγματοποιήσουν τα ονειρά τους. Η τάση, για διασκέδαση, το χιούμορ και ο αυθορμητισμός τους τονώνει συνήθως το ηθικό των συνεργατών τους. Η ικανότητα του εκφραστικού τύπου να γοητεύει, να συναρπάζει και να εμπνέει τους άλλους με οραματισμούς για το μέλλον, μπορεί να αποτελέσει μια ισχυρή κινητήρια δύναμη. Οι εκφραστικοί τύποι έχουν την τάση να αποφασίζουν και να ενεργούν γρήγορα.

Το **δυναμικό** κοινωνικό στυλ βρίσκεται στο άνω δεξιό

τμήμα του πλεγματός. Οι δυναμικοί τύποι συνδιάζουν μεγάλη συναισθηματική αυτοκυριαρχία, με ένα μεγάλο βαθμό διεκδικητικότητας. Είναι οι άνθρωποι του καθήκοντος που ξέρουν που πάνε και τι θέλουν. Μπαίνουν στο θέμα γρήγορα και εκφράζονται λακωνικά. Οι δυναμικοί τύποι είναι κατ'εξοχήν ρεαλιστές, αποφασιστικοί, ανταγωνιστικοί, αντικειμενικοί και επιδιώκουν αποτελέσματα. Είναι συνήθως ανεξάρτητοι και διαθετειμένοι να ριψοκινδυνεύουν. Τους εκτιμούν για την ικανότητά τους να τελειώνουν ό,τι αρχίζουν.

Το προσωπικό επαγγελματικό στυλ ενός ατόμου είναι συνήθως μια προέκταση του κοινωνικού του στυλ. Αν το στυλ του μάνατζμεντ που χρησιμοποιεί ένα άτομο διαφέρει σημαντικά από το κοινωνικό του στυλ, είναι πιθανόν το άτομο αυτό να κινείται έξω από τον χώρο στον οποίο αισθάνεται άνετα, μην μπορώντας έτσι να εκμεταλευτεί στο έπακρο τις ικανότητές του. Επιπλέον δημιουργεί υπερβολικό στρες.

Από μελέτες βιογραφικών έχουν επισημανθεί επιτυχημένα άτομα από κάθε κοινωνικό στυλ. Ο Jimmy Carter και ο Albert Einstein ανήκουν στους διάσημους αναλυτικούς. Η Mary Tyler Moore και ο Gerald Ford στους διάσημους φιλικούς, ο Henry Ford και η Barbara Walters στους δυναμικούς και τέλος η Lisa Minelli, ο Winston Churchill & ο Pablo Picasso ανήκουν στους διάσημους εκφραστικούς.

#### **Χαρακτηριστικά και αδυναμίες κάθε κοινωνικού στυλ**

Μερικά από τα ισχυρότερα χαρακτηριστικά κάθε κοινωνικού στυλ αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα. Εφόσον δεν υπάρχει συγκριτικά καλύτερη θέση, ούτε στην κλίμακα ανταποκριτικότητας ούτε στην κλίμακα διεκδικητικότητας καταλήγουμε λογικά στο συμπέρασμα ότι κανένα κοινωνικό στυλ δεν είναι καλύτερο από κάποιο άλλο.

Εκτός από τα ισχυρά του σημεία κάθε κοινωνικό στυλ έχει και τις χαρακτηριστικές του αδυναμίες. Ένας τρόπος να συνειδητοποιήσουμε αυτές τις αδυναμίες είναι η παραδοχή ότι ένα συγκεκριμένο κοινωνικό στυλ τείνει να είναι λιγότερο ανεπτυγμένο και δυνατό στις περιοχές όπου τα

<p>Ανα θυτικώς          λογικώς          εξοικειωτικώς          σοβαρώς          συστηματικώς          συνετός</p>	<p>Δυναμικώς          ανεξαρτητός          ειδικός          αποφασιστικώς          πραγματιστής          Ικανός</p>
<p>φιλικώς          συνεργιστικός          υποστηρικτικώς          διπλωματικώς          υπομονετικώς          αφοσιωμένος</p>	<p>Ευφραστικώς          Διαχυτικώς          ενθουσιώδης          Πειστικός          μαλακκαρτής          αδόξος</p>

Σχήμα 4. Μερικά από τα ισχυρά σημαία κάθε κοινωνικού στυλ

άλλα στυλ είναι ισχυρά. Συνήθως, από ένα άτομο λείπουν περισσότερο τα ισχυρά σημεία του στυλ που βρίσκεται **Διαγωνίως** από το δικό του μέσα στο πλέγμα.

Η ανεκτικότητα είναι ένα από τα μεγαλύτερα προτερήματα του φιλικού τύπου. Συνήθως είναι ένα από τα πιο αδύνατα σημεία του δυναμικού. Η ακριβολογία ενός αναλυτικού σπάνια αναπτύσσεται ικανοποιητικά σ'ένα εκφραστικό τύπο.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένες από τις πιο σοβαρές αδυναμίες ενός κοινωνικού στυλ απορρέουν από το σπρώξιμο στα άκρα των ισχυρών σημείων του στυλ αυτού. Επιτυχημένοι μάνατζερ παρατηρούν ότι: πολλά από τα στελέχη έχουν διαπροσωπικά προβλήματα όχι εξαιτίας των αδυναμιών τους αλλά εξαιτίας των προσόντων τους. Κάνουν υπερβολική χρήση των προσόντων τους χρησιμοποιώντας τα ακόμα και όταν δεν χρειάζονται, εξαντλώντας τα κυριολεκτικά και ακόμα παραπέρα. Κι όταν αυτά τα προσόντα χρησιμοποιηθούν υπερβολι-



κά, εκπυρσοκροτούν ανάποδα και εκρύνονται στα πρόσωπά τους.

Το σχήμα που ακολουθεί δείχνει πως τα προσόντα του κάθε στυλ μπορούν να μετατραπούν σε αδυναμίες αν γίνεται κατάχρηση.

Στυλ	Ισχυρά σημεία	Ηυδερβολία
Αναλυτικός	Ακριβής Συστηματικός	αφείρα Ασαφής
Φιλικός	Υποστηρικτικός Βοητικός	Συμμορφωτικός Επιτηδεωτικός
Εκφραστικός	Ενθουσιώδης Ευφάνταστος	Παγδασιώδης Επιγραμματικός
Δυναμικός	Αποδοτικότητα Ανθεκτικός	Θεωρητικός Αναλόγος

Σχήμα 5. Τα ισχυρά σημεία του στυλ μετατρέπονται σε αδυναμίες όταν γίνεται κατάχρηση

Οι έξυπνοι μάνατζερ αξιοποιούν σωστά τα ισχυρά τους σημεία και βρίσκουν διάφορους τρόπους για να ελαχιστοποιηθούν οι ζημιές που μπορεί να προέλθουν από τις αδυναμίες τους.

### Προσαρμογή του στυλ

Προσαρμογή του στυλ είναι το να κάνει κανείς αυτό που είναι ενδεδειγμένο για μια συγκεκριμένη περίπτωση, χρησιμοποιώντας προσωρινά ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς, από αυτούς που περιλαμβάνονται στα χαρακτηριστικά των μη κυρίαρχων κοινωνικών στυλ του.

Γενικά είναι σκόπιμο να προσαρμόζουμε το στυλ μας οποτεδήποτε αυτό είναι αναγκαίο για τη θεμελίωση και τη διατήρηση αμοιβαίων παραγωγικών σχέσεων.

Ακολουθεί η ανάλυση τεσσάρων οδηγιών:

1) όχι συνέχεια: Οποιος προσπαθεί να προσαρμόζει συνέχεια το στυλ του, υπονομεύει την ίδια του την προσωπικότητα. Οσο σημαντική και αν είναι η προσαρμογή του στυλ,

άλλο τόσο ουσιαστική και αν είναι η προσαρμογή της προσωπικότητας ενός ατόμου μεταξύ άλλων και με τρόπους συμπεριφοράς που απορρέουν από το προσωπικό του στυλ. Είναι κρίμα να γεννιόμαστε μοναδικοί και να καταλήγουμε να γίνουμε ένα απρόσωπο σύνολο αντιδράσεων σε τυχαία ερεθίσματα.

Ο Rensis Likert, (36) ένας διακεκριμένος ερευνητής στο χώρο του μάνατζμεντ, λέει: "Μερικοί προϊστάμενοι, λόγω χάρη, είναι πιο αυθόρμητοι και εξωστρεφείς, ενώ άλλοι πιο ήρεμοι και πιο συγκρατημένοι. οι υφισταμένοι έχουν την απαίτηση από τον προϊστάμενό τους να συμπεριφέρεται με τρόπο που ταιριάζει στην προσωπικότητά του. Τρόποι εποπτείας και έκφρασης που μπορεί να ταιριάζουν σε έναν τύπο προϊσταμένου, μπορεί να μην ταιριάζουν καθόλου σε ένα άλλο. Όταν ένας προϊστάμενος συμπεριφέρεται με τρόπο ασυμβίβαστο προς την προσωπικότητά του, η συμπεριφορά του μπορεί να μεταδώσει στους υφισταμένους του κάτι εντελώς διαφορετικό από εκείνο που ο προϊστάμενος σκοπεύει. Μια τέτοια συμπεριφορά αντιμετωπίζεται συνήθως από τους υφισταμένους με καχυποψία και έλλειψη εμπιστοσύνης".

2) Όταν διακυβεύεται κάτι σημαντικό. Η χρησιμοποίηση της προσαρμογής είναι πιο συχνή, όταν θέλουμε να επιτύχουμε κάτι σημαντικό. Όταν πρόκειται να συναντηθούμε με έναν σπουδαίο πελάτη, όταν θέλουμε να ζητήσουμε αύξηση του προϋπολογισμού ή κάτι προσωπικό, όταν πρόκειται να συναντηθούμε με έναν ανώτερο υπάλληλο μιας κρατικής υπηρεσίας, αυτές είναι περιπτώσεις που απαιτούν χρησιμοποίηση της προσαρμογής του στυλ.

3) Όταν το άλλο πρόσωπο έχει στρες. Πολλοί άνθρωποι εργάζονται το περισσότερο διάστημα κάτω από υπερβολικό στρες. Όταν αντιληφθούμε ότι το άλλο πρόσωπο αρχίζει να στρεσάρεται υπερβολικά, χρησιμοποιούμε την προσαρμογή του στυλ μας για να αποφύγουμε την πρόκληση μεγαλύτερης υπερέντασης.

4) Για να κάνουμε σωστά την πρώτη κίνηση. Η αρχή μιας συζήτησης προκαλεί συχνά μεγάλη υπερένταση στους ανθρώ-

πους και συνήθως καθορίζει και τον τόνο της υπόλοιπης συνδιαλλαγής. Αυτή είναι η κατάλληλη στιγμή για να δημιουργήσουμε μια ψυχοσυναισθηματική επαφή. Ένας τρόπος για να το πετύχουμε είναι να διαπιστώσουμε το κοινωνικό στυλ του άλλου και να "ξεικινήσουμε παράλληλα, δηλαδή, να υιοθετήσουμε ένα παρόμοιο στυλ από την αρχή της συνομιλίας. Στα πρώτα λεπτά προσπαθούμε να βοηθήσουμε τον άλλο να νιώσει άνετα. Αν, βέβαια, έχουμε συναλλαγές μ' ένα ορισμένο άτομο, πολλές φορές την ημέρα, μπορούμε να επιλέξουμε εμείς τότε να εφαρμόσουμε την προσαρμογή του στυλ.

Η προσαρμογή του στυλ θα μπορούσε να αποτελέσει ένα από τα πιο ουσιαστικά βοηθήματα στο χώρο του μάνατζμεντ. Αυτό φυσικά με την προϋπόθεση ότι θα χρησιμοποιούμε την προσαρμογή μόνο σε αποφασιστικής σημασίας στιγμές της εργασίας ή της προσωπικής μας ζωής. Σε στιγμές που είναι σημαντικές για την αποδοτικότητά μας. Μ' αυτόν τον τρόπο η προσαρμογή θα συμβάλει ουσιαστικά στη διατήρηση των καθημερινών συναλλαγών και σχέσεων σε ικανοποιητικό επίπεδο, πράγμα που μακρόχρονα μετράει τόσο πολύ.

#### **Προβληματισμοί πάνω στην προσαρμογή του κοινωνικού στυλ**

Ορισμένα άτομα πιστεύουν ότι η χρησιμοποίηση της προσαρμογής του στυλ συνεπάγεται απώλεια του πραγματικού μας εαυτού. Αυτά είναι τα άτομα που χρησιμοποιούν την προσαρμογή με καταχρηστικό τρόπο. Είναι σημαντικό να μην ξεχνάμε ότι η διαπροσωπική προσαρμογή του στυλ εξυπνοεί τη μεταχείριση των ανθρώπων τίμια, δίκαια και με σεβασμό. Με αυτά τα δεδομένα η προσαρμογή του στυλ αποτελεί μια ειλικρινή προσπάθεια να βοηθήσουμε το άλλο άτομο να σχετιστεί μαζί μας με τρόπους που του είναι πιο άνετοι. Η συμπεριφορά αυτή χαρακτηρίζεται από λεπτότητα και σεβασμό και όχι από υποκρισία.

Επιπλέον, όλοι είμαστε άνθρωποι των τεσσάρων στυλ. Ο καθένας μας διαθέτει ένα πλούσιο ρεπερτόριο δυνατών τρόπων συμπεριφοράς και συναλλαγής, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει σε μια δεδομένη περίπτωση. Η προσαρμογή

του στυλ περιλαμβάνει τη χρήση των κάπως ασυνήθιστων τρόπων της συμπεριφοράς μας για να δημιουργήσουμε έτσι καλύτερες σχέσεις, μεγαλύτερη κατανόηση και αύξηση της απόδοσης.

Όταν αναφερόμαστε σε συνειδητή προσαρμογή της συμπεριφοράς μας, ορισμένοι αντιδρούν αρνητικά μιλώντας για χειραγώγηση (manipulation) δηλ. έναν ακόμα τρόπο επηρεασμού των ανθρώπων χωρίς τη θέλησή τους.

Μπορεί, βέβαια, η προσαρμογή του στυλ να εφαρμοστεί με ανειλικρινή και ύπουλο τρόπο. Αυτό όμως ισχύει για πολλά πράγματα. Οποιαδήποτε μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της επικοινωνίας, μπορεί να αποτελέσει μέσο για να κατευθύνει κανείς τους άλλους παρά τη θέλησή τους. Μολονότι, η γλώσσα λόγου χάρη μπορεί και αυτό συμβαίνει συχνά, να χρησιμοποιηθεί κακόβουλα, αυτό δεν εμποδίζει τους ευσυνειδητούς ανθρώπους να τη χρησιμοποιούν για να επιτύχουν ένα αρεστό αποτέλεσμα.

Η εκλογή είναι δική μας. Μπορούμε να εφαρμόζουμε την προσαρμογή του στυλ για να παρασύρουμε τους άλλους ή μπορεί να τη χρησιμοποιήσουμε για να επιτύχουμε πιο έντιμες και δημιουργικές σχέσεις.

### **Αναγνώριση κοινωνικού στυλ**

Στη ζωή μας δεχόμαστε έναν καταγλιμσό πληροφοριών. Οι αισθήσεις μας βομβαρδίζονται με πολύ περισσότερα μηνύματα από όσα μπορούν να επεξεργαστούν. Γι αυτό μας είναι απαραίτητος ένας τρόπος που θα μας βοηθήσει να προσέχουμε τις πληροφορίες εκείνες που βοηθούν περισσότερο στην κατανόηση των γεγονότων.

Για την αναγνώριση του κοινωνικού στυλ οι Roger & Dorothy Bolton<sup>(37)</sup> δίνουν μια σειρά από έντεκα (11) σημεία τα οποία θα πρέπει να προσεχτούν αν θέλουμε να έχουμε μια ακριβής αναγνώριση του κοινωνικού στυλ:

Σημείο 1<sup>ο</sup>: Εντοπίστε την προσοχή σας μόνο στην συμπεριφορά

Σημείο 2<sup>ο</sup>: Συγκεντρώστε την συμπεριφορά σας μόνο στη

διεκδικητικότητα και την ανταποκριτικότητα

Σημείο 3<sup>ο</sup>: Ελέγξτε την υπόθεση που κάνετε με βάση ειδικές ενδείξεις του στυλ

Σημείο 4<sup>ο</sup>: Εξασκήστε την παρατηρητικότητα σας

Σημείο 5<sup>ο</sup>: Μην αφήνεται να σας επηρεάζουν οι πρώτες εντυπώσεις

Σημείο 6<sup>ο</sup>: Προσέχετε την σύγχυση που μπορούν να προκαλέσουν οι ετικέτες

Σημείο 7<sup>ο</sup>: Προσέχετε πως συμπεριφέρετε ένα άτομο κάτω από πίεση

Σημείο 8<sup>ο</sup>: Μην επιχειρείτε αναγκαστική ταξινόμηση

Σημείο 9<sup>ο</sup>: Θεωρήστε τις εκτιμήσεις που αφορούν το στυλ ως υποθέσεις

Σημείο 10<sup>ο</sup>: Το κοινωνικό στυλ δεν αποτελεί παρά την αρχή της βαθιάς γνώσης ενός ατόμου

Σημείο 11<sup>ο</sup>: Χρησιμοποιούμε τα δεδομένα που αφορούν το στυλ δημιουργικά.

Είτε χρησιμοποιούμε το μοντέλο του κοινωνικού στυλ για άλλους, είτε για τον εαυτό μας, πρέπει να το χρησιμοποιούμε δημιουργικά. Αυτό σημαίνει:

\* Δεν αναλύουμε το κοινωνικό στυλ ενός ατόμου, παρά μόνον, όταν θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε αυτή την πληροφορία για να βελτιώσουμε τη σχέση μας.

\* Δεν λέμε σε κανένα ποιό είναι το κοινωνικό του στυλ

\* Δεν αναφερόμαστε υποτιμητικά σε κανένα στυλ, ούτε ακόμα υπό μορφήν αστείου.

Αφού αναγνωρίσουμε το κοινωνικό στυλ του ατόμου και το δικό μας, ακολουθώντας τα βασικά σημεία από εκεί και μετά όμως τί γίνεται;

Οι Roger & Dorothy Bolton καθορίζουν τρόπους προσαρμογής της συμπεριφοράς με τους οποίους θα μπορέσουμε να συνεργαστούμε καλύτερα με άτομα των άλλων κοινωνικών στυλ, χωρίς να χάνουμε την ακεραιότητα και την φυσικότητά μας.

Οι συγκεκριμένες εναλλακτικές, δυνατότητες που παρέχονται για το πως θα προσαρμοστούμε προς το κάθε ένα

κοινωνικό στυλ είναι:

- 1) Τονίστε τους κοινούς τρόπους συμπεριφοράς
- 2) Επιχειρήστε μια απομάκρυνση από το στυλ σας
- 3) Αυξήστε τη διεκδικητικότητά σας
- 4) Μειώστε τη διεκδικητικότητά σας
- 5) Αυξήστε την ανταποκριτικότητά σας
- 6) Μειώστε την ανταποκριτικότητά σας
- 7) Κάντε τη συμπεριφορά σας να μοιάζει με εκείνη ενός άλλου συγκεκριμένου κοινωνικού στυλ.

**Το μοντέλο της προσαρμογής του Κοινωνικού στυλ στην πράξη**

Ο Al Lewis ανέλαβε νέα καθήκοντα, ως υπεύθυνος του Τμήματος Πληροφόρησης για θέματα Management στο βορειοανατολικό τομέα μιας μεγάλης εταιρίας. Πίστευε ακράδαντα στο συμμετοχικό μάντζμεντ και είχε απογοητευθεί γιατί, όσο κι αν είχε προσπαθήσει δεν κατάφερε τους πέντε ικανούς μάντζερ, που αποτελούσαν τους άμεσους συνεργάτες του να συμβάλουν προτείνοντας πολλές ιδέες στην εβδομαδιαία σύσκεψη. Σάυτές ακριβώς τις συσκέψεις εντοπίζονταν τα προβλήματα, παίρνονταν οι αποφάσεις και σχεδιάζονταν τα σχέδια δράσης. Ο Al σχημάτισε την εντύπωση ότι μόνος του έκανε όλους τους συλλογισμούς, διατύπωνε ιδέες και έβρισκε λύσεις για τα προβλήματα. Κανένας άλλος δε φαινόταν να έχει τη διάθεση να συμμετέχει είτε αντιδρώντας είτε διατυπώνοντας ιδέες ή ακόμη και τα προβλήματά του. Κι άλλα μέλη της ομάδας επιβεβαίωσαν την ύπαρξη αυτού του προβλήματος.

Ο Al αποφάσισε ν'ακολουθήσει, βήμα προς βήμα, την τακτική της προσαρμογής του στυλ.

Στο πρώτο στάδιο που αφορά τη διάγνωση, έκανε δύο πράγματα. Πρώτο και δυσκολότερο, διατύπωσε τους στόχους του με καταμετρητούς όρους. Ο καταμετρητό στόχος, ήταν η αύξηση του αριθμού των συμμετοχών απ'όλα τα μέλη της ομάδας κατά 60% κατά μέσο όρο. Είχε αναθέσει σ'έναν πρακτικογράφο να σημειώνει πόσες φορές κατά μέσο όρο πήρε το λόγο το κάθε μέλος της ομάδας κατά τη διάρκεια των τριών

συμβουλίων που είχαν προηγηθεί από την προσπάθειά του για προσαρμογή του στυλ. Υστερα αντιπάρβαλε τα στοιχεία αυτά με τ'αποτελέσματά που πέτυχε όταν έκανε πιο ευέλικτο το στυλ του. Είχε, επίσης, κι ένα υποκειμενικό κριτήριο, ότι η ποιότητα των αποφάσεων μπορούσε να παραμείνει η ίδια ή να βελτιωθεί.

Η δεύτερη φάση της διάγνωσης προέβλεπε σχεδιασμό ενός διαγράμματος προσαρμογής. Επειδή είχε ν'ασχοληθεί με πέντε άτομα αντί με ένα, η ανάλυση που έκανε, έδειξε το πως θα έπρεπε ο ίδιος να προσπαθήσει να προσεγγίσει την ομάδα.

Κατά το στάδιο του προγραμματισμού, ο Α1 αποφάσισε να εφαρμόσει την προσαρμογή του στυλ μόνο στον τομέα της διεκδικητικότητας στα συμβούλια με τα στελέχη του.

Αποφάσισε να κάνει τις εξής τέσσερις αλλαγές:

1. Να σταματήσει να είναι ο πρώτος που θα προτείνει ιδέες όπως τα πρακτικά είχαν δείξει πως ήταν η συνήθειά του.

2. Να μειώσει τη συμμετοχή του παίρνοντας το λόγο μόνο μια φορά στις τρεις που ήθελε να πει κάτι.

3. Να αποκτήσει την ικανότητα να ακούει προσεκτικά για να ενθαρρύνει τους άλλους να διατυπώσουν τις ιδέες τους.

4. Να αυξήσει τη διάρκεια των συζητήσεων κατά 30 λεπτά περίπου (ανάλογα με το πρόγραμμά της ημέρας) εξαιτίας του αργότερου ρυθμού των μειωμένων σε διεκδικητικότητα μελών της ομάδας του.

Το σχέδιο του Α1 περιελάμβανε επίσης τη διατύπωση του στόχου του, τη δικαιολόγησή του και την ανάλυση της μεθόδου που σχεδίαζε ν'ακολουθήσει.

Το τρίτο στάδιο, η εφαρμογή, ήταν το πιο δύσκολο. Μολονότι, ο Α1 προσπαθούσε να μεταβάλει ένα μέρος μόνο των τρόπων συμπεριφοράς, στρεφόταν ενάντια στις συνήθειες μιας ολόκληρης ζωής. Τα κατάφερε, όμως, να ξεφύγει από τη συνήθειά του να μιλάει πρώτος, μιλούσε μόνο το ένα τρίτο απ'ό,τι προηγουμένως, και αύξησε συστηματικά την ικανότητά του να ακούει.

Το τέταρτο στάδιο, συνέπιπτε σε κάποιο βαθμό με την εφαρμογή. Μετά τη συνεδρίαση, έγινε μια εκ των υστέρων κριτική από τον παρατηρητή της ομαδικής εργασίας, με τη συμμετοχή του Α1 κι όλων των άλλων μελών της ομάδας. Η αναφορά του παρατηρητή ήταν ότι ο Α1 είχε εκπληρώσει αρκετά καλά τους όρους, αλλά και ότι ελάχιστες μόνο συμμετοχές άλλων μελών παρατηρήθηκαν. Όλοι όσοι είχαν πάρει μέρος συμφώνησαν ότι ήταν μια φοβερή συνεδρίαση. Κατέληξαν, όμως, ότι βρίσκονταν μπροστά σε μια από εκείνες τις περιστάσεις, όπου οι συνθήκες χειροτερεύουν προτού αρχίσουν να βελτιώνονται.

Η ομάδα αποφάσισε να συνεχίσει το πείραμα για τέσσερις ακόμη συναντήσεις. Ένα μέλος είπε: "Ο Α1 έκανε αυτό που έπρεπε, πρέπει τώρα εμείς ν'αναλάβουμε την πρωτοβουλία μερικών αλλαγών". Στην επόμενη συνάντηση κάθε μέλος της ομάδας υιοθέτησε ένα δύο διαφορετικούς τρόπους συμπεριφοράς, οι οποίοι σημειώθηκαν πάνω σ'ένα πίνακα πριν αρχίσει η συνεδρίαση. Στην τέταρτη συνάντηση η ομάδα είχε κάνει αλματώδη πρόοδο και συνέχιζε χωρίς ενδεχόμενο πωσωγυρίσματος. Η συμμετοχή των μελών αυξήθηκε πάνω από 70%, η ποιότητα των αποφάσεων βελτιώθηκε και η εφαρμογή τους ήταν πιο αποτελεσματική απ'ότι πριν.

Πέντε χρόνια αργότερα, ο Α1 είπε: "Τότε ήταν μια τραυματική εμπειρία, αλλά αυτή η απόπειρα προσαρμογής του στυλ είχε εκπληκτικά αποτελέσματα. Το τμήμα μας παρουσίασε απίστευτη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Ο νέος τρόπος που υιοθετήσαμε, μας βοήθησε να αντιμετωπίσουμε τις διάφορες αλλαγές και προετοίμασε τα μέλη του προσωπικού μου για τις πολλές προαγωγές που έμελλε να πάρουν".

### **Ανακεφαλαίωση**

Κοινωνικό στυλ είναι το διάχυτο και διαρκές σύνολο των διαπροσωπικών συμπεριφορών. Είναι ένα μοντέλο για τη βελτίωση της αυτογνωσίας και για την κατανόηση των άλλων. Το σύνολο των τρόπων συμπεριφοράς καθορίζει το κυρίαρχο στυλ ενός ατόμου.



Κύριες συνιστώσες της συμπεριφοράς είναι οι δύο γενικές κατηγορίες της διαπροσωπικής συμπεριφοράς, η διεκδικητικότητα και ανταποκριτικότητα. Η διεκδικητικότητα είναι το μέτρο με το οποίο η συμπεριφορά ενός ατόμου ως δυναμική ή καθοδηγητική ενώ ανταποκριτικότητα είναι το μέτρο με το οποίο κρίνεται η συμπεριφορά ενός ατόμου από τους άλλους ως συναισθηματικά ελεγχόμενη. Η ανταποκριτικότητα και η διακδικητικότητα παριστάνονται σαν κλίμακες που χωρίζονται σε τέσσερα ίσα μέρη. Ο πληθυσμός χωρίζεται σε τέσσερα ίσα μέρη και σε κάθε τμήμα αντιστοιχεί το 25%.

Οι κύριες συνιστώσες της συμπεριφοράς μας βοηθούν να προβλέψουμε την πιθανή συμπεριφορά των άλλων και τον τρόπο με τον οποίο θα ήθελαν να τους φέρονται.

Η αντίληψη του κοινωνικού στυλ μας είναι απίστευτα χρήσιμη. Αυτή μας βοηθάει να συνειδητοποιούμε περισσότερο και να αποδεχόμαστε τον εαυτό μας. Μ'αυτήν μπορούμε να αξιοποιήσουμε αποδοτικότερα τις δυνατότητές μας, περιορίζοντας στο ελάχιστο τις περιπτώσεις, όπου οι αδυναμίες μας γίνονται φραγμοί στα σχέδιά μας. Το πρότυπο του κοινωνικού στυλ μας βοηθά να καταλάβουμε και να εξυπηρετήσουμε καλύτερα τους πελάτες μας. Μας βοηθά να διοικούμε καλύτερα και συντελεί ώστε η εταιρία μας να έχει μια θετικότερη επίδραση στη ζωή των υπαλλήλων, καθώς και να είναι πιο παραγωγική επιχείρηση.

**ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

### Εισαγωγή

Θεωρήσαμε σκόπιμο να αναφερθούμε λίγο εξειδικευμένα στις Δημόσιες υπηρεσίες, και γενικά στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπως τα Ν.Π.Δ.Δ, οι Νομαρχίες και άλλα γιατί πιστεύουμε ότι παρουσιάζουν σημαντικές ιδιαιτερότητες ιδιαίτερα στη χώρα μας. Στον Δημόσιο τομέα απασχολούνται σήμερα πάνω από τους μισούς εργαζόμενους της χώρας και οι υπόλοιποι ζηλεύουν τους δημόσιους υπαλλήλους. Όμως η παραγωγικότητά τους είναι ελάχιστη και αυτό ουσιαστικά οφείλεται στις πολιτικές επηρροές και στην ανυπαρξία αποτελεσματικής διοίκησης. Οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται έχουν σχέση με τα κίνητρα και την παροχή τους. Κίνητρα όπως το χρήμα, η συμμετοχική διοίκηση και ο εμπλουτισμός του έργου δεν μπορούν να εφαρμοστούν στους δημόσιους υπαλλήλους γιατί καλύπτονται από ένα απαρχαιωμένο θεσμικό πλαίσιο καθώς και από την αρχή της μονιμότητας, που κάνουν τους υπαλλήλους αδιάφορους για την εργασία τους.

Οι βασικές αδυναμίες, όπως αναφέρονται στον Οικονομικό ταχυδρόμο (9-5-1985), που παρουσιάζει η Δημόσια Διοίκηση είναι:

1<sup>ο</sup>ν Βασική αδυναμία της Δημόσιας Διοίκησης είναι η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των διαφόρων τομέων (Υπουργεία, ΝΠΔΑ, Νομαρχίες). Κάθε φορέας ερμηνεύει κατά την αντιληψή του την κυβερνητική πολιτική. Κάθε φορέας σε πολλές περιπτώσεις ενεργεί σαν να είναι χωριστό κράτος στις σχέσεις του με τον πολίτη.

2<sup>ο</sup>ν Οι μέθοδοι και οι διαδικασίες είναι απαρχαιωμένες. Αλληλοκαλύπτονται και αλληλοαναιρούνται. Δεν υπάρχουν περιγραφές της ροής της εργασίας και σαφής περιγραφή των αρμοδιοτήτων των διαφόρων τμημάτων των φορέων. Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν προσδιορίζεται το τι περιλαμβάνει το κάθε τμήμα, τι επεξεργασία κάνει και που παραδίδει το προϊόν αυτής της επεξεργασίας. Δεν υπάρχουν, προκαθορισμένα χρονικά όρια εκτέλεσης κάθε τυποποιημένης εργασίας. Είναι άγνωστο σε πιο σημείο της ροής της εργα-

σίας δημιουργείται η συμφόρηση και η καθυστέρηση.

3<sup>ο</sup> Η μηχανογράφηση είναι πλημλής ως ανύπαρκτη. Όταν χρησιμοποιείται περιορίζεται σε κλασσικές μεθόδους μηχανογράφησης χωρίς να γίνεται αξιολόγηση του πληροφοριακού υλικού. Δεν υπάρχει διασύνδεση μεταξύ των μηχανογραφικών κέντρων για την άντληση στοιχείων. Η ίδια επεξεργασία γίνεται από διάφορα κέντρα με αλληλοεπικαλύψεις.

4<sup>ο</sup> Οι δημόσιες υπηρεσίες είναι διάσπαρτες σε διάφορα κτήρια, ακατάλληλα για ορθολογική αξιοποίηση του χώρου. Υπάρχουν Υπουργεία, Δημόσιοι οργανισμοί που στεγάζονται σε πέντε ή έξι κτήρια. Έτσι χάνεται η απαραίτητη οργανωτική συνοχή.

5<sup>ο</sup> Τα μισθολόγια-βαθμολόγια των Δημοσίων υπαλλήλων είναι έτσι φτιαγμένα που όχι δεν παράγουν την ύφεση για συνεργασία, αλλά αντίθετα αποτελούν τροχοπέδη και παράγοντα μείωσης της παραγωγικότητας. Η εκπαίδευση εξάλλου των υπαλλήλων είναι σχεδόν ανύπαρκτη σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

Όλα αυτά οφείλονται καταρχήν στην έλλειψη ενός κεντρικού φορέα συντονισμού της οργάνωσης και στην πλημμελή λειτουργία του φορέα συντονισμού της οργάνωσης και στη πλημμελή λειτουργία ανυπαρξία διευθυντικής οργάνωσης σε κάθε φορέα.

#### **Τρόποι Διοίκησης που αυξάνουν την παραγωγικότητα στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς**

- Μια σφαιρική διαδικασία σχεδιασμού απαιτεί:
- την αναζήτηση στόχων
- τον ορισμό προτεραιοτήτων ή και σκοπιμοτήτων
- την καθιέρωση εξειδικευμένων αντικειμενικών σκοπών
- τον καθορισμό και εφαρμογή των σχεδίων, και τότε
- την μέτρηση των αποτελεσμάτων.

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί πρέπει να διατρέχουν τον κύκλο αυτό κάθε χρόνο και αυτό απαιτεί μεγάλη συμμετοχή από μέρους των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Συχνά όμως προαπαιτείται αποκέντρωση δικαιοδοσιών σε μονάδες

λειτουργίας, που μπορούν να ξεχωρίσουν οργανωτικά.

Ο καθ. Β. Φίλιος<sup>(39)</sup> υποστηρίζει πως δημιουργείται παρεξήγηση σε πολλούς, επειδή θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς π.χ. στις κυβερνητικές υπηρεσίες, αντιστέκονται σε βελτιώσεις της παραγωγικότητάς τους. Αναλύσεις έχουν δείξει ότι ο αριθμός των μη ελεγχόμενων από τους εργαζομένους αυτούς, προβλημάτων είναι τουλάχιστον ίσος με τον αριθμό των ελεγχόμενων προβλημάτων που πρέπει να επιλυθούν. Και συμβαίνει συχνά η αύξηση της παραγωγικότητάς τους να μην είναι η υπ' αριθμόν ένα προτεραιότητα εξαιτίας πολιτικών λόγων.

Εάν αξιοποιηθούν οι άνθρωποι που εργάζονται στις υπηρεσίες και οργανισμούς του δημοσίου, σωστές λύσεις θα δοθούν για χιλιάδες προβλήματα, που σήμερα εκκρεμούν. Και ενώ είναι σχετικά εύκολο να βρεθεί από κοινού με τους εργαζόμενους μια λύση, είναι πολύ δύσκολο να πεισθούν, ώστε να εφαρμόσουν τη λύση αυτή οι ανώτεροι αξιωματούχοι της τοπικής ή κεντρικής κυβέρνησης.

Η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού είναι ένα στοιχείο που λείπει από τις περισσότερες υπηρεσίες του δημοσίου και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Το κενό αυτό, που πριν υποτίθεται ότι το κάλυπτε μια σχολή επιμόρφωσης, δημοσίων υπαλλήλων, έρχεται σήμερα να καλύψει η πολλά υποσχόμενη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης. Με την ειδικότερη εκπαίδευση στα θέματα της δημόσιας διοίκησης οι υπάλληλοι των κρατικών υπηρεσιών υλοποιούν πιο αποτελεσματικά τα κυβερνητικά προγράμματα.

Αυτό που βασικά χρειάζεται για να αυξηθεί η παραγωγικότητα στις κυβερνητικές υπηρεσίες είναι:

(α) Σαφής έκφραση των στόχων και των αντικειμενικών σκοπών

(β) Παρακολούθηση και καθοδήγηση ως προς την απόδοση του έργου

(γ) Αναγνώριση της απόδοσης έργου, και

(δ) Γνώση των επιτευξών.

Ιδιαίτερα το τελευταίο είναι σημαντικό, επειδή οι

άνθρωποι στις κυβερνητικές υπηρεσίες προστατεύονται με βάση τις αποτυχίες τους και είναι μια ιδιαίτερη ικανοποίηση, όταν δίνεται προσοχή στις επιτυχίες τους.

### Τι έχει γίνει μέχρι σήμερα

Μια προσπάθεια έγινε από τον τότε υπουργό μεταφορών και επικοινωνιών κ<sup>ο</sup> Παπαδημητρίου<sup>(1)</sup> ο οποίος πιστεύει ότι το πρωταρχικό καθήκο των υπαλλήλων είναι να υπηρετούν το κοινό, το λαό και ότι από τις βασικές αυτές (αρχές - θέσεις) απορρέουν ορισμένοι κανόνες βασικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων απέναντι στο κοινό και ευρυθμότερης και αποδοτικότερης λειτουργίας των Υπηρεσιών.

Και για να γίνουν όλα αυτά ο Υπουργός Μεταφορών και Επικοινωνιών "αξιώνει από τους υπαλλήλους του τα ακόλουθα (επιγραμματικά):

1. Να έχουν ευγενική συμπεριφορά, να παρέχουν κάθε αναγκαία και δυνατή διευκόλυνση σε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης.

2. Να εξυπηρετούν έγκαιρα (στα καθορισμένα ή εύλογα χρονικά όρια) χωρίς παρεκλίσεις και αδικαιολόγητες αναβολές και παρεμβάσεις τρίτων.

3. Να δίνουν στα αιτήματα των ενδιαφερομένων πρλιτών συγκεκριμένες και σαφείς απαντήσεις.

4. Να τηρούν αυστηρά και απόλυτα τις αρχές της νομιμότητας και της χρηστής διοίκησης.

5. Να αποβάλλουν κάθε ίχνος ευθυνοφοβίας και να αποκτήσουν αυξημένο αίσθημα ανάληψης πρωτοβουλιών.

6. Να αποφεύγουν (ως απαγορευμένες άλλωστε και από τον Υπαλληλικό Κώδικα) τις οποιεσδήποτε εκδηλώσεις και συζητήσεις με πολιτικό περιεχόμενο μέσα στα γραφεία.

7. Να εξασφαλίζουν κλίμα καλής και αρμονικής συνεργασίας.

8. Να τηρούν κανονικά (εξαντλητικά) το καθορισμένο ωράριο εργασίας με την έγκαιρη προσέλευση και τη συνεχώς (αδιάκοπη μέχρι τη λήξη) παραμονή τους στο χώρο εργασίας.

9. Μπορούν να παίρνουν οι υπάλληλοι ολιγόωρες άδειες

απουσίας τους μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις (διαπιστωμένη ανάγκη).

10. Να καταργηθούν αμέσως και να μη διατηρούνται στο εξής ιδιαίτερα γραφεία (προθάλαμοι) και ιδιαίτεροι γραμματείς (τηλεφωνήτριες) από τους διευθυντές και προϊστάμενους των Υπηρεσιών για την απρόσκοπτη και αμεσότερη επικοινωνία τους με το κοινό.

11. Να καταβάλλουν συστηματική προσπάθεια για ριζική καταπολέμηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και οριστικής εξάλειψης κάθε γραφειοκρατικής νοοτροπίας.

12. Να ελέγχουν με αυστηρότητα τις οποιοσδήποτε δαπάνες για μετακίνηση υπαλλήλων εκτός έδρας και να περιορίζουν τις μετακινήσεις τους μόνο στις περιπτώσεις που υφίστανται πραγματική υπηρεσιακή ανάγκη.

13. Να παρακολουθούν συστηματικά και να ελέγχουν την εργασία και αποδοτικότητα των εξωτερικών (κινητών) συνεργείων τεχνικών υπαλλήλων των οργανισμών και επιχειρήσεων.

14. Να δραστηριοποιηθούν καθολικά και στον επιβαλλόμενο από τις περιστάσεις μέγιστο δυνατό βαθμό οι προϊστάμενοι των ιεραρχικών κλιμακίων (διενέργεια εφόδων, ελέγχων κ.λ.π.).

15. Η πολιτική και διοικητική σχέση του Υπουργείου σε θέματα εποπτευόμενων απ' αυτό οργανισμών και επιχειρήσεων για να ασκείται αποκλειστικά και μόνο, από την πολιτική ηγεσία (υπουργό, υφυπουργό, γεν. γραμματέα) του υπουργείου.

Απαιτείται, σημειώνει ο υπουργός, η μεγιστοποίηση του βαθμού αποδοτικότητας όλων γενικά των υπηρεσιών και οργανισμών που υπάγονται στον ευρύτερο τομέα δράσης του υπουργείου προκειμένου να εξασφαλισθεί στο πολυπληθέστατο και συχνότατα (σχεδόν καθημερινά) συναλλασσόμενο κοινό παροχή υπηρεσιών ποιοτικά και ποσοτικά βελτιωμένων στο μέγιστο βαθμό και συνακόλουθα να ελαχιστοποιηθούν (εξαλειφθούν) οι σχετικές αντιδράσεις παράπονα του κοινού.

Χρειάζεται μια άμεση και ριζική αλλαγή της βελτιωμένης αντίληψης και νοοτροπίας στη σχέση μεταξύ υπαλλήλων

μια σχέση, που τοποθετείται πλέον αμετακίνητα σε δημοκρατικές βάσεις, σχέσεις ισοτιμίας και όχι υπεροχής των υπαλλήλων απέναντι στους οποιουσδήποτε συναλλασσόμενους πολίτες.

Τέλος υπογραμμίζεται ότι οι διαπιστώμενες παράνομες κ.λ.π. ενέργειες θα αντιμετωπίζονται με παραδειγματικές κυρώσεις.

### Αποτελέσματα

Παρόμοιες ήταν και άλλες εκγύκλιοι που μελετήθηκαν. Εδώ, βασικά, γεννιέται το ερώτημα: Γιατι να υπακούσουν οι υπάλληλοι; Τί κίνητρα δίνονται; Σαν ομάδα πιστεύουμε ότι θα έπρεπε ο καθένας που αποφασίζει να αναλάβει κάποια διοικητική θέση στις δημόσιες υπηρεσίες να περνά πρώτα από κάποια σεμινάρια, για διοίκηση και υποκίνηση και μετά να αποφασίζει για καλύτερα αποτελέσματα. Το γιατί το ζούμε καθημερινά οπότε συναλλασόμαστε με τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Για μας το πρώτο και κυριότερο είναι η επιλογή του προσωπικού που προσλαμβάνεται στους φορείς αυτούς. Ακολουθεί η εκπαίδευση του προσωπικού αυτού με σκοπό την εξάλλειψη της νοοτροπίας που επικρατεί στην χώρα μας για τους δημοσίους υπαλλήλους. Θα πρέπει κάποια στιγμή και αυτοί να αποφασίσουν να δουλέψουν και να μην κρύβονται πίσω από την μονιμότητα και τις πολιτικές τους γνωριμίες, αν θέλουν να ικανοποιούνται και ψυχικά μέσα από την εργασία τους.



E P E Y N A

### Ιονική και Λαϊκή Τράπεζα

Η Ιονική Τράπεζα είναι η παλαιότερη τράπεζα στον ελλαδικό χώρο. Η ζωή της αρχίζει ενάμιση αιώνα πριν στην Κέρκυρα, όπου ιδρύθηκε με απόφαση της Γερουσίας των Ιονίων Νήσων, στις 23 Οκτωβρίου 1839. Από το έτος ίδρυσής της μέχρι το 1920, η Ιονική Τράπεζα είχε εκδοτικό προνόμιο, δηλαδή το νόμιμο δικαίωμα να εκδίδει και να κυκλοφορεί χαρτονόμισμα σε όλη την Ελλάδα, παράλληλα με την Εθνική Τράπεζα.

Αρχικά η δράση της Τράπεζας περιορίστηκε στα νησιά του Ιονίου Πελάγους, στην Αθήνα και στην Πάτρα. Μετά την ένωση της επτανήσου το 1864, η δράση της επεκτάθηκε σε όλη την Ελλάδα και η ιστορία της Τράπεζας άρχισε να συνυφαίνεται με την οικονομική και εμπορική ανάπτυξη της χώρας. Τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της, η Τράπεζα ασχολήθηκε με τη χρηματοδότηση του εμπορίου μεταξύ Ιονίων Νήσων και μεγάλης Βρετανίας, τη διενέργεια εμβασμάτων και την προεξόφληση γραμματίων. Μετά το 1905 ανέπτυξε και άλλους κλάδους εργασιών και επεκτάθηκε και σε άλλα κέντρα όπου υπήρχε ελληνισμός, όπως στην Κύπρο, την Αίγυπτο, τη Σμύρνη και την Κωνσταντινούπολη.

Το 1939 η Ιονική Τράπεζα εξαγόρασε το μεγαλύτερο μέρος του εταιρικού κεφαλαίου της Λαϊκής Τράπεζας, που είχε ιδρυθεί το 1905, συνδυάζοντας έτσι όλες τις οικονομικές δυνατότητες των δύο ιδρυμάτων στο εσωτερικό και στο εξωτερικό. Από την 17 Ιανουαρίου 1958 τα δύο ιδρύματα συγχωνεύτηκαν σε μια ενιαία τραπεζική επιχείρηση με την επωνυμία Ιονική και Λαϊκή Τράπεζα Ελλάδος ΑΕ. Το δίκτυο των καταστημάτων της Ιονικής Τράπεζας που απαριθμεί πάνω από 170 μονάδες, καλύπτει όλη την ελληνική επικράτεια και είναι κατανομημένα σε περιφερειακές διευθύνσεις με σημαντικές και ουσιαστικές αρμοδιότητες.

Τα νέα καταστήματα καθώς και αυτά που ανακαινίζονται, είναι έτσι σχεδιασμένα και διαρρυθμισμένα ώστε να καλύπτουν τις απαιτήσεις της σύγχρονης τραπεζικής αντίληψης, τόσο για το προσωπικό που εργάζεται σ' αυτά όσο και

γαι το κοινό που εξυπηρετούν. Όλα τα καταστήματα εντάσσονται στο σύστημα on-line/real time, επιτυγχάνοντας έτσι τη μεγαλύτερη αυτοματοποίηση των τραπεζικών εργασιών, τη διευκόλυνση των συναλλαγών και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.

Η Ιονική τράπεζα με το πλουσιότερο δίκτυο ανταποκριτριών Τραπεζών που διαθέτει έχει τη δυνατότητα να εκτελέσει οποιαδήποτε συναλλαγή σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου και σε οποιοδήποτε νόμισμα.

Πέρα όμως από τη συνεργασία της με ξένες τράπεζες η Ιονική Τράπεζα, εξαπλώνει το δίκτυο της στο διεθνή χώρο, ιδρύοντας στις αρχές του 1988 το πρώτο Γραφείο Αντιπροσωπείας στο city, στην καρδιά του Λονδίνου. η λειτουργία του Γραφείου της Ιονικής Τράπεζας στο City του Λονδίνου είναι η αρχή και για άλλα παρόμοια θετικά βήματα για την περαιτέρω πορεία της Τράπεζας στον Ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο. Στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης δύο νέα Γραφεία Αντιπροσωπείες προβλέπεται να ανοίξουν στην Φρανκφούρτη και τις Βρυξέλλες.

Με την έκδοση της Ιονοκάρτας και τη σύνδεση με το μεγαλύτερο διεθνή οργανισμό πιστωτικών καρτών της Visa, έγινε το πρώτο βήμα στο χώρο της σύγχρονης καταναλωτικής πίστης και του "πλαστικού" χρήματος. Το 1989 εκδίδεται η Ιονοκάρτα Cash 24 και τίθενται στη διάθεση των πελατών της Τράπεζας οι πρώτες Αυτόματες Ταμείο λογιστικές Μηχανές (ΑΤΜς) που τοποθετούνται σε επιλεγμένα καταστήματα για την 24ωρη εξυπηρέτηση του κοινού της. η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής Μεταφοράς Κεφαλαίων στα Σημεία Πωλήσεων (E.-F.T.P.O.S) και της Τραπεζικής από το Σπίτι ή το Γραφείο (Home/office Banking) είναι τα προγράμματα που θα ακολουθήσουν ώστε στα αμέσως επόμενα χρόνια η Ιονική τράπεζα να ολοκληρώσει την παροχή σύγχρονης τραπεζικής αυτοεξυπηρέτησης και να αντιμετωπίσει με επιτυχία την πρόκληση του 1992.

Ενδεικτικές είναι οι μεταβολές στα βασικά οικονομικά μεγέθη της τράπεζας κατά την πενταετία (1984-1988)

όπου:

- Το ενεργητικό της αυξήθηκε από 213,5 δις δρχ. σε 496,5 δις δρχ. (αύξηση 1,33%)

- Οι συνολικές χορηγήσεις αυξήθηκαν από 79,7 δις δρχ. σε 181,0 δις δρχ. (αύξηση 128%)

- Οι συνολικές καταθέσεις αυξήθηκαν από 161,7 δις δρχ. σε 427,3 δις δρχ. (αύξηση 165%)

- Τα καθαρά κέρδη αυξήθηκαν από 1,2 δις δρχ. σε 2,6 δις δρχ. (αύξηση 117%).

Η μετοχή της Ιονικής κατέχει αξιόλογη θέση στις προτιμήσεις των χρηματιστηριακών επενδυτών λόγω της ικανοποιητικής απόδοσης που αυξάνεται σταθερά από χρόνο σε χρόνο.

Το προσωπικό της Ιονικής Τράπεζας έφτασε το 1989 τους 3.300 υπαλλήλους από τους οποίους το 60% είναι άνδρες, το 40% είναι γυναίκες, ενώ το 76% των απασχολούμενων είναι ηλικίας 25-45 ετών. Το επίπεδο μόρφωσής τους αναβαθμίζεται συνεχώς, τόσο με την πρόσληψη πτυχιούχων και ειδικών επιστημόνων όσο και με τη συνεχή εκπαίδευση και επιμορφωσή τους.

α) Θεωρώντας την εκπαίδευση ως την αποτελεσματικότερη επένδυση η Ιονική Τράπεζα έχει ως αρχή να εκπαιδεύει το προσωπικό της σε όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των πελατών της.

Η ακολουθούμενη φιλοσοφία εκπαίδευσης της Ιονικής Τράπεζας είναι: Η πρόκλησή της εποχής μας για τη χώρα μας είναι ότι στα επόμενα χρόνια, για να μπορέσει να ανταγωνιστεί με ίσους όρους τους υπόλοιπους εταίρους της ΕΟΚ, πρέπει να επιχειρήσει ένα όσο το δυνατόν ταχύτερο εκσυγχρονισμό των εκπαιδευτικών συστημάτων, καθώς και των κοινωνικοοικονομικών και οργανικών της δομών, της νοοτροπίας όσων ασκούν διοίκηση, καθώς και μια ριζική αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης της εργασίας από κάθε εργαζόμενο που φιλοδοξεί να γίνει σωστός επαγγελματίας. Πιστεύεται, ότι η προσπάθεια αυτή πρέπει να βιαστεί

κυρίως στην εκπαίδευση, διότι η εκπαίδευση του προσωπικού σε όλα τα κλιμάκια της ιεράρχιας, θεωρείται η αποτελεσματικότερη επένδυση. Μια επένδυση στον παράγοντα άνθρωπο που αποτελεί ταυτόχρονα και ένα δικαίωμα για κάθε εργαζόμενο.

Μόνο με την εκπαίδευση, πιστεύει η Ιονική Τράπεζα, ότι θα μπορέσει:

- Να βελτιώσει την δεδομένη σύνθεση του προσωπικού και να προσαρμοστεί η ποιότητά του στις σύγχρονες απαιτήσεις. Αυτό σημαίνει βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, που προέρχεται από την άνοδο των τεχνικών και επαγγελματικών γνώσεων των υπαλλήλων. Με την εκπαίδευση στις τραπεζικές εργασίες, τη συνεχή ενημέρωση πάνω στις εξελίξεις και τις νέες απαιτήσεις της εργασίας και την επαγγελματική επιμόρφωση σε θέματα υποδομής, αυξάνεται η παραγωγικότητα και βελτιώνεται ποιοτικά η παρεχόμενη στους πελάτες εξυπηρέτηση.

- Να ξεπεράσει την γραφειοκρατική, αδιάφορη και ευθυνόφοβη αντιμετώπιση της εργασίας και να απαιτήσει νοοτροπία συμβούλου και συνεργάτη του πελάτη.

- Να αυξήσει τον βαθμό ετοιμότητας αποδοχής από το προσωπικό των νέων τάσεων, των εξελίξεων και των αλλαγών που επιβάλλονται από τον επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών στόχων, που καθορίζει η Διοίκηση της Τράπεζας.

Στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τον προγραμματισμό της ετήσιας εκπαιδευτικής δραστηριότητας, κύριο μέλημα της Δ/σης εκπαίδευσης είναι να παρέχεται εκπαίδευση κατά προτεραιότητα στους Τομείς που έχουν τις μεγαλύτερες ανάγκες όπως αυτές καθορίζονται από:

- τις μετακινήσεις του προσωπικού από τμήμα σε τμήμα ή την ανάληψη καθηκόντων με περισσότερες ευθύνες

- την αναντιστοιχία μεταξύ προδιαγραφών εργασίας και των συγκεκριμένων γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων

- τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που καθορίζει κάθε φορά η Διοίκηση

- τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γνώσεων του προσωπικού

με τις νεώτερες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας

- την επίδοση και τις επαγγελματικές προοπτικές κάθε υπαλλήλου

- τις εισηγήσεις της Δ/νσης Γενικής Επιθεώρησης. Οι επιθεωρητές στη διάρκεια της επιθεώρησης των καταστημάτων συμπληρώνουν σε ειδικό έντυπο, σε συνεργασία με τους υπαλλήλους, γνώσεις που λείπουν και είναι απαραίτητες ν' απαιτηθούν τόσο γενικής υποδομής, όσο και εξειδικευμένες που αφορούν την εργασία.

Μ' αυτόν τον τρόπο εκτιμώνται από κοινού οι εκπαιδευτικές ελλείψεις, προσδιορίζονται τα αναγκαία σεμινάρια και ενημερώνεται η Δ/νση Εκπαίδευσης με μια δεύτερη άποψη, η οποία συμβάλλει στην εξαγωγή πιο αντικειμενικών συμπερασμάτων για τον σχεδιασμό της εκπαίδευσης.

Επίσης λαμβάνονται υπόψη, οι απόψεις, ιδέες και προτάσεις που συγκεντρώνονται από:

- τις Δ/νσεις της Γενικής Δ/νσης που είναι καθ' ύλην αρμόδιες

- τους Δ/ντες και το προσωπικό των καταστημάτων

- τους εισηγητές των σεμιναρίων

- τον κάθε εκπαιδευόμενο, με την συμπλήρωση του σχετικού εντύπου αξιολόγησης μετά από κάθε σεμινάριο.

Οι τελικές προτάσεις της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης για τα εκπαιδευτικά Προγράμματα εγκρίνονται από το Συμβούλιο Εκπαίδευσης που έχει σαν αποστολή:

- τη διαμόρφωση και εισήγηση στη Διοίκηση της πολιτικής σχετικά με την αναγκαία, διαχρονικά, εκπαίδευση του προσωπικού της Τράπεζας

- την έγκριση των Προγραμμάτων Εκπαίδευσης, μετά από συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες Δ/νσεις στα πλαίσια της εγκεκριμένης από τη Διοίκηση πολιτικής της Εκπαίδευσης

- τον καθορισμό των προσόντων και των προϋποθέσεων των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων.

Μέλη του συμβουλίου αποτελούν οι Δ/ντές εκπαίδευσης,

Μηχανογράφησης, Προσωπικού και ένας εκπρόσωπος του Συλλόγου Υπάλληλων.

Τέλος για εισήγηση προς τη Διοίκηση, των δαπανών εκπαίδευσης, οι οποίες είναι πέρα από τα όρια ευθύνης της Δ/σης Εκπαίδευσης, λειτουργεί επιτροπή, η οποία αποτελείται από ένα στέλεχος των Δ/σεων Εκπαίδευσης, Οικονομικού, Γενικής Επιθεώρησης και έναν εκπρόσωπο του Συλλόγου Υπαλλήλων της Τράπεζας.

Από το 1984 μέχρι και το 1990 έχουν συμμετάσχει στα προγράμματα της Τράπεζας συνολικά 7.400 υπάλληλοι ενώ σε εξωτερικούς εκπαιδευτικούς φορείς έχουν συμμετάσχει 648 άτομα. Την ίδια περίοδο έχουν εισπραχθεί από το Ευρωπαϊκό Κοινοτικό Ταμείο για εκπαιδευτικά προγράμματα νεοπροσλαμβανομένων υπαλλήλων και εκπαίδευση εκπαιδευτών συνολικά: 197.015.905 δρχ.

Μια ακόμα σημαντική αρμοδιότητα που έχει ανατεθεί στη Δ/ση εκπαίδευσης είναι η δημιουργία και λειτουργία της Βιβλιοθήκης της Τράπεζας. Ηδη έχει ολοκληρωθεί η σχετική μελέτη και η βιβλιοθήκη θα λειτουργήσει μέσα στους πρώτους μήνες του 1991, στο κτίριο της οδού Ναυαρίνου στον Πειραιά. Η βιβλιοθήκη θα περιλαμβάνει Ελληνικά και Ξενογλώσσα βιβλία, περιοδικά, λεξικά, καθώς και ποικίλλο έντυπο πληροφοριακό υλικό που θα καλύπτει ένα ευρύ φάσμα γνώσεων (κυρίως οικονομικών - Τραπεζικών). Στην πρώτη περίοδο λειτουργίας της θα έχει περίπου 80 τόμους περιοδικών, καθώς και πάνω από 800 τίτλους βιβλίων, ελληνικών και ξενογλωσσών και θα είναι δανειστική για όλους τους υπαλλήλους οι οποίοι και θα ενημερώνονται για τους νέους τίτλους βιβλίων και περιοδικών με βιβλιογραφικό δελτίο που θα τους στέλνεται.

Σαν απαραίτητο συμπλήρωμα της ενημέρωσης, επιμόρφωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού στο χώρο εργασίας, θεωρείται η λειτουργία των βιβλιοθηκών των Δ/σεων και των καταστημάτων. Ηδη από το 1985 που έχει αρχίσει να λειτουργεί αυτός ο θεσμός έχουν σταλεί στις βιβλιοθήκες των Διευθύνσεων και καταστημάτων μια ευρεία ποικιλία ελ-

ληνικών και Ξενόγλωσσων βιβλίων.

β) Εκπαιδευτικά Προγράμματα.

Η εκπαίδευση στην Ιονική Τράπεζα είναι μια δυναμική εξελικτική δραστηριότητα, η οποία στηρίζεται σ'ένα σύγχρονο και ολοκληρωμένο σύστημα επαγγελματικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης το οποίο περιλαμβάνει τρεις κύκλους:

Κύκλος I: Επαγγελματική εκπαίδευση σε Τραπεζικά θέματα

Κύκλος II: Γενική επιμόρφωση σε θέματα Οικονομικών και Διοικητικών Επιστημών

Κύκλος III: Προγράμματα Ατομικής Βελτίωσης

Η συμμετοχή στα σεμινάρια είναι:

α) Υποχρεωτική, μετά από πρόσκληση στον κύκλο της εκπαίδευσης σε Τραπεζικά θέματα, ειδικότερα για την κάλυψη αναγκών που έχουν άμεση σχέση με την θέση εργασίας του υπαλλήλου.

β) Προαιρετική, μετά από αίτηση κάθε ενδιαφερόμενου υπαλλήλου, στους δύο άλλους κλάδους και εφ'όσον επιθυμεί να αυξήσει τις γνώσεις του, σε τραπεζικά αντικείμενα στα οποία δεν εργάζεται.

Κάθε υπάλληλος, εκτός από τους νεοπροσλαμβανόμενους δικαιούται να λείψει από την εργασία του για να συμμετάσχει σε προαιρετικά Σεμινάρια της Τράπεζας, συμβολικά μέχρι (2) δύο βδομάδες το χρόνο. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι δικαιούνται να συμμετέχουν σε σεμινάρια Γενικής Επιμόρφωσης ή Ατομικής Βελτίωσης, μετά (1) ένα έτος από την πρόσληψή τους στην Τράπεζα.

Πρόθεση και επιδίωξη της Διοίκησης είναι να φέρει ευκαιρίες για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή του προσωπικού στα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά Προγράμματα Η Δ/νση Εκπαίδευσης, ανά εξάμηνο, καταρτίζει χρονοπρόγραμμα σεμιναρίων το οποίο, με εγκύκλιο, γνωστοποιεί σε όλους τους υπαλλήλους ώστε να υποβάλλουν τις αιτήσεις τους και να προγραμματίσουν ανάλογα την εργασία τους.

Προκειμένου να υποβάλλει ένας υπάλληλος αίτηση συμμετοχής και να γίνει δεκτή, πρέπει τόσο ο ίδιος όσο



και οι Προϊστάμενοί του, να λάβουν υπόψη τους:

- την αναγκαιότητα παρακολούθησης του σεμιναρίου
- την βασική κατάρτιση και εμπειρία του στο περιεχόμενο του σεμιναρίου
- τις προϋποθέσεις συμμετοχής που καθορίζονται σε κάθε σεμινάριο
- τη δυνατότητα αναπλήρωσης τους
- τις επαγγελματικές προοπτικές του.

Κάθε υπάλληλος που επιθυμεί να συμμετάσχει σε σεμινάριο, πρέπει να συμπληρώσει της ειδική Αίτηση Δήλωση. Η Αίτηση-Δήλωση υποβάλλεται στον Διευθυντή του ο οποίος αφού συγκεντρώσει τις αιτήσεις των υπαλλήλων του για τη συμμετοχή τους στα σεμινάρια, τις αξιολογεί σύμφωνα με τις προϋποθέσεις συμμετοχής σε κάθε σεμινάριο και συγκαλεί σύσκεψη προσωπικού με θέμα "Εκπαιδευτικές Ανάγκες - Προγραμματισμός Σεμιναρίων".

Με την έγκριση της αίτησης, ο υπάλληλος ενημερώνεται από την Δ/νση Εκπαίδευσης, για τις λεπτομέρειες παρακολούθησης του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Μετά τη λήξη του προγράμματος, ο υπάλληλος συμπληρώνει έντυπο στο οποίο αναφέρει τις εντυπώσεις του για το πρόγραμμα και το διαβιβάζει, μαζί με τη βεβαίωση παρακολούθησης για την ενημέρωση του φακέλου ατομικών στοιχείων, καθώς και το έντυπο υλικό του προγράμματος, στην Δ/νση Εκπαίδευσης. Το έντυπο υλικό, μετά από σχετική μελέτη, επιστρέφεται ξανά στον υπάλληλο.

**ΚΥΚΛΟΣ Ι = επαγγελματική εκπαίδευση σε Τραπεζικά θέματα**

#### **A1. Βασική Τραπεζική Εκπαίδευση**

Σκοπός του είναι η πρώτη γνωριμία του νέου υπαλλήλου με τις τραπεζικές εργασίες, ώστε να ενταχθεί ομαλά στον εργασιακό χώρο της Ιονικής Τράπεζας και να μπορέσει να ασκήσει τα καθήκοντά του αποτελεσματικά. Απευθύνεται στους νέους υπαλλήλους και η διάρκεια του προγράμματος διακρίνεται ανάλογα με το επίπεδο μόρφωσης.

#### **A2. Ειδική Τραπεζική Εκπαίδευση**

Σκοπός του η εμβάθυνση στις διαδικασίες και τις

λειτουργίες του αντικειμένου με το οποίο ασχολείται ο υπάλληλος. Απευθύνεται στους υπαλλήλους 1-3 ετών καθώς και σε όσους αλλάζουν τμήμα και δεν γνωρίζουν το αντικείμενο της νέας εργασίας τους.

### **A3. Τραπεζική εκπαίδευση στελεχών**

Σκοπός του η ανάλυση της ακολουθούμενης από την Τράπεζα πολιτικής, στις επιμέρους τραπεζικές εργασίες και η ανταλλαγή απόψεων πάνω σε προβλήματα που αντιμετωπίζονται. Απευθύνεται στους υποψήφιους προϊσταμένους που έχουν εργασθεί στο αντικείμενο 3 τουλάχιστον χρόνια, καθώς και στους προϊσταμένους τμημάτων, υποδιευθυντές και διευθυντές καταστημάτων. Περιλαμβάνει Σεμινάρια 40 ωρών.

### **ΚΥΚΛΟΣ ΙΙ = Γενική επιμόρφωση σε θέματα οικονομικών και διοικητικών επιστημών**

Σκοπός του είναι ο εμπλουτισμός των οικονομικών γνώσεων των υπαλλήλων και η κατάρτισή τους στις μεθόδους και τις τεχνικές με τις οποίες μπορούν ν'αναπτύξουν τις διοικητικές τους ικανότητες. Απευθύνεται σ'όλο το προσωπικό ανάλογα με το επίπεδο μόρφωσης και την θέση εργασίας.

#### **B1. Σεμινάριο εισαγωγής στις Οικονομικές Εννοιες**

Σκοπός είναι η απόκτηση βασικών γνώσεων της Οικονομικής επιστήμης. Απευθύνεται σε απόφοιτους μέσης εκπαίδευσης και πτυχιούχους μη οικονομικών σχολών. Διάρκει 40 ώρες.

#### **B2. Σεμινάριο Γενικής Λογιστικής και Οικονομικών Μαθηματικών**

Σκοπός του η απόκτηση βασικών γνώσεων λογιστικής και οικονομικών μαθηματικών. Απευθύνεται σε απόφοιτους μέσης εκπαίδευσης και πτυχιούχους μη οικονομικών σχολών. Διάρκει και αυτό 40 ώρες.

#### **B3. Σεμινάριο ανάπτυξης προσωπικών ικανοτήτων υπαλλήλων και σχέσεων στο χώρο εργασίας**

Σκοπό έχει τη βελτίωση των προσωπικών ικανοτήτων και την ανάπτυξη ικανότητας επικοινωνίας στο χώρο εργασίας με τους συναδέλφους και τους πελάτες. Απευθύνεται σε

κάθε υπάλληλο που έχει παρακολουθήσει Βασική Εκπαίδευση και ένα τουλάχιστον σεμινάριο Ειδικής Εκπαίδευσης.

Θέματα προγράμματος: 1) Γνωριμία με τον εαυτό μας και κατανόηση της συμπεριφοράς των άλλων - Personal Profile System. 2) Συναλλακτική ανάλυση. 3) Προϋποθέσεις αρμονικής ομαδικής συνεργασίας. 4) Βασικές ικανότητες επικοινωνίας 5) Η σημασία της ανάπτυξης της ικανότητας επικοινωνίας για το μάνατζμεντ και το μάρκετινγκ της Τράπεζας 6) Η δύναμη της συμπεριφοράς 7) Μάρκετινγκ και πωλήσεις τραπεζικών υπηρεσιών 8) Ξεπέρασμα αντιρρήσεων και χειρισμός παραπόνων του πελάτη.

#### **B4. Σεμινάριο ανάπτυξης ικανοτήτων προϊσταμένων**

Σκοπός του είναι η απόκτηση σύγχρονων διοικητικών γνώσεων και η βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων του Προϊσταμένου. Απευθύνεται σε προϊσταμένους τμημάτων, Υποδιευθυντές και Διευθυντές Καταστημάτων και Υπηρεσιών.

#### **B5. Σεμινάριο συμμετοχικού μάνατζμεντ και παραγωγικότητας στην εργασία**

Σκοπός του η ανάλυση των δυνατοτήτων των συμμετοχικών μορφών διοίκησης για την αύξηση της παραγωγικότητας. Απευθύνεται σε προϊσταμένους τμημάτων, Υποδ/ντες και Δ/ντες Καταστημάτων και Υπηρεσιών που έχουν παρακολουθήσει το σεμινάριο Ανάπτυξης Ικανοτήτων προϊσταμένων.

Θέματα προγράμματος:

- 1) Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ
- 2) Επικοινωνία
- 3) Υποκίνηση
- 4) Ηγεσία
- 5) Δυναμική των ομάδων και δημιουργικότητα
- 6) Συμμετοχικές μορφές διοίκησης και παραγωγικότητας

#### **B6. Σεμινάριο τραπεζικού μάρκετινγκ και πωλήσεων Τραπεζικών υπηρεσιών**

Σκοπός του είναι η απόκτηση γνώσεων Τραπεζικού Μάρκετινγκ και τεχνικών πωλήσεων τραπεζικών υπηρεσιών στους πελάτες. Απευθύνεται σε προϊσταμένους τμημάτων, Υποδιευθυντές και Διευθυντές Καταστημάτων.

### **B7. Σεμινάριο Γραμματέων Διευθύνσεων**

Σκοπός του είναι η βελτίωση της μεταδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εισηγητών και η προετοιμασία τους για την διεξαγωγή σεμιναρίων με τη χρησιμοποίηση μεθόδων και μέσων που ενεργοποιούν το ενδιαφέρον και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευομένων. απευθύνεται κυρίως στους νέους εισηγητές που πρόκειται να πάρουν μέρος στα σεμινάρια της Τράπεζας αλλά και στους παλαιούς που θέλουν ν' αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους.

#### **ΚΥΚΛΟΣ ΙΙΙ: Προγράμματα ατομικής βελτίωσης**

##### **Γ1. Σεμινάριο βασικών αγγλικών**

Σκοπός η ανάπτυξη των βασικών γραπτών και προφορικών ικανοτήτων στην Αγγλική γλώσσα. Απευθύνεται σε άτομα που έχουν βασικές γνώσεις της αγγλικής γλώσσας.

##### **Γ2. Σεμινάριο τραπεζικής αγγλικής ορολογίας και αλληλογραφίας**

Απευθύνεται σε άτομα που γνωρίζουν αγγλικά σε όσους έχουν παρακολουθήσει το Σεμινάριο βασικών Αγγλικών.

##### **Γ3. Σεμινάριο εισαγωγής στη χρήση των μικροϋπολογιστών επεξεργασίας κειμένων**

##### **Γ4. Σεμινάριο D BASE IV επίπεδο I**

##### **Γ5. Σεμινάριο D BASE IV επίπεδο II**

##### **Γ6. Σεμινάριο LOTUS 1,2,3 επίπεδο I**

##### **Γ7. Σεμινάριο LOTUS 1,2,3 επίπεδο II**

##### **γ) ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΟΥ ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ**

(Computer Based Training)

Η Ιονική Τράπεζα παρακολουθώντας τις εξελίξεις στον χώρο της επαγγελματικής τραπεζικής εκπαίδευσης εγκαινίασε τη χρησιμοποίηση μιας νέας για τα ελληνικά τραπεζικά δεδομένα εκπαιδευτικής μεθόδου, την εκπαίδευση που βασίζεται στην χρήση των μικροϋπολογιστών.

Σύμφωνα με την νέα αυτή μέθοδο

- η εκπαιδευτική ύλη κάθε μαθήματος χωρίζεται σε πολλές ενότητες

- κάθε ενότητα εμφανίζεται στη οθόνη του υπολογιστή με

την μορφή κειμένου, σχεδίων και γραφικών παραστάσεων

- ο εκπαιδευόμενος μπορεί να προχωρήσει σε επόμενες εκπαιδευτικές ενότητες αφού πρώτα ελεγχθεί με ερωτήσεις ο βαθμός κατανόησης των προηγούμενων. Ο υπολογιστής δηλαδή επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να προχωρήσει όταν οι σωστές απαντήσεις βρίσκονται πάνω από ένα καθορισμένο ποσοστό.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της εκπαιδευτικής μεθόδου CBT είναι:

α) Εξατομικευμένη διδασκαλία. Η μέθοδος προσφέρει εκμάθηση προσαρμοσμένη στις προσωπικές εκπαιδευτικές ανάγκες και τον ρυθμό κατανόησης κάθε ατόμου.

β) αυτενέργεια και διαρκής επαναπληροφόρηση - αυτοέλεγχος του εκπαιδευόμενου. Ο εκπαιδευόμενος βρίσκεται σε συνεχή "διάλογο". Ο διάλογος μεταξύ ανθρώπου - "μηχανής" είναι πολύ σημαντικός στην εκπαιδευτική διαδικασία γιατί αντιστοιχεί σ'έναν τελικό εκπαιδευτικό στόχο. Αυτός ο διάλογος αποτελείται από επιμέρους διαλόγους που κρατούν σε συνεχή αλληλοεπίδραση τον εκπαιδευόμενο ώστε να ελέγχεται ο βαθμός κατανόησης της ύλης (ερεθίσματα, απάντηση, σχόλιο, επαναφορά ή παραπομπή σε άλλο ερέθισμα).

γ) Ταχύτερη και ασφαλέστερη αφομοίωση της ύλης.

δ) ευχέρεια παράλειψης ορισμένων κεφαλαίων (που, θεωρούνται γνωστά και εφόσον απαντηθούν σωστά οι ερωτήσεις τους) και επίσπευση του χρόνου εκμάθησης με επιλογή μόνο των άγνωστων θεμάτων από κάθε μάθημα.

ε) Η εκπαίδευση μπορεί να γίνεται αποκεντρωμένα και έτσι να μειωθεί το κόστος μετακίνησης των υπαλλήλων, καθώς και το κόστος των εκπαιδευτικών. Η εκπαίδευση με τη βοήθεια αυτής της μεθόδου πραγματοποιείται στο χώρο εργασίας όπου υπάρχουν εγκαταστημένοι μικροϋπολογιστές με την αποστολή από την Δ/νση Εκπαίδευσης, Δισκετών και Οδηγιών για κάθε μάθημα.

Αυτής της μορφής η εκπαίδευση δεν πρόκειται να καταργήσει τον εισηγητή στα προχωρημένα μαθήματα τραπεζικών εργασιών. Δηλαδή σεμινάρια που προϋποθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις, μαθήματα στα οποία πρέπει να συζητείται η

πολιτική της Τράπεζας ή να λύνονται συγκεκριμένες απορίες που δημιουργούνται από την καθημερινή άσκηση των καθηκόντων ή στα οποία αποσκοπεί η αλλαγή της συμπεριφοράς (σεμινάρια επικοινωνίας με τον πελάτη, ανθρωπίνων σχέσεων, συμμετοχικού Μάνατζμεντ κ.λ.π.).

Το πρώτο πρόγραμμα εκπαίδευσης CBT που έχει προμηθευτεί η Τράπεζα είναι "Αγγλική Τραπεζική Ορολογία" (Banking and Financial English). Το πρόγραμμα είναι εύκολο στη χρήση του και απαιτούνται ελάχιστες γνώσεις Η/Υ. Ηδη μελετάται η επέκταση της εκπαιδευτικής αυτής μεθόδου και σε άλλα προγράμματα όπως: Οικονομική Ανάλυση, Τραπεζικά θέματα κ.λ.π.

#### δ) Ινστιτούτο Τραπεζικών Σπουδών

Οι υπάλληλοι της Τράπεζας που επιθυμούν, μπορούν να φοιτήσουν στο Ινστιτούτο Τραπεζικών Σπουδών των Τραπεζών Εμπορικής και Ιονικής-Λαϊκής. Σκοπός του Ινστιτούτου είναι η ειδική επαγγελματική εκπαίδευση των τραπεζικών υπαλλήλων και η επιμόρφωσή τους στα οικονομικά, το τραπεζικό δίκαιο και τις άλλες κοινωνικές επιστήμες. Η φοίτηση στο Ινστιτούτο είναι τριετής και σ'αυτή λειτουργούν δυο τμήματα.

Ένα για τους υπαλλήλους της περιοχής Αττικής με συνεχή φοίτηση (ενάμιση συνολικά μήνα, σε δύο περιόδους, τρεις φορές την εβδομάδα απογευματινές ώρες).

Και ένα εντατικό τμήμα για τους υπαλλήλους των Περιφερειακών Καταστημάτων (ενάμιση μήνα το χρόνο για τρία χρόνια με καθημερινή παρακολούθηση).

Η φοίτηση στο Ινστιτούτο είναι δυνατή, μετά από εισαγωγικές εξετάσεις στις οποίες εισάγεται ορισμένος αριθμός σπουδαστών κατά σειρά επιτυχίας. Οι εισαγωγικές εξετάσεις γίνονται κάθε χρόνο στο Τμήμα Αθηνών-Πειραιά και κάθε τρία χρόνια για το Εντατικό Τμήμα Περιφερειακών Καταστημάτων. Τα θέματα των εισαγωγικών εξετάσεων είναι: εκθεση Ιδεών - Εγκυκλοπαιδικές γνώσεις - Ξένη γλώσσα.

Δικαίωμα συμμετοχής έχουν μόνο οι υπάλληλοι της τράπεζας που ανήκουν στο κύριο προσωπικό και έχουν βαθμό

μέχρι Βοηθ. Τμηματάρχη με περιθώριο παραμονής στην Τράπεζα 15 τουλάχιστον χρόνια.

Σε όσους αποφοιτούν από το Ινστιτούτο, τους αναγνωρίζεται πρόσθετος χρόνος υπηρεσίας (3) τριών ετών που προσθέτονται στη βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξή τους. Επίσης δίνεται και ειδικό επίδομα Ινστιτούτου.

Τα περισσότερα από τα αντικείμενα μελέτης στο Ινστιτούτο είναι τα ίδια σχεδόν με αυτά του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας των Τ.Ε.Ι π.χ. Οικονομικά Μαθηματικά, Ανθρώπινες σχέσεις στην Εργασία, Οργάνωση και Διοίκηση, Μικροοικονομία, Μακροοικονομία, Μάρκετινγκ.

#### Κίνητρα

Στους υπαλλήλους που μετακινούνται από επαρχιακά Καταστήματα για την παρακολούθηση σεμιναρίων, καλύπτονται από την Τράπεζα τα παρακάτω έξοδα:

1. Οδοιπορικά έξοδα (εισιτήρια ΚΤΕΛ, Ολυμπιακής, ΟΣΕ ή ΙΧ αυτοκίνητα με 16 δρχ/χλμ + Διόδια).

2. Διαμονή και πρωϊνό στο ξενοδοχείο

3. Για διατροφή

α) στα σεμινάρια που πραγματοποιούνται στην Αθήνα

- 350 δρχ. ημερησίως για γεύμα στη Λέσχη της Εμπρικής

- 1.300 δρχ. ημερησίως για δείπνο

- 5.200 δρχ. το Σαββατοκύριακο (για όσους συμμετέχουν σε σεμινάρια βασικής εκπαίδευσης)

- 2.000 δρχ. για μικροέξοδα

β) στα σεμινάρια που πραγματοποιούνται εκτός Αθηνών

- 2.600 δρχ. ημερησίως για γεύμα και δείπνο

- 2.000 δρχ. για μικροέξοδα

Στους υπαλλήλους των οποίων εγκρίνεται η συμμετοχή στα σεμινάρια θα καταβάλλεται από το Κατάστημα προκαταβολή για την κάλυψη των παραπάνω εξόδων. Ο προϊστάμενος δεν έχει δικαίωμα να αρνηθεί την αίτηση του εργαζομένου για συμμετοχή στα σεμινάρια ή τα άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα.

ε) Τομέας Αξιοποίησης Ανθρώπινου δυναμικού

Η Διεύθυνση Προσωπικού της Τράπεζας πιστεύοντας ότι ο παράγοντας άνθρωπος παίζει σημαντικό ρόλο στην δυναμική πορεία και ανάπτυξη της Τράπεζας και διαπιστώνοντας παράλληλα ότι οι σύγχρονες συνθήκες ανταγωνισμού νέας τεχνολογίας και νέων εργασιών θέτουν έντονα την ανάγκη ενός τομέα που θα αναλάμβανε τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας με μεθόδους σύγχρονες και δυναμικές, συνέστησε τον Τομέα Αξιοποίησης Ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος άρχισε να λειτουργεί από την 1.1.88. Οι κυριώτεροι στόχοι του νέου Τομέα είναι:

1) Η πραγματική και δυναμική αξιοποίηση των εργαζομένων

2) Η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση

3) Ο καθορισμός των βασικών προδιαγραφών για μια συστηματική και προγραμματισμένη επαγγελματική αναβάθμιση των εργαζομένων

4) Η δημιουργία ίσων ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη

5) Η δυνατότητα πραγματικής αξιοκρατικής τοποθέτησης των υπαλλήλων

6) Η συνεχής αναπαραγωγή των στελεχών στον απαραίτητο αριθμό και ποιοτικό επίπεδο.

Για την πραγματοποίηση των ανωτέρων στόχων θεωρείται απαραίτητη η συνεχής και θετική συμμετοχή και προσπάθεια όλων των εργαζομένων. Η επιτυχία αυτής της προσπάθειας δεν εξαρτάται μόνο από την εφαρμογή διαφόρων συστημάτων αλλά και το βαθμό κατανόησης από την πλευρά όλων των εργαζομένων ότι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ζωτικό στοιχείο για την όλη ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της τράπεζας.

Σαν πρώτο βήμα, προχώρησαν στην δημιουργία ενός Απογραφικού εντύπου-Ερωτηματολογίου προκειμένου να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες οι οποίες θα βοηθήσουν στην υλοποίηση των παραπάνω στόχων.



στ) Εγκύκλιοι

Από πολλά αιτήματα που υποβάλλονται στην Δ/ση Εργασιών και Καταστημάτων και από διάφορα ερωτήματα που δέχεται καθημερινά διαπιστώνεται ότι τόσο οι εξουσιοδοτημένοι λειτουργοί, όσο και το υπόλοιπο προσωπικό σε μεγάλο αριθμό καταστημάτων δεν λαμβάνουν γνώση των εγκύκλιων οδηγιών της τράπεζας.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την άγνοια βασικότατων θεμάτων που αφορούν:

1. Την πολιτική που θέλει να ακολουθήσει η Τράπεζα σε συγκεκριμένους τομείς εργασιών, της και την κατανόησή της από το προσωπικό των καταστημάτων για να εφαρμοστεί με επιτυχία.

2. Στους Στόχους που θέτει η Τράπεζα και το κάθε κατάστημα για την ανάπτυξη των εργασιών, την αύξηση των αποτελεσμάτων κ.λ.π.

3. Την καθιέρωση νέων προϊόντων και νέων υπηρεσιών που προσφέρουν στα καταστήματα σημαντικές ευκαιρίες για σοβαρή αύξηση των εσόδων τους και μάλιστα με μικρότερους χρηματοπιστωτικούς κινδύνους.

4. Την ανάγκη αναβάθμισης των υπηρεσιών που πρέπει να προσφέρει συνεχώς η Τράπεζα, στην πελατεία της με ταχύτερες, απλούστερες και πιο ασφαλείς διαδικασίες.

5. Την ορθή διαχείριση και διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της Τράπεζας και τέλος

6. Την πιστή τήρηση των οδηγιών και διαδικασιών κατά την διεκπεραίωση των εργασιών της.

Εχοντας αυτά υπόψην της η Διεύθυνση Εργασιών και Καταστημάτων με την εγκύκλιο 16896 στις 7 Ιουνίου 1990 αναφέρει: "Η Δ/ση υπενθυμίζει κατά τον εντονότερο τρόπο την ευθύνη των Περιφεριακών Δ/ντών, των Δ/ντων των Καταστημάτων και των Προϊσταμένων και των Τμημάτων και απευθύνει σύσταση προς όλο το Προσωπικό προκειμένου να ενημερώνεται ανελλιπώς, να μελετά προσεκτικά και να κατανοεί το περιεχόμενο των εγκύκλιων οδηγιών της Τράπεζας.

Οι Δ/ντες των καταστημάτων και θυρίδων οφείλουν

είτε οι ίδιοι είτε με έγγραφη ανάθεση σε εξουσιοδοτημένο με Α' υπογραφή λειτουργό τους να παρακολουθούν και να ελέγχουν, ώστε οι εγκύκλιες οδηγίες της Τράπεζας να μελετούνται και να μονογράφονται από όλο το προσωπικό του καταστήματος.

Η Δ/ση Γενικής επιθεώρησης παρακαλείται κατά τους τακτικούς ή έκτακτους ελέγχους των καταστημάτων από τα αρμόδια στελέχη της, να διαπιστώνει και να αναφέρει τον βαθμό ουσιαστικής και τυπικής τήρησης των παραπάνω θεμάτων.

Μετά την εμφάνιση της εγκυκλίου αυτής στις Δ/σεις και τα καταστήματα άρχισε η πλήρης ενημέρωση του Προσωπικού για τις εγκυκλίους της Τράπεζας που αποδεικνύεται με την μονογραφή του Προσωπικού. Ακόμα οι Εγκύκλιοι αρχειοθετούνται για να μπορούν να ανατρέχουν εύκολα σ' αυτές οι υπάλληλοι και να μπορεί εύκολα να ερευνηθεί η τήρηση της παραπάνω εγκυκλίου από τη Δ/ση Γενικής Επιθεώρησης.

Τέλος, κάθε επόμενη εγκύκλιος κλείνει με τη φράση: "Για το περιεχόμενο της εγκυκλίου αυτής παρακαλούμε να ενημερωθεί όλο το προσωπικό και να υπογράψει σχετικά".

Με αφορμή την έναρξη κάθε εκπαιδευτικού έτους:

1) εγκρίνεται από τη Διοίκηση της Τράπεζας η χορήγηση ειδικής προκαταβολής για τους υπαλλήλους της που αντιμετωπίζουν σχολικά έξοδα. Η προκαταβολή αυτή που θα εξοφλείται σε 10 άτοκες μηνιαίες δόσεις καθορίζεται σε:

Δρχ. 13.000 για τη δημοτική εκπαίδευση κατά μαθητή

Δρχ. 17.000 για τη μέση εκπαίδευση κατά μαθητή

Δρχ. 20.000 για την ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση κατά σπουδαστή ή φοιτητή.

Την πιο πάνω προκαταβολή δικαιούνται οι υπάλληλοι που τα παιδιά τους είναι μαθητές ή σπουδαστές δημοτικής, μέσης, ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης, καθώς επίσης και οι υπάλληλοι εκείνοι που οι ίδιοι έχουν την ιδιότητα του μαθητή ή του σπουδαστή.

Διευκρινίζεται ότι στις περιπτώσεις συνυπηρέτησης μπορεί να γίνει χρήση της προκαταβολής για σχολικά έξοδα

παιδιών, μόνο από τον ένα υπάλληλο.

2) Εγκρίνονται οι προϋθέσεις χορήγησης του βρεφονηπιακού επιδόματος και ο τρόπος καταβολή τους στους υπαλλήλους της Τράπεζας που το δικαιούνται.

Για την καταβολή του παραπάνω επιδόματος που έχει καθορισθεί στο ποσό των 10.000 δρχ. το μήνα και καταβάλλεται για παιδιά προσχολικής ηλικίας, προϋπόθεση είναι: Για τα παιδιά των γυναικών σε συμβεβλημένους με αυτή σταθμούς και επιπλέον να μην καλύπτονται από την υπηρεσία του συζύγου τους με σταθμό ή με την καταβολή σχετικού επιδόματος. Για τα παιδιά των ανδρών υπαλλήλων βασική προϋπόθεση είναι να εργάζεται η σύζυγός τους και το παιδί τους να μην καλύπτεται με σταθμό ή βρεφονηπιακό επίδομα από την υπηρεσία της.

Για τα παιδιά που θα γεννηθούν στο μέλλον το βρεφονηπιακό επίδομα θα χορηγείται δύο μήνες μετά τη γέννησή τους αφού ακολουθηθεί μια ορισμένη διαδικασία.

3) Κάθε χρόνο η Τράπεζα καλύπτει τη δαπάνη φιλοξενίας των παιδιών του Προσωπικού της στον Σταθμό της Εμπορικής Τράπεζας στο Μαρούσι και σε συμβεβλημένους Ιδιωτικούς Παιδικούς Σταθμούς σε όλη την Ελλάδα.

Δικαίωμα συμμετοχής έχουν τα παιδιά των υπαλλήλων των οποίων οι σύζυγοι εργάζονται και δεν έχουν αντίστοιχο δικαίωμα στον εργοδότη τους.

Αίτηση μπορούν να υποβάλλουν οι υπάλληλοι γονείς που έχουν παιδιά ηλικίας από 2 μηνών μέχρι 5 1/2 ετών η οποία πρέπει να συνοδεύεται από τα κατά περίπτωση δικαιολογητικά εργασίας του/της συζύγου.

Τέλος, η επιλογή του σταθμού γίνεται από τις καταστάσεις συμβεβλημένων με την Τράπεζα ιδιωτικών σταθμών που για τον σκοπό αυτό επισυνάπτονται και η ονομασία του θα αναγράφεται απαραίτητα στην σχετική αίτηση.

η) Δάνεια

Με εγκύκλιο της Δ/σης Προσωπικού κάθε χρόνο ανακοινώνεται η χορήγηση Στεγαστικών Δανείων στο Προσωπικό. Από τα διαθέσιμα της Τράπεζας χορηγούνται στο Προσωπικό

της στεγαστικά δάνεια για αγορά, ανέγερση ή αποπεράτωση πρώτης κατοικίας. Το επιτόκιο του των δανείων καθορίζεται ανάλογα με το επιτόκιο του απλού ταμειευτηρίου και διαβαθμίζεται ανάλογα με τις περιοχές (Α ζώνη, Β ζώνη, υπόλοιπες περιοχές).

Η χορήγηση των δανείων γίνεται κατά σειρά στεγαστικής ανάγκης σε συνάρτηση με την οικογενειακή κατάσταση του υπαλλήλου, το οικογενειακό εισόδημα, την περιοχή στην οποία βρίσκεται ή πρόκειται να αναγορευθεί η κατοικία και τα χρόνια υπηρεσίας του στην Τράπεζα που σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να είναι λιγότερα από δέκα (10).

Το ανώτερο ποσό του δανείου καθορίζεται σε 5.000.000 δραχ, η εξόφληση του σε 25 χρόνια και η περίοδος χάριτος σε 1 χρόνο για την αγορά έτοιμης κατοικίας και 2 χρόνια για ανέγερση, αποπεράτωση ή αγορά κατοικίας υπό κατασκευή.

Από τις εκτιμήσεις των υπαλλήλων στους οποίους έχουν χορηγηθεί στεγαστικά δάνεια, αυτά αποτελούν μια από τις καλύτερες προσφορές για την απόκτηση ιδιόκτητων κατοικιών. Ακόμα η δόση εξόφλησης μπορεί να παρακρατείται έμμεσα από το εκαθαριστικό μισθοδοσίας. Τέλος, οι αρμόδιες Υπηρεσίες είναι στη διάθεση των υπαλλήλων για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνηση.

#### θ) Επιπρόσθετες παροχές

##### 1) Χρήση Ξενώνων θερινής περιόδου

Οι έγγαμοι υπάλληλοι της Τράπεζας μέχρι και του βαθμού του βοηθού Τμηματάρχη, αν θέλουν στον χρόνο της άδειας τους, μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους Ξενώνες της Τράπεζας που βρίσκονται στο Αργοστόλι, στα Τρίκαλα Κορινθίας και στην Ζάκυνθο. Δηλώνουν συμμετοχή συμπληρώνοντας μια αίτηση.

Στην αίτηση θα πρέπει να αναφέρεται το 15ήμερο παραμονής (ακριβείς ημερομηνίες), ο συγκεκριμένος Ξενώνας προτίμησης καθώς και ο αριθμός των ατόμων (μόνο σύζυγος και παιδιά) που θα συνοδεύουν τον υπάλληλο. Τα διαστήματα παραμονής είναι καθορισμένα από την Τράπεζα.

Επειδή ο χώρος των ξενώνων μπορεί να εξυπηρετήσει ορισμένο αριθμό ατόμων, η επιλογή μεταξύ των υπαλλήλων γίνεται με κλήρωση από επιτροπή, στην οποία συμμετέχουν και εκπρόσωποι του Συλλόγου Υπαλλήλων.

## 2) Έκτακτη οικονομική ενίσχυση

Με απόφαση της Γενικής Δ/σης της Τράπεζας εγκρίνεται η χορήγηση έκτακτης οικονομικής ενίσχυσης στους υπαλλήλους που έχουν παιδιά ηλικίας 14 ετών λόγω των Χριστουγέννων. Το ποσό που χορηγείται είναι 8.000 δρχ. για το κάθε παιδί και καταβάλλεται στους δικαιούχους με την εκκαθάριση της μισθοδοσίας μηνός Ιανουαρίου.

Παρόμοια οικονομική ενίσχυση χορηγείται για τις γιορτές του Πάσχα. Το ποσό που χορηγείται είναι 4.000 δρχ. για κάθε παιδί ηλικίας μέχρι 14 ετών. Το ποσό αυτό καταβάλλεται στους δικαιούχους μέσω της μισθοδοσίας μηνός Απριλίου.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η έκτακτη αυτή οικονομική ενίσχυση παρέχεται μόνο κατά τις περιόδους που η οικονομική δραστηριότητα της Τράπεζας το επιτρέπει.

3) Οι υπάλληλοι που χρησιμοποιούν δύο μεταφορικά μέσα (λεωφορεία, τρόλλεϋ, ηλεκτρικό σιδηρόδρομο) για να προσέλθουν στον χώρο εργασίας τους επιδοτούνται με τρ ποσό που έχει κάθε φορά η κάρτα απεριορίστων διαδρομών.

4) Στην περίοδο του χειμώνα κάθε χρόνου όλοι οι υπάλληλοι έκτακτοι και μόνιμοι επιδοτούνται με ποσό γύρω στις 5.500 δρχ. για επιδότηση θέρμανσης πετρελαίου.

## ι) Ο κοινωνικός ρόλος της Ιονικής Τράπεζας

Ενας μεγάλος οργανισμός όπως η Ιονική Τράπεζα δεν έχει μόνο οικονομική δραστηριότητα αλλά αναπτύσσει παράλληλα πολιτιστικές και κοινωνικές δραστηριότητες που εκφράζονται με την οικονομική κυρίως ενίσχυση συνεδρίων, φεστιβάλ, πολιτιστικών εκδηλώσεων, συλλόγων κ.λ.π.

Η συμβολή της τράπεζας στη ναυπήγηση της Αθηναϊκής Τριήρας θα μπορούσε να αναφερθεί σαν μια ελάχιστη συμμετοχή στα πολιτιστικά πράγματα της χώρας.

Στον καλλιτεχνικό τομέα τα τελευταία χρόνια η Ιο-

νική Τράπεζα γίνεται "χορηγός" συναυλιών διεθνούς φήμης καλλιτεχνών όπως ο Keith Janett και ο Bob Dylan. Συγχρότως στον εικαστικό τομέα η Τράπεζα έχει δημιουργήσει συλλογή έργων ελληνικής χαρακτηριστικής με απώτερο στόχο την ίδρυση "Μουσείου Χαρακτικής" στην Αθήνα, ενώ αμείωτο παραμένει πάντα το ενδιαφέρον της για την έκδοση ή την ενίσχυση εκδόσεων βιβλίων και λευκωμάτων.

Η Νομισματική Συλλογή της Ιονικής Τράπεζας που στεγάζεται στο πρώτο παραδοσιακό μέγαρο της στην Κέρκυρα είναι μια από τις πληρέστερες και μεγαλύτερες συλλογές ελληνικών χαρτονομισμάτων που εμπλουτίζεται συνεχώς.

Στον τομέα της καθαρά κοινωνικής προσφοράς το προσωπικό της Ιονικής Τράπεζας με την εθελοντική αιμοδοσία καλύπτει ένα μεγάλο ποσοστό των αναγκών της χώρας σε αίμα. Παράλληλα σημαντική είναι η οικονομική της προσφορά στις προσπάθειες για την καταπολέμηση κοινωνικών προβλημάτων όπως το AIDS και τα ναρκωτικά.

ια) Πριν αναφερθούμε σε κάποια συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα που αφορά το προσωπικό της Ιονικής Τράπεζας θα πρέπει να αναφερθούν ορισμένα στοιχεία για την διαβάθμιση του προσωπικού και την διαδικασία των προσαγωγών όπως πραγματοποιούνται και αναφέρονται στο ΦΕΚ 1315 στο κεφάλαιο που αφορά τον οργανισμό προσωπικού.

Το προσωπικό της Τράπεζας κατανέμεται στους ακόλουθους κλάδους:

- 1) Λογιστικό
- 2) Ταμειακό
- 3) Βοηθητικό
- 4) Τεχνικό
- 5) Κλητήρων - Νυκτοφυλάκων
- 6) Οδηγών Αυτοκινήτων
- 7) Εργατικού Προσωπικού

Χορηγείται στο προσωπικό για την κτήση κάθε βαθμού προσαυξήσεις επί του βασικού μισθού σε ποσοστά που κυμαίνονται από 46-51%. Χορηγούνται ακόμα προσαυξήσεις επί του βασικού μισθού ανάλογα με τα χρόνια που παραμένει

κάποιος σε ένα βαθμό και διαβαθμίζονται από 16-1%.

Όλες οι προαγωγές ενεργούνται απο το Διοικητικό Συμβούλιο μετά από εισήγηση της Γενικής Δ/νσης για κάθε χρόνο και μετά από πρόταση του προβλεπόμενου Συμβουλίου υπηρεσιακής Καταστάσεως Υπαλλήλων.

Οι προαγωγές διακρίνονται σε κατ'αρχαιότητα και κατ'εκλογήν. Σε όλους τους κλάδους και μέχρι κάποιο βαθμό οι προαγωγές γίνονται κατ'αρχαιότητα χωρίς να απαγορεύεται να γίνονται και κατ'εκλογήν. Κατ'αρχαιότητα έχουμε μετά την συμπλήρωση ορισμένου χρόνου παραμονής σε κάποιο βαθμό. Οι κατ'εκλογήν γίνονται μετά από εισήγηση της Γενικής Δ/νσης και πρότασης του Συμβουλίου Υπηρεσιακής Καταστάσεως Υπαλλήλων. Οι προαγωγές κατ'εκλογήν είναι ο μόνος τρόπος προαγωγής από κάποιο βαθμό και πάνω π.χ. Βοηθού Τμηματάρχου, Υποδιευθυντού Β', Βοηθού Τμηματάρχου Α', προϊσταμένου Ταμείου Α'.

### Επίλογος

Η Τράπεζα φροντίζει για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της με ένα λεπτομερειακά σχεδιασμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Ένα πρόγραμμα που επεκτείνεται σ'όλους τους βαθμούς και σε όλα τα κλιμάκια, για να προετοιμαστούν οι ενδιαφερόμενοι για μελλοντικές προαγωγές και αναλήψεις νέων πολυπλοκότερων καθηκόντων. Αυτό φανερώνει μια πάγια πολιτική της Τράπεζας η οποία συνίσταται στην μη πρόληψη εξειδικευμένου προσωπικού όπου είναι δυνατόν να καλυφθούν οι ανάγκες της από το υπάρχον προσωπικό. Γι'αυτό φροντίζει για τη σωστή και έκγυρη εκπαίδευσή τους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται στενότερες σχέσεις μεταξύ Διοίκησης και Υπαλλήλων με όλα τα γνωστά πλεονεκτήματα και για τις δύο μεριές. Αυτά ενισχύονται και από τις πρόσθετες παροχές που παρέχει η Τράπεζα στο προσωπικό της όπως οι βρεφονηπιακοί σταθμοί για να μπορούν οι έγγαμοι υπάλληλοι της να εκτελούν απερίσπαστα τα καθήκοντά τους, σίγουροι ότι η Τράπεζα έχει διαλέξει γι'αυτούς τους καλύτερους βρεφονηπιακούς σταθμούς της χώρας. Τους παρέχει δυνατό-

τητα απόκτησης στέγης με τα στεγαστικά δάνεια που τους παρέχει. Γενικότερα φροντίζει τους υπαλλήλους της για να μπορέσουν και αυτοί με τη σειρά τους να φροντίζουν για τα συμφέροντα της Τράπεζας.

Όμως το νομικό καθεστώς στο οποίο υπάγεται η Τράπεζα δεν μπορεί να την απαλλάξει από τα άσχημα που φέρνει μαζί του ο δημόσιος τομέας. Κατ'αρχήν ισχύει η μονιμότητα δηλ. μετά από 4 χρόνια ο νεοπροσλαμβανόμενος υπάλληλος γίνεται μόνιμος υπάλληλος. Και σ'αυτό δεν θα υπήρχε τίποτε λάθος αν ένα ποσοστό, συχνά αρκετά υψηλό για ένα οργανισμό που στοχεύει να φτάσει ψηλά, έπαυε να ενδιαφέρεται αρκετά για την εργασία του, αφού απόκτησε την σταθερότητα που επιδίωκε. Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι η άρση της μονιμότητας ακόμα και σε έναν οργανισμό που δεν ανήκει καθαρά στον δημόσιο τομέα, είναι πάρα πολύ δύσκολη και απαιτεί την κινητοποίηση ενός σοβαρά γραφειοκρατικού μηχανισμού. Οι υπάλληλοι αυτοί απολαμβάνουν όλες τις παροχές της Τράπεζας και αποτελούν ένα πολύ άσχημο παράδειγμα για τους υπόλοιπους υπαλλήλους που η πιο απλή σκέψη τους είναι ότι αυτοί που δεν εργάζονται αποδοτικά δεν απολαμβάνουν τίποτα λιγότερο απ'ότι αυτοί που εργάζονται αποδοτικά. Μέσα σ'όλα αυτά είναι και οι προαγωγές, κατ'αρχαιότητα που τις παίρνουν όλοι οι υπάλληλοι αρκεί να μην έχουν κάνει κάτι επιλήψιμο. Δεν αρκεί το ότι μερικοί από αυτές δεν δουλεύουν αποδοτικά. Σ'αυτό δεν φταίνε σε μεγάλο βαθμό οι προϊστάμενοι τους γιατί και αυτοί δεν μπορούν να κάνουν πάρα πολλά μπροστά στο εμπόδιο της μονιμότητας. Εκτός και αν ξεπέρασαν όλα τα "επιτρεπτά" όρια της μη αποδοτικής εργασίας. Αλλά ακόμα και σε αυτή την περίπτωση, πέρα από κάποιες αναφορές δεν γίνεται τίποτε άλλο.

Όλα αυτά δεν βοηθούν το ηθικό των υπαλλήλων που θέλουν πραγματικά να πετύχουν κάτι τόσο για προσωπική ηθική ικανοποίηση όσο και υλική.

Ακόμα θα πρέπει να επισημάνουμε την έλλειψη σωστής επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων όπου λίγο ή



πολύ δημιουργούνται κάποιες κλίκες. Τέλος, θα έπρεπε να αναφερθούμε σε ένα τρίτο άσχημο που έχει υιοθετηθεί από τον δημόσιο τομέα. Αυτό είναι το θέμα της αρχαιότητας. Ο νέος υπάλληλος ή ο πιο νέος στα χρόνια υπηρεσίας υπάλληλος θα πρέπει να δείχνει σεβασμό και να μην αντιμιλάει γενικά σε κάποιον που είναι παλιότερος απ' αυτόν. Αυτό συμβαίνει ανεξάρτητα από το αν ο νεώτερος υπάλληλος, σε χρόνια προϋπηρεσίας, δουλεύει περισσότερο, είναι αποδοτικότερος και γενικά καλύτερος υπάλληλος από τον αρχαιότερο. Αυτό σε συνδυασμό με το ότι πρώτον δουλεύει περισσότερο και ο αρχαιότερος αμύβεται καλύτερα και δεύτερον ανέχεται και τα πειράγματά τους για την επιμέλειά του δεν βοηθούν και πολύ στο ηθικό τους.

Γι' αυτά όμως δεν φταίει αποκλειστικά ο οργανισμός αλλά ένα γενικότερο καθεστώς που έχει ξεφύγει από κάθε έλεγχο και παίρνει την μορφή νόρμας σε όλους σχεδόν τους δημόσιους τομείς. Δεν νομίζουμε ότι μπορεί να γίνει τίποτε σημαντικό αν δεν αλλάξει το καθεστώς της μονιμότητας και η νοοτροπία που έχει αρχίσει να διαμορφώνεται γύρω από αυτήν εδώ και πολλές δεκαετίες και έχει πάρει τρομακτικές διαστάσεις στην εποχή μας.

### **Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος**

1949-1958: Με τη συνένωση των δύο κλάδων της αστικής και Υπεραστικής Τηλεφωνίας, το '49, και των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών που παρείχε μέχρι το 1957 το Αγγλικό τηλεγραφείο, ο ΟΤΕ αναλαμβάνει το έργο της ενιαίας οργάνωσης των τηλεπικοινωνιών της Χώρας.

Κάτω από τις εξαιρετικά αντίξοες συνθήκες της πρώτης μεταπολεμικής δεκαετίας, αρχίζει η τηλεπικοινωνιακή ανασυγκρότηση. Μέσα σε λίγα χρόνια οι τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες επεκτείνονται στα ευρύτερα κοινωνικά στρώματα των αστικών κέντρων και της υπαίθρου.

Την πρώτη αυτή δεκαετία, ξεχωρίζει η ευρύτατη επέκταση του Ασυρματικού δικτύου της χώρας, νησιώτικης και ορεινής, με την εισαγωγή συστημάτων επικοινωνίας επανα-

στατικής τεχνολογίας, για τα δεδομένα της εποχής.

1959-1968: Οι ρυθμοί ανάπτυξης της προηγούμενης περιόδου επιταχύνονται. Αυτοματοποιείται ραγδαία το υπεραστικό τηλεφωνικό δίκτυο και η υπηρεσία συνδρομητικής τηλεγραφίας.

Αρχίζουν τα πρώτα μεγάλα έργα για το εκσυγχρονισμό της υπεραστικής και διεθνούς ανταπόκρισης με την εισαγωγή ασυρματικών συστημάτων ευρείας ζώνης και τη λειτουργία ομαξοδικών συστημάτων μεγάλης χωρητικότητας. Λειτουργούν τα πρώτα ειδικά P/H δίκτυα για τη μεταβίβαση τηλεοπτικών προγραμμάτων.

Το έργο της περιόδου αυτής έφερε σημαντική μεταβολή στην τηλεπικοινωνιακή υποδομή της χώρας σε όλο το φάσμα της ανταπόκρισης (αστικής-υπεραστικής διεθνούς), με αποτέλεσμα να υπάρξει κατακόρυφη αύξηση της τηλεπικοινωνιακής κίνησης.

1969-1978: Με την εισαγωγή των πιο προηγμένων τεχνολογιών της εποχής, ολοκληρώνεται η διεθνής τηλεπικοινωνιακή σύνδεση της χώρας μας. Εκτελείται ένα ευρύ πρόγραμμα εγκατάστασης υποβρυχίων καλωδίων και λειτουργούν οι δύο πρώτοι δορυφορικοί σταθμοί στις θερμοπύλες. Ταυτόχρονα, ολοκληρώνεται το εθνικό ομοσηονικό δίκτυο της Χώρας. Η Ελλάδα γίνεται ο πιο σημαντικός τηλεπικοινωνιακός κόμβος στην Ανατολική Μεσόγειο.

Σημαντική είναι η βελτίωση του διεθνούς τηλετυπικού δικτύου, με την εγκατάσταση και λειτουργία του αυτόματου-Ημιαυτόματου Διεθνούς τηλετυπικού Κέντρου στην Αθήνα. Την περίοδο αυτή επιτυγχάνεται σταδιακά η αυτοματοποίηση της τηλεπικοινωνιακής ανταπόκρισης με όλες τις χώρες του κόσμου.

1979-1988: Με τη λειτουργία τεσσάρων Ηλεκτρονικών Τηλετυπικών Κέντρων, την ανάπτυξη του Εθνικού τηλετυπικού δικτύου και την εγκατάσταση του Νέου Διεθνούς Ηλεκτρονικού Τηλεφωνικού Κέντρου Αθηνών, γίνεται μια σημαντική και ολοκληρωμένη προσπάθεια εκσυγχρονισμού της τηλεπικοινωνιακής μας υποδομής.

Η στροφή προς τις νέες τεχνολογίες αρχίζει με την κατακόρυφη αύξηση της ψηφιακοποίησης του δικτύου με συστήματα μικρής και μεγάλης χωρητικότητας. Παράλληλα αρχίζει η διαδικασία για την προμήθεια και εγκατάσταση των πρώτων ηλεκτρονικών τηλεφωνικών κέντρων ψηφιακής τεχνολογίας. Λειτουργούν σε νέες υπηρεσίες της ΤΗΛΕΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ και της ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗΣ και εγκαθίσταται το "HELLASPAC".

1989-1992: Στην τελευταία δεκαετία του αιώνα μας και στην πρώτη δεκαετία του 2.000 αναμένεται μια επαναστατική εξέλιξη στις Τηλεπικοινωνίες και στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Στο εγγύς μέλλον, από την τερματική συσκευή του συνδρομητού, εκτός από τη δυνατότητα παροχής πολλών άλλων εξυπηρετήσεων, γνωστότερες ως "Νέες Υπηρεσίες".

Οι Νέες Υπηρεσίες ταξινομούνται στις ακόλουθες ομάδες, με κριτήριο το είδος του διαβιβαζόμενου μηχανήματος.

- Σε Υπηρεσίες Φωνής (Voice Services)
- Σε Υπηρεσίες Κειμένου (Text Services)
- Σε Υπηρεσίες Εικόνας (Video Services)
- Σε Υπηρεσίες Δεδομένων (data Services).

Μέρος αυτών των "Νέων Υπηρεσιών" εξασφαλίζεται από το υπάρχον Τηλεπικοινωνιακό Δίκτυο.

Ποιά όμως είναι τα βασικά γνωρίσματα των Τηλεπικοινωνιών του μέλλοντος;

Είναι τρία και πολύ σημαντικά:

- Η άμεση συμμετοχή στην παραγωγική διαδικασία πολλών προϊόντων ή Υπηρεσιών
- Η σύγκλιση Τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής, και
- Η Επικάλυψη των Τηλεπικοινωνιών και των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης.

Η διεθνής όμως στρατηγική για την ευχερή, ευέλικτη και οικονομική παροχή των Νέων Υπηρεσιών προβλέπει:

1 Αύξηση στις επενδύσεις Τηλεπικοινωνιών και Τηλεπληροφορικής της παγκόσμιας αγοράς

2 Απασχόληση στο τέλος του αιώνα, του 60% του συνόλου των εργαζομένων στις Τηλεπικοινωνίες και την Τηλ/φορική

3 Παροχή των νέων υπηρεσιών μέσω ολοκληρωμένου ψηφια-

κού δικτύου

4 Φιλελευθεροποίηση της αγοράς για τις τερματικές συσκευές και ακόμα...

5 Διατήρηση του προνομίου ανάπτυξης και εκμετάλλευσης του δικτύου.

### Δύναμη Προσωπικού Κατά την Τελευταία Πενταετία 1985-1990

(από Δεκέμβρη 1985 μέχρι Δεκέμβρη 1990 & Μάρτη 1991)

Ετη	Ανδρες	Γυναίκες	Γενικό Σύνολο
1985	25.715	4.856	30.571
1986	25.484	4.111	29.595
1987	25.404	4.040	29.444
1988	25.465	4.862	30.327
1989	24.938	4.716	29.654
1990	24.060	4.026	28.086
3/91	24.202	4.079	28.281

### Υγιεινή και Ασφάλεια

Η ανάγκη προστασίας της σωματικής ακεραιότητας της υγείας των εργαζομένων οδήγησε στην κατάρτιση μιας, βασικής εγκυκλίου που κυκλοφόρησε στις 12-11-90 που διέπει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων. Η εγκύκλιος αυτή βασίζεται στον θεσμικό νόμο 1586/85 και δημιουργεί ένα πλέγμα θεσμών, που αποτελεί τα όργανα βελτίωσης των συνθηκών εργασίας στην επιχείρηση. Οι θεσμοί αυτοί είναι:

α) "Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας" (Ε.-Υ.Α.Ε). Σ' αυτή μετέχουν εκλεγμένοι εκπρόσωποι των εργαζομένων της Επιχείρησης. Η επιτροπή έχει αρμοδιότητες και δικαιώματα που της επιτρέπουν να συμμετέχει στη διαμόρφωση της πολιτικής της Επιχείρησης σε θέματα ασφαλείας και υγείας των Εργαζομένων σ' αυτήν.

β) "Τεχνικός Ασφάλειας" (Τ.Α).

γ) "Γιατρός Εργασίας" (Γ.Ε).

Ο Τεχνικός Ασφάλειας και ο Γιατρός Εργασίας της

Επιχείρησης, που πλαισιώνουν την Ε.Υ.Α.Ε., είναι όργανα συμβουλευτικά και προς τους εργαζόμενους και προς τον εργοδότη. Ο Τεχνικός Ασφάλειας και ο Γιατρός Εργασίας ασχολούνται με τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση του επαγγελματικού κινδύνου στην Επιχείρηση.

Τα τρία αυτά όργανα κάνουν κάθε τρίμηνο και με την παρουσία του Εργοδότη κοινή σύσκεψη, όπου αναλύονται τα προβλήματα και αναζητούνται οι λύσεις ενώ συγχρόνως γίνεται και η απαιτούμενη από το νόμο ενημέρωση των εργαζομένων στα συναφή θέματα.

Εισάγονται οι γενικές αρχές ενός ανθρωποκεντρικού τρόπου σχεδιασμού των εργασιακών χώρων που λαμβάνει υπόψη τις βασικές αρχές της εργονομίας (επιστήμη της οργάνωσης της εργασίας και στηρίζεται στη βιολογία του ανθρώπου), καθώς επίσης και ο έλεγχος της συντήρησης κρατικών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, ενώ παράλληλα δίνονται οι αρχές και τα βασικά κριτήρια για τη διαμόρφωση των τόπων και θέσεων εργασίας.

Δημιουργείται, ακόμα, η υποχρέωση των κατασκευαστών - εισαγωγέων - προμηθευτών, για τη χορήγηση οδηγών ασφαλούς χρήσης των μηχανημάτων. Επίσης δίνονται οι βασικές αρχές προστασίας από μηχανικούς και ηλεκτρικούς κινδύνους.

Ακόμα προβλέπεται η προστασία των εργαζομένων που εκτίθενται, κατά την εργασία τους σε φυσικούς, χημικούς ή βιολογικούς παράγοντες με:

α) Την υποχρέωση, κάθε παρασκευαστή ή εισαγωγέα χημικών και βιολογικών προϊόντων γνώσης των κινδύνων, που σχετίζονται με αυτά και παροχής όλων των απαιτούμενων πληροφοριών για την πρόληψή τους.

β) Την θεσμοθέτηση "οριακών τιμών έκθεσης" και την υποχρέωση του εργοδότη να παίρνει όλα τα απαιτούμενα μέτρα για την τήρηση των τιμών αυτών.

γ) Την υποχρέωση του εργοδότη να παραπέμπει σε προληπτικές ιατρικές εξετάσεις όλους τους εργαζόμενους που εκτίθενται σε ορισμένους παράγοντες.

Τέλος, θεσπίζεται η επιβολή διοικητικών κυρώσεων εκτός των ποινικών, στους εργοδότες, κατασκευαστές, παρασκευαστές εισαγωγείς και προμηθευτές, που παραβαίνουν τις διατάξεις.

#### Αρμοδιότητες Υποχρεώσεις και Δικαιώματα της Επιτροπής ΥΓΙΕΙΝΗΣ και ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ της Εργασίας

Η Ε.Υ.Α.Ε είναι όργανο συμβουλευτικό και έχει τις εξής αρμοδιότητες, υποχρεώσεις και δικαιώματα.

1) Μελετά τις συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση, προτείνει μέτρα για τη βελτίωση τους και του περιβάλλοντος της εργασίας παρακολουθεί την τήρηση των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας και συμβάλλει στην εφαρμογή τους από τους εργαζόμενους

2) Σε περιπτώσεις σοβαρών εργατικών ατυχημάτων ή σχετικών συμβάντων προτείνει τα κατάλληλα μέτρα για την αποτροπή επανάληψης τους

3) Επισημαίνει τον επαγγελματικό κίνδυνο στους χώρους ή θέσεις εργασίας και προτείνει μέτρα για την αντιμετώπιση του συμμετέχοντας έτσι στη διαμόρφωση της πολιτικής της επιχείρησης για την πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου

4) Ενημερώνεται από τη διοίκηση της επιχείρησης για τα στοιχεία των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών που συμβαίνουν σ'αυτή

5) Ενημερώνεται για την εισαγωγή στην επιχείρηση νέων παραγωγικών διαδικασιών, μηχανημάτων, εργαλείων και υλικών ή για τη λειτουργία νέων εγκαταστάσεων σ'αυτή, στο μέτρο που επηρεάζουν τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας

6) Σε περίπτωση άμεσου και σοβαρού κινδύνου καλεί τον εργοδότη να λάβει τα ενδεικνυόμενα μέτρα, χωρίς να αποκλείεται και η διακοπή λειτουργίας μηχανήματος ή εγκατάστασης ή παραγωγικής διαδικασίας

7) Μπορεί να ζητεί τη συνδρομή εμπειρογνομώνων για θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, μετά τη σύμ-

φωνη γνώμη του εργοδότη

8) Ζητεί τον περιοδικό ιατρικό έλεγχο των εργαζομένων, που πραγματοποιείται από το γιατρό εργασίας

9) Συνεργάζεται με τον Τεχνικό Ασφάλειας και το Γιατρό Εργασίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους

10) Ενημερώνεται από τον Τεχνικό Ασφάλειας και το Γιατρό Εργασίας για κάθε σημαντικό ζήτημα υγιεινής και ασφάλειας στην επιχείρηση

11) Δικαιούται να έχει από τον εργοδότη πληροφόρηση για πιθανούς κινδύνους των εκτιθεμένων σε βλαπτικούς παράγοντες εργαζομένων, για τα αποτελέσματα των διαφόρων εξετάσεων και για τα λαμβανόμενα μέτρα σε περιπτώσεις υπέρβασης "οριακών τιμών έκθεσης"

12) Συνεδριάζει με τον εργοδότη ή τον εκπρόσωπό του, με το γιατρό εργασίας και τον Τεχνικό ασφαλείας στο πρώτο δεκαήμερο κάθε τριμήνου για διευθέτηση των θεμάτων που ανακύπτουν μέσα στην επιχείρηση και σχετίζονται με τις παραπάνω αρμοδιότητες. Στις συνεδριάσεις αυτές συντάσσονται πρακτικά εις διπλούν και τηρείται το ένα αντίτυπο από τον εργοδότη και το άλλο από την Ε.Υ.Α.Ε.

Καθήκοντα Ε.Υ.Α.Ε. ασκούν τα Περιφερειακά Εργασιακά Συμβούλια (ΠΕΣ), που έχουν εκλεγεί όπως προβλέπει, ο Νόμος.

Τα αποτελέσματα των εκλογών για την ανάδειξη αντιπροσώπων των εργαζόμενων στα ΠΕΣ-ΟΤΕ όλης της χώρας, γνωστοποιούνται αρμοδίως στον εργοδότη και στα Σωματεία της Επιχείρησης.

#### **Καθήκοντα και Συμβουλευτικές Αρμοδιότητες του Τεχνικού Ασφαλείας**

1) Παρέχει πληροφορίες, συμβουλές, οδηγίες και υποδείξεις γραπτά ή προφορικά, σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας και πρόληψης των εργατικών ατυχημάτων στον εργοδότη, στους προϊσταμένους των τμημάτων, στους εργαζόμενους και στην Ε.Υ.Α.Ε (ΠΕΣ-ΟΤΕ) ή τον αντιπρόσωπό τους.

2) Συμβουλεύει σε θέματα σχεδιασμού, προγραμματισμού,

κατασκευής και συντήρησης των εγκαταστάσεων εισαγωγής νέων παραγωγικών διαδικασιών, προμήθειας μέσων και εξοπλισμο, επιλογής και ελέγχου της αποτελεσματικότητας των ατομικών μέσων προστασίας, καθώς και διαμόρφωσης και διευθέτησης των θέσεων και του περιβάλλοντος εργασίας και γενικά οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας.

3) Ελέγχει την ασφάλεια των εγκαταστάσεων και των τεχνικών μέσων, πριν από τη λειτουργία τους καθώς και των παραγωγικών διαδικασιών και μεθόδων εργασίας πριν από την λειτουργία τους καθώς και των παραγωγικών διαδικασιών και μεθόδων εργασίας πριν από την εφαρμογή τους και επιβλέπει την εφαρμογή των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας και πρόληψης των ατυχημάτων, ενημερώνοντας σχετικά τους αρμόδιους προϊσταμένους των τμημάτων, ή τη Διεύθυνση του Οργανισμού.

4) Επιθεωρεί τακτικά τις θέσεις εργασίας από πλευράς υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.

5) Αναφέρει στον εργοδότη οποιαδήποτε παράλληψη των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας.

6) Προτείνει μέτρα για την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας και επιβλέπει την εφαρμογή τους.

7) Ερευνά τα αίτια των εργατικών ατυχημάτων, αγαλύει και αξιολογεί τα αποτελέσματα των ερευνών του και προτείνει μέτρα για την αποτροπή παρόμοιων ατυχημάτων.

8) Επιβλέπει την ορθή χρήση των ατομικών μέσων προστασίας.

9) Μεριμνά ώστε οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση να τηρούν τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας να τους ενημερώνει και να τους καθοδηγεί για την αποτροπή του επαγγελματικού κινδύνου, που συνεπάγεται η εργασία τους.

10) Συμμετέχει, σε συνεργασία με τους γιατρούς εργασίας και τον εργοδότη στην κατάρτιση και εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.

11) Συνεργάζεται μαζί με το γιατρό εργασίας, κατά την



εκτέλεση των καθηκόντων τους και με την ΠΕΣ-ΟΤΕ (Ε.Υ.Α.-Ε.) που γίνονται το πρώτο δεκαήμερο κάθε 3μήνου.

12) Καταχωρεί σε ειδικό βιβλίο που προβλέπει ο νόμος, τις υποδείξεις και συμβουλές του προς τον εργοδότη ή τους εκπροσώπους του, των οποίων λαμβάνει γνώση ο εργαδότης ενυπογράφως.

13) Έχει υποχρέωση να τηρεί το επιχειρησιακό απόρρητο.

Ο χρόνος απασχόλησης του τεχνικού ασφαλείας κατανέμεται κατά μήνα με κοινή απόφαση του εργοδότη και της Ε.Υ.Α.Ε. (ΠΕΣ-ΟΤΕ).

Ακόμα, ο τεχνικός ασφαλείας δικαιούται να ενημερώνεται από τον εργοδότη για τα νέα μέσα, τα νέα υλικά, το νέο εξοπλισμό, τις νέες εγκαταστάσεις, τις νέες διαδικασίες ΠΡΙΝ αποφασισθούν, ΠΡΙΝ εγκατασταθούν, ΠΡΙΝ λειτουργήσουν ή χρησιμοποιηθούν ώστε κατόπιν να μπορεί να παρέχει τις συμβουλές που προβλέπονται.

Επίσης, ο τεχνικός ασφαλείας έχει κατά την άσκηση του έργου του ηθική ανεξαρτησία απέναντι στον εργοδότη και στους εργαζόμενους.

Οι υπάλληλοι που επιθυμούν να ασκήσουν τα καθήκοντα του Τεχνικού Ασφάλειας μπορούν να υποβάλλουν αίτηση, την οποία θα γνωματεύσει ο οικείος προϊστάμενος της Υπ/νσης ή του Συγκροτήματος ή του Τηλεπ. Διαμερίσματος κατά περίπτωση για την καταλληλότητα του αιτούντος.

Η Δ/νση προσωπικού αρού εκτιμήσει όλα τα στοιχεία και τις ανάγκες της Υπηρεσίας σε Τεχνικούς Ασφάλειας προβαίνει στην αξιολόγηση των αιτήσεων και συντάσει σχετική εισήγηση προς το Συμβούλιο Προσωπικού, το οποίο λαμβάνοντας υπόψη την εισήγηση αποφασίζει την επιλογή των υπαλλήλων και την ανάθεση σ'αυτούς καθηκόντων Τεχνικού Ασφάλειας.

#### **Καθήκοντα και Συμβουλευτικές Αρμοδιότητες του Γιατρού Εργασίας**

1) Παρέχει πληροφορίες, συμβουλές, οδηγίες και υποδείξεις για θέματα υγιεινής και ασφαλείας της εργασίας γρα-

πτά και προφορικά στον εργοδότη, στους εργαζόμενους και στην Ε.Υ.Α.Ε. (ΠΕΣ-ΟΤΕ) ή τους αντιπροσώπους τους.

2) Συμβουλεύει σε θέματα σχεδιασμού, προγραμματισμού, τροποποίησης της παραγωγικής διαδικασίας, κατασκευής υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας λήψης μέτρων προστασίας κατά την εισαγωγή και χρήση υλών και πρόμηθειας μέσων εξοπλισμού.

Επίσης σε θέματα φυσιολογίας και ψυχολογίας της εργασίας, εργονομίας και υγιεινής της εργασίας, της διευθέτησης και διαμόρφωσης των θέσεων και του περιβάλλοντος της εργασίας και της οργάνωσης υπηρεσίας παροχής πρώτων βοηθειών στον εργασιακό χώρο.

Συμβουλεύει, ακόμη, σε θέματα αρχικής τοποθέτησης και αλλαγής θέσης εργασίας για λόγους υγείας, προσωρινά ή μόνιμα, καθώς και ένταξης ή επανένταξης μειονεκτούντων ατόμων στην παραγωγική διαδικασία, ακόμα και με υπόδειξη αναμόρφωση της θέσης εργασίας.

Δεν επιτρέπεται, ο γιατρός εργασία να χρησιμοποιείται για να επαληθεύει το δικαιολογημένο ή μη λόγου νόσου απουσίας εργαζομένου.

3) Προβαίνει σε ιατρικό έλεγχο των εργαζομένων σχετικό με τη θέση εργασίας, καθώς και σε παροδικό ιατρικό έλεγχο κατά την κρίση του επιθεωρητή εργασίας ύστερα από αίτημα της επιτροπής υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, όταν τούτο ορίζεται από το νόμο.

4) Εκτιμά την καταλληλότητα των εργαζομένων για τη συγκεκριμένη εργασία, αξιολογεί και καταχωρεί τα αποτελέσματα των εξετάσεων, εκδίδει βεβαίωση των παραπάνω εκτιμήσεων και την κοινοποιεί στον εργοδότη. Το περιεχόμενο της βεβαίωσης πρέπει να εξασφαλίζει το ιατρικό απόρρητο υπέρ του εργαζομένου και μπορεί να ελέγχει από τους υγιονομικούς επιθεωρητές, του Υπουργείου Εργασίας για την κατοχύρωση του εργαζομένου και του Εργοδότη.

5) Επιθεωρεί τακτικά τις θέσεις εργασίας και αναφέρει οποιαδήποτε παράλληλη προτείνει μέτρα αντιμετώπισης των παραλείψεων και επιβλέπει την εφαρμογή τους.

6) Επεξηγεί την αναγκαιότητα της σωστής χρήσης των ατομικών μέσων προστασίας.

7) Ερευνά τις αιτίες των ασθενειών που οφείλονται στην εργασία, αναλύει και αξιολογεί τα αποτελέσματα των ερευνών και προτείνει μέτρα για την πρόληψη των ασθενειών αυτών.

8) Επιβλέπει τη συμμόρφωση των εργαζομένων στους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που προέρχονται από την εργασία τους, καθώς και για τους τρόπους πρόληψής τους.

9) Παρέχει επείγουσα θεραπεία σε περίπτωση ατυχήματος ή αιφνίδιας νόσου εργαζομένου.

10) Υποχρεούται να συνεργάζεται με τον Τεχνικό Ασφάλειας, πραγματοποιώντας κοινούς ελέγχους των χώρων εργασίας.

11) Οφείλει να συνεργάζεται μαζί με τον Τεχνικό Ασφάλειας με την Ε.Υ.Α.Ε. (ΠΕΣ-ΟΤΕ) την οποία ενημερώνει για κάθε σημαντικό ζήτημα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας στην επιχείρηση.

12) Συμμετέχει, μαζί και με τον Τεχνικό Ασφαλείας στις κοινές συνεδριάσεις εργοδότη - Ε.Υ.Α.Ε. (ΠΕΣ-ΟΤΕ) που γίνονται το πρώτο δεκαήμερο κάθε τριμήνου.

Ο Γιατρός Εργασίας δικαιούται να ενημερώνεται από τον εργοδότη για τα νέα μέσα, τα νέα υλικά, το νέο εξοπλισμό, τις νέες εγκαταστάσεις, τις νέες διαδικασίες, πριν αποφασισθούν, πριν εγκατασταθούν, ώστε κατόπιν να μπορεί να παρέχει τις συμβουλές.

Τέλος, ο γιατρός εργασίας έχει, κατά την άσκηση του έργου του, ηθική ανεξαρτησία απέναντι στον εργοδότη και τους εργαζόμενους.

#### **Υποχρεώσεις της Διοίκησης**

Η Διοίκηση του οργανισμού:

1) αναγνωρίζει και προσδιορίζει τον επαγγελματικό κίνδυνο από φυσικούς και χημικούς παράγοντες. είναι η πρώτη και σημαντικότερη υποχρέωση του εργοδότη

2) λαμβάνει κάθε μέτρο που απαιτείται για την εξασφάλιση των εργαζομένων και των τρίτων που παρευρίσκονται στους τόπους εργασίας, από κάθε κίνδυνο που μπορεί να απειλήσει την υγεία ή τη σωματική τους ακεραιότητα

3) επιβλέπει την ορθή εφαρμογή των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας

4) λαμβάνει συλλογικά μέτρα προστασίας των εργαζομένων

5) ενθαρρύνει την εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.

Η Δ/νση Εκπαίδευσης, μετά σχετική πρόταση της Δ/νσης Διοικ. Υπηρεσιών, σε συνεργασία με το ΚΕΣ-ΟΤΕ καταρτίζει και υποβάλλει στο Υπουργείο Εργασίας ετήσια προγράμματα εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, που περιλαμβάνουν:

α) σεμινάρια εκπαίδευσης μελών Ε.Υ.Α.Ε.

β) ημερίδες ενημέρωσης των στελεχών σε πρώτες βοήθειες και σχέδια έκτακτης ανάγκης

γ) σεμινάρια εκπαίδευσης επιλεγμένων στελεχών σε πρώτες βοήθειες και σχέδια έκτακτης ανάγκης.

Για την εφαρμογή των προγραμμάτων αυτών μπορούν να συμμετέχουν μεταξύ άλλων, Τεχνικοί Ασφάλειας και Γιατροί Εργασίας του ΟΤΕ, ως εκπαιδευτές.

Επίσης, για την εκπαίδευση και επιμόρφωση των Τεχνικών Ασφαλείας και Γιατρών Εργασίας οργανώνονται σεμινάρια από τα αρμόδια υπουργεία ή Εκπαιδευτικούς ή άλλους Δημόσιους Οργανισμούς. Τη φροντίδα για τη συμμετοχή των Τεχνικών Ασφάλειας και των Γιατρών Εργασίας στα σεμινάρια αυτά και για την υλοποίηση των παραπάνω προγραμμάτων έχει η Δ/νση Εκπαίδευσης, η οποία προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για το σκοπό αυτό.

6) Ενημερώνει τους εργαζόμενους για τη νομοθεσία που ισχύει, σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας και για τον τρόπο εφαρμογής της από την επιχείρηση.

7) Καταρτίζει πρόγραμμα προληπτικής δράσης και βελτίωσης των συνθηκών εργασίας στην επιχείρηση.

8) Να προσλαμβάνει το αναγκαίο βοηθητικό προσωπικό και

να διαθέτει χώρους, εγκαταστάσεις, συσκευές, επιστημονικά όργανα και λοιπά μέσα στους τεχνικούς ασφάλειας και στους γιατρούς εργασίας για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους.

Ο Οργανισμός αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στο θέμα της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, γι' αυτό όπως αναφέρεται σε βασικές εγκυκλίους όλες οι Υπηρεσίες επιβάλλεται να συνεργασθούν στενά με τους Γιατρούς Εργασίας, τους Τεχνικούς Ασφάλειας και τις Ε.Υ.Α.Ε. (ΠΕΣ-ΟΤΕ) για την αποτελεσματικότερη άσκηση του έργου της.

Εδώ αξίζει να αναφερθεί, κάτι που δεν έχει άμεση σχέση με την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων αλλά με τη σπουδαιότητα που έχει για τον Οργανισμό η έγκυρη ενημέρωση του Προσωπικού του μέσω των Εγκυκλίων.

Όπως και οι εγκύκλιοι της Ιονικής και Λαϊκής Τράπεζας έτσι και οι εγκύκλιοι του Ο.Τ.Ε τελειώνουν με την παράγραφο: "Οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών να φροντίσουν για να λάβει γνώση της παρούσας εγκυκλίου όλο το Προσωπικό με υπογραφή", στοιχείο που φανερώνει την σπουδαιότητα που έχει για τον Οργανισμό η ενημέρωση του Προσωπικού για όλα τα θέματα.

### Εκπαίδευση

#### 1) Εκπαίδευση Προσωπικού σε Ξένες Γλώσσες.

Στα πλαίσια των προσπαθειών του Ο.Τ.Ε για υλοποίηση σχετικής αποφάσεως του Δ.Σ. αλλά και για τη συγκρότηση ευρύτερου αρχείου που θα χρησιμεύσει μελλοντικά:

1. Μελετάται από τη Δ/ση Εκπ/σης ν' αναπτυχθεί εκπαιδευτική δραστηριότητα, όσο το δυνατό πιο γρήγορα, πάνω στο θέμα της ταχύρρυθμης εκμάθησης Ξένων Γλωσσών, αφ' ενός προς κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών και αφ' ετέρου προς υποβοήθηση των υπαλλήλων εκείνων που επιθυμούν να μάθουν μια ξένη γλώσσα και έχουν αποφασίσει να καταβάλλουν κάποια σοβαρή προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση.

2. Η προσπάθεια αυτή, για να έχει αποτελέσματα, σχεδιάζεται να υλοποιηθεί:

α) Σε χώρους εργασίας που υπάρχει μαζική προσέλευση προσωπικού π.χ. Διοικητικό Μέγαρο εφ'όσον υπάρχουν οι προϋποθέσεις (κατάλληλος χώρος).

β) Στη Δ/ση Εκπ/σης για πλέον ταχύρρυθμη και εντατική εκπαίδευση, αν αυτό απαιτηθεί από τις υπηρεσιακές ανάγκες.

γ) Εντός ή εκτός ωραρίου εργασίας εφ'όσον οι Υπηρεσίες συνηγορούν προς τούτο ή το επιβάλλουν οι συνθήκες ως εξής:

1) Στους χώρους εργασίας μέχρι δύο ώρες διδασκαλίας ημερήσια και

2) Στη Δ/ση Εκπ/σης μέχρι 6 ώρες διδασκαλίας ημερησίως

δ) Σε ξένες γλώσσες που θα καθορίζονται αφ'ενός και κατά πρώτο λόγο από τις υπηρεσιακές ανάγκες και αφ'ετέρου από τις ιδιαίτερες προτιμήσεις των υπαλλήλων εφ'όσον είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν

ε) Με εντατική διδασκαλία σε ομάδες ενδιαφερομένων οι οποίες δεν θα υπερβαίνουν τα 15 άτομα και δεν θα υπολείπονται των 10 ατόμων. Η ένταξη στις ομάδες για κάθε επίπεδο γνώσης θα γίνεται ύστερα από δοκιμασία

στ) Με στόχο την εκμάθηση μιας οποιασδήποτε, ξένης γλώσσας σ'ένα από τα παρακάτω 3 επίπεδα γνώσης:

1. Για την κάλυψη άμεσων αναγκών επικοινωνίας
2. Για την απόκτηση πτυχίου First Certificate in English (Lower) ή άλλου ισότιμου τίτλου άλλης γλώσσας
3. Για την απόκτηση πτυχίου Proficiency Αγγλικής γλώσσας ή επίσης ανάλογου στάθμης τίτλου άλλης γλώσσας.

Επισημαίνεται στο σημείο αυτό ότι όσοι εκπαιδεύονται στα δύο τελευταία επίπεδα θα είναι υποχρεωμένοι να μετράσουν στους σχετικούς διαγωνισμούς και να προσκομίσουν στην Υπηρεσία τον αντίστοιχο τίτλο σπουδών.

ζ) Ο χρόνος (διάρκεια) διδασκαλίας σε κάθε ένα από τα παραπάνω επίπεδα δεν προβλέπεται να υπερβεί τις 200-250 ώρες.

η) Κάτω από διαρκή παρακολούθηση των ενδιαφερομένων

Υπηρεσ. Λειτουργιών και της Δ/νσης Εκπ/σης προκειμένου αφ' ενός να επιλύονται αμέσως τα τυχόν ζητήματα κατά τη διάρκεια της Εκπαίδευσης και αφ' ετέρου να ελέγχεται η ημερήσια απόδοση διδασκόντων και διδασκομένων για την έγκαιρη λήψη μέτρων.

θ) Υστερα από τα παραπάνω οι Υπηρεσιακές Λειτουργίες πρέπει:

α) Να γνωρίσουν στη Δ/νση εκπαίδευσης τις υπηρεσιακές τους ανάγκες σε ξενόγλωσσο προσωπικό

β) Να σταθμίσουν το ενδιαφέρον του προσωπικού τους για ταχύρρυθμη εκπαίδευση σε ξένες γλώσσες χωριστά για κάθε επίπεδο γνώσης και να διαβιβάσουν στην ίδια Υπηρεσία, τα σχετικά στατιστικά στοιχεία, και

γ) Με την αποστολή των παραπάνω στοιχείων να γνωρίσουν επίσης στη Δ/νση Εκπαίδευσης τις απόψεις τους για τον παραπάνω σχεδιασμό και προτάσεις τους για καλλίτερη υλοποίηση της προσπάθειας ταχύρρυθμης εκπαίδευσης του προσωπικού στις ξένες γλώσσες.

Επίδομα για Ξένη Γλώσσα.

Κατά την διάρκεια της υπηρεσίας του υπαλλήλου στον Οργανισμό.

Για το First Certificate in English: 70.000 ,

Για το Certificate of Proficiency : 150.000

Για το Diploma of English language : 220.000

Διευκρίνηση:

Αν πάρει το lower παίρνει 70.000

Αν πάρει το Proficiency και έχει πάρει και το lower και την αμοιβή δεν παίρνει άλλες 150.000 αλλά τη διαφορά  $150.000 - 70.000 = 80.000$

Αν από το lower —> diploma: 130.000

proficiency —> diploma: 50.000

Αν πάρει το lower και το proficiency και δεν είναι υπάλληλος και γίνει μετά δεν παίρνει τίποτα. Αν πάρει το diploma παίρνει 200.000.

Το ίδιο ισχύει για τα αντίστοιχα πτυχία στις 4 βασικές γλώσσες: Αγγλικά - Γαλλικά - Ιταλικά - Γερμανικά.

2) Προμήθεια ξενόγλωσσων βιβλίων και περιοδικών.

Το Διοικητικό συμβούλιο του ΟΤΕ, αφού έλαβε υπόψη α) την εισήγηση του Γενικού Δ/ντη β) την εισήγηση της Δ/νσης Εκπαίδευσης και γ) τις διατυπωθείσες κατά τη συζήτηση του θέματος απόψεις, αποφάσισε:

1. Την αγορά εντύπου υλικού (ξενόγλωσσα βιβλία και περιοδικά) από το εξωτερικό, με απευθείας ανάθεση σε Πρακτορεία ή Εκδοτικούς Οίκους

2. Την δέσμευση ποσού 7.000.000 δρχ., περίπου, για την πληρωμή του πάσης φύσεως εντύπου υλικού που αναλύεται ως εξής:

α) Από τον Προϋπ/σμό Εκπ/σεως 1990 ποσό 5.500.000 δρχ. περίπου

β) Από τον Προϋπ/σμό επενδύσεων 1990 ποσό 1.500.000 δρχ. περίπου για την προμήθεια βιβλίων με απευθείας ανάθεση σε Πρακτορεία ή Εκδοτικούς Οίκους.

3. Την προπληρωμή του ποσού των 4.635.009 δρχ. περίπου στα Πρακτορεία και τον Εκδοτικό Οίκο, καθώς και την καταβολή του ποσού 3.864.991 δρχ. περίπου, σταδιακά, σε Εκδοτικούς Οίκους και Πρακτορεία, ανάλογα με την εξέλιξη της παραγγελίας ή τις ανάγκες που θα παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια του έτους.

4. Την απαιτούμενη δαπάνη των 4.000.000 δρχ. για τις εκδόσεις ΥΙΤ, που θα βαρύνει τον Προϋπ/σμό εκπ/σεως 1991.

3) Εκπαιδευτικό Προσωπικό

Στα πλαίσια των προσπαθειών του ΟΤΕ για τη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης στο προσωπικό του Οργανισμού εντάσσει η Δ/νση Εκπ/σης και την επιλογή του εκπαιδευτικού προσωπικού (εκπαιδευτές - επιμελητές) με στόχο να είναι το απολύτως κατάλληλο για το έργο που θα κληθεί να εκτελέσει.

Για την έγκαιρη κατάρτιση του Πίνακα εκπαιδευτικού προσωπικού που θα διδάξει στα τμήματα Δ/Ε και Οικονομικού των Σχολών Προσωπικού ΟΤΕ στέλνεται "αίτηση-δήλωση" που πρέπει να συμπληρώσει το προσωπικό που επιθυμεί να συμπε-



ριληφθεί στον Πίνακα των υποψηφίων εκπαιδευτών - επιμελητών και προτείνεται από την Υπηρεσία του.

Μετά τη συμπλήρωση των "αιτήσεων-δηλώσεων" από τους ενδιαφερόμενους και τη Γνωμάτευση-Πρόταση των Υπηρεσιών τους, θα προωθηθούν συγκεντρωτικά ανά Υπηρεσιακή Λειτουργία στη Δ/νση Εκπ/σης η οποία και αποφασίζει.

#### 4) Ετερα θέματα Εκπαίδευσης

Με ειδική εγκύκλιο της Δ/νσης Κέντρων καθορίστηκαν εφ'άπαξ χορηγούμενα χρηματικά ποσά, στο προσωπικό που προβλέπεται να οδηγεί τροχοφόρα του Ο.Τ.Ε, εφ'όσο προσκομίσει άδεια οδήγησης ανώτερης κατηγορίας.

Επειδή ο Οργανισμός έχει ανάγκη από προσωπικό που να κατέχει άδειες οδήγησης Δ, Ε κατηγορίας και μηχανοδηγών χειριστών Β' τάξεως (ομάδας Α γερανών, ομάδας Γ, ανυψωτικών περονοφόρων μηχανημάτων, ομάδας Ε γεωτρυπάνων) αναπροσαρμόζονται τα εφ'άπαξ χορηγούμενα ποσά ως εξής:

1. Ποσό 18.000 δρχ. στους οδηγούς που έχουν άδεια Γ' κατηγορίας και θα προσκομίσουν άδεια οδήγησης Δ' κατηγορίας.

2. Ποσό 20.000 δρχ. στους οδηγούς που έχουν άδεια Δ κατηγορία και θα προσκομίσουν άδεια οδήγησης Ε' κατηγορίας.

3. Ποσό 22.000 δρχ. στους οδηγούς αυτοκινήτων που θα προσκομίσουν άδεια Μηχανοδηγού Χειριστού Β' τάξεις (ομάδας Α' γερανών, ομάδας Γ' ανυψωτικών περονοφόρων, ομάδας Ε' γεωτρυπάνων).

#### Ισες Ευκαιρίες

Ο ΟΤΕ στα πλαίσια της ακολουθούμενης, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, πολιτικής υπέρ της ισότητας των φύλων και για την έμπρακτη προώθηση της ίσης μεταχείρισης στις εργασιακές σχέσεις, έκανε αποδεκτό - μέσα απο την υπογραφή της Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας του 1987 - το αίτημα της ΟΜΕ-ΟΤΕ για σύσταση ΜΟΝΙΜΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ στον Οργανισμό με αρμοδιότητες ανάλογες

εκείνων που ορίζει ο Ν 1414/84 (αρθ. 8).

Συγκεκριμένα, ως αρμοδιότητες της επιτροπής ορίζονται:

- Συλλογή στοιχείων και στατιστικών δεδομένων για τη θέση των εργαζόμενων γυναικών στον Οργανισμό

- Η ενημέρωση της Διοίκησης και της ΟΜΕ-ΟΤΕ για την πορεία της εφαρμογής της ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ με εκθέσεις που θα υποβάλλονται μια φορά το χρόνο και θ'αναφέρουν τις δραστηριότητες της Επιτροπής κατά τον προηγούμενο χρόνο, τα τυχόν προβλήματα που δημιουργήθηκαν από την εφαρμογή μέτρων ή σχετικών με την ισότητα των φύλων διατάξεων, τις διακρίσεις (άμεσες και έμμεσες) που επισημάνθηκαν, καθώς και σχετικές προτάσεις - γνώμες για την εφαρμογή της ισότητας των φύλων.

Η ανάγκη δημιουργίας μιας Μόνιμης επιτροπής Ισότητας προέκυψε από την ολοκλήρωση του έργου της Προσωρινής Επιτροπής και την υποβολή των πορισμάτων και προτάσεων στην Διοίκηση και την ΟΜΕ-ΟΤΕ.

Η Προσωρινή επιτροπή συγκροτήθηκε σύμφωνα με όρο της Ε.Σ.Σ.Ε '86 με σκοπό να μελετήσει την υφιστάμενη κατάσταση στον Οργανισμό σε σχέση με την προώθηση της ισότητας και να υποβάλλουν προτάσεις που θα ήταν δεσμευτικές για τη Διοίκηση.

Σ'εκείνη την Επιτροπή συμμετείχαν 3 εκπρόσωποι της Διοίκησης, τρεις της ΟΜΕ-ΟΤΕ και ένας του Υπουργείου Εργασίας.

Η επιτροπή δούλεψε επί εξάμηνο και μελέτησε το ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (κανονισμοί, νομοθετικό πλαίσιο, προσλήψεις, εκπαίδευση, προαγωγές, αμοιβές, συνθήκες εργασίας). Ακόμη έγινε ανάλυση των στατιστικών στοιχείων και του διαγράμματος απασχόλησης.

Η τελική Έκθεση συντάχθηκε στη βάση της ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ και της ΟΜΟΦΩΝΙΑΣ των μελών και υποβλήθηκε στις 25-2-87. Ταυτόχρονα κοινοποιήθηκε στη Γενική Γραμματεία Ισότητας, στις γυναικείες οργανώσεις και στον ημερήσιο Τύπο.

Η Έκθεση χωρίζεται σε 3 κεφάλαια:

1) ΓΕΝΙΚΑ (προϊσχύουσα κατάσταση - νέο νομοθετικό πλαίσιο)

2) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΙΣΧΥΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (κανονισμοί, συστήματα απασχόλησης, προαγωγών κ.λ.π.)

3) ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ. Η επιτροπή προτείνει προς την Διοίκηση όπως ο Ο.Τ.Ε:

α) ΕΞΑΛΕΙΨΕΙ ΤΙΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ που υπάρχουν υπέρ του ενός ή του άλλου φύλλου, όπως αυτές έχουν καταγραφεί στην Έκθεση, εναρμονίζοντας τις σχετικές διατάξεις στην ευνοϊκότερη για το προσωπικό, κατά περίπτωση, λύση.

β) ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟ ΘΗΛΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ με αμερόληπτη κρίση στις προαγωγές, με ανάθεση προοδευτικά αξιολογότερων υπηρεσιακών καθηκόντων και χρησιμοποίηση ουδέτερων μεθόδων και πρακτικών απασχόλησης στο μέτρο που και οι σημερινές υπηρεσιακές ανάγκες σε προσωπικό δικαιολογούν μια τέτοια ανακατανομή έργων.

γ) ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΟ ΓΥΝΑΙΚΕΙΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ με τη συμμετοχή του στα εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια στις νέες τεχνολογίες κ.λ.π. του Οργανισμού χρησιμοποιώντας αντικειμενικά κριτήρια κατά τη σχετική επιλογή του.

δ) ΛΑΒΕΙ ΜΕΤΡΑ που θ'αποβλέπουν στην κατά το δυνατό συντομότερο εξομάλυνση των καταστάσεων που εξακολουθούν να υπάρχουν λόγω των διακρίσεων που γίνονταν στο παρελθόν με βάση το φύλο. Για το σκοπό αυτό ν'αναλάβει ο ΟΤΕ πρόγραμμα θετικής δράσης, αξιοποιώντας και τις χρηματοδοτικές δυνατότητες που παρέχονται από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα.

Τέλος, κρίνεται χρήσιμη η σύσταση μόνιμης Επιτροπής Ισότητας των Φύλων (στην οποία θα συμμετέχουν εκπρόσωποι του ΟΤΕ και της ΟΜΕ-ΟΤΕ), με αρμοδιότητες ανάλογες μ'εκείνες του τμήματος Ισότητας των Φύλων.

Με βάσεις λοιπόν τις παραπάνω προτάσεις και τις αποφάσεις της Διοίκησης, που ακολούθησαν, συγκροτήθηκε και λειτουργεί από τις 7.6.88 ΜΟΝΙΜΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΙΣΟΤΗΤΑΣ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιτροπή Ισότητας του ΟΤΕ είναι η πρώτη που λειτουργεί σε Δημόσια Επιχείρηση ή Οργανισμό.

### Βιβλιοθήκη

Μια αξιόλογη δραστηριότητα του ΟΤΕ είναι ίσως άγνωστη στο πλατύ κοινό ακόμα και στους εργαζόμενους του οργανισμού. Ο ΟΤΕ διαθέτει εδώ και καιρό μια κεντρική βιβλιοθήκη που λειτουργεί με τα πιο σύγχρονα μέσα, είναι πλούσια σε περιεχόμενο και σέβεται τον αναγνώστη.

Στη γωνία Αεΰδεν και Πατησίων, 8.500 τίτλοι Ελληνικών και Ξένων Βιβλίων καθώς και 200 τίτλοι περιοδικών βρίσκονται στην υπηρεσία του αναγνωστικού κοινού. Μια πραγματική όαση βιβλίων για τους εργαζόμενους του Ο.Τ.Ε.

Η βιβλιοθήκη καλύπτει αυτή τη στιγμή όλους τους τομείς των γνώσεων. από παιδική λογοτεχνία, μέχρι τα άκρως εξειδικευμένα θέματα τηλεπικοινωνιών.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στη βιβλιογραφία, που αφορά στους Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές. Ολόκληρη η θεωρία της τεχνολογίας βρίσκεται επιμελημένη στα ράφια της βιβλιοθήκης του ΟΤΕ.

Εκτός από τους χιλιάδες τόμους βιβλίων - επιμελημένους από εκδοτικούς Οίκους - η βιβλιοθήκη έχει στη διάθεσή της και εργασίες που στέλνουν οι εργαζόμενοι του ΟΤΕ.

Παράλληλα, η Κεντρική Βιβλιοθήκη Αθηνών έχει την εποπτεία 750 μικρότερων βιβλιοθηκών - τις οποίες ενημερώνει και τροφοδοτεί - σε όλες τις υπηρεσίες του οργανισμού.

Στόχος της Κ.Β.Α είναι η πιο οργανωμένη προώθηση του υλικού που διαθέτει. Κι αυτό, σύντομα θα επιτευχθεί με την ενημέρωση του αρχείου της βιβλιοθήκης. Η ενημέρωση του αρχείου θα εκτελέσει την σωστότερη πληρόφρηση των αναγνωστών.

Ενας δεύτερο στόχος της Κ.Β.Α, είναι η σύνδεσή της με την Τράπεζα Πληροφοριών, εργασία η οποία έχει ήδη ξεκινήσει από το Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών με το οποίο η Βιβλιοθήκη συνεργάζεται. Με την επίτευξη της σύνδεσης, η Κ.Β.Α θα έχει τη δυνατότητα να πληροφορεί τον αναγνώστη σε ποιά βιβλιοθήκη βρίσκεται το έντυπο που ζητάει. Κι ακόμη, να το δανείζεται για λογαριασμό του ίδιου του ανα-

γνώστη.

Ένα πολύ σοβαρό πρόβλημα σκιάζει τη λειτουργία της βιβλιοθήκης. Η έλλειψη Προσωπικού. Αυτή τη στιγμή διαθέτει 6 άτομα μόνο. Από αυτά 4 είναι ειδικευμένοι βιβλιοθηκονόμοι και οι άλλοι δύο, διοικητικοί υπάλληλοι.

Μια τόσο πολυσύνθετη αλλά και εξειδικευμένη βιβλιοθήκη, για να λειτουργήσει, πρέπει να διαθέτει επιτελείο. Πολύ σύντομα, θα μεταφερθεί στο Διοικητικό Μέγαρο του ΟΤΕ, κοντά δηλαδή στους εργαζόμενους. Καθώς η κίνηση σίγουρα θα αυξηθεί, δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει σαν βιβλιοθήκη, με έλλειψη προσωπικού.

Πολύ εύκολα, μπορεί ο καθένας να βρει το βιβλίο της αρεσκείας του, χωρίς να αρχίσει να ψάχνει στα ράφια. Ο Η/Υ της βιβλιοθήκης θα ψάξει αντί γι' αυτόν. Αρκεί να γνωρίζει ένα μόνο από τα παρακάτω στοιχεία:

- 1) Τίτλος βιβλίου ή περιοδικού
- 2) Ονομα συγγραφέα
- 3) Ονομα εκδότη
- 4) Ταξινομικό αριθμό
- 5) Τίτλο σειράς
- 6) Αριθμό εισαγωγής στο βιβλίο της Κ.Β.Α.

### Γενικές Παροχές

- 1) Γραφείο Ολυμπιακής Αεροπορίας

Υστερα από πρόταση της Δ/σης Οικονομικών υπηρεσιών και σχετική απόφαση του Δ.Σ. του ΟΤΕ υπογράφηκε σύμβαση, η οποία προβλέπει την ίδρυση και λειτουργία γραφείου της Ολυμπιακής Αεροπορίας στο Διοικητικό Μέγαρο.

Το παραπάνω γραφείο, στοχεύει στο να διευκολύνει τους εργαζόμενους στο Διοικητικό Μέγαρο για τις κάθε φύσεως μετακινήσεις τους στο Εσωτερικό και στο Εξωτερικό, υπηρεσιακές και ιδιωτικές με το στόλο του εθνικού μας αερομεταφορέα.

Ακόμα, παρέχεται η δυνατότητα πραγματοποίησης οργανωμένων εκδρομών (ομάδες υπαλλήλων) κατά υπηρεσιακή λειτουργία κ.λ.π. με διαπραγματεύσιμο και οπωσδήποτε σημα-

ντικά χαμηλότερο κόμιστρο. Επίσης γίνονται κρατήσεις εκδίδονται εισιτήρια και παρέχεται κάθε άλλη πληροφορία η οποία έχει σχέση με την Ολυμπιακή Αεροπορία.

Υστερα από τα παραπάνω και ενόψη του όφελους που προσδοκάτε από τη λειτουργία αυτού του γραφείου πρώτιστα υπέρ των υπαλλήλων του ΟΤΕ, παρακαλούνται οι υπεύθυνοι να κοινοποιήσουν την απόφαση αυτή με υπογραφή σε όλα τα Στελέχη και να γνωστοποιηθούν στην Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών και άλλες τυχόν κατά τη γνώμη τους δυνατότητες αξιοποίησης αυτής της συνεργασίας με το Εθνικό μας Αερομεταφορέα.

## 2) Αιμοδοσία

Στα πλαίσια εφαρμογής σχετικών εκγυκλίων αποφασίστηκε από την Δ/ση Διοικ. Υπηρεσιών η πραγματοποίηση μαζικών εθελοντικών αιμοδοσιών σε πολυπρόσωπους χώρους εργασίας του προσωπικού της περιοχής Αθηνών-Πειραιά.

Οι μαζικές αυτές αιμοδοσίες, έχουν σαν σκοπό τη συγκέντρωση ικανού αριθμού φιαλών αίματος για την κάλυψη των αναγκών σε αίμα του Προσωπικού του Οργανισμού και των μελών των οικογενειών του, εφόσον υπάρχει δυνατότητα.

Για το σκοπό αυτό Κινητές Μονάδες Αιμοδοσίας του Γενικού Κρατικού Νοσοκομείου Αθηνών και του Ιπποκράτειου Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών θα παρευρίσκονται στους χώρους εργασίας κατά τις ημερομηνίες που θα καθορίζονται κάθε φορά.

Όσοι υπάλληλοι αδυνατούν, για διάφορους λόγους να συμμετάσχουν στις προγραμματισμένες μαζικές αιμοδοσίες που προαναφέρθηκαν, μπορούν να προσφέρουν αίμα για λογαριασμό του ΟΤΕ με προσωπική μετάβαση στις συνεργαζόμενες με τον Οργανισμό Νοσοκομιακές Υπηρεσίες Αιμοδοσίας του Γενικού Κρατικού Νοσοκομείου Αθηνών και του Ιπποκράτειου Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών οποιαδήποτε, άλλη χρονική στιγμή επιθυμούν.

Μετά την αιμοληψία, μαζική ή ατομική, οι εθελοντές αιμοδότες, ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΖΗΤΟΥΝ οπωσδήποτε τη χορήγηση βεβαίωσης στην οποία να αναγράφεται η ένδειξη ότι η προσφορά

αίματος έγινε για λογαριασμό του ΟΤΕ, για τη λήψη της ΔΗΜΕΡΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΔΕΙΑΣ που προβλέπεται.

Οι Προϊστάμενοι των Υπηρεσιακών Λειτουργιών πρέπει να εκδηλώσουν το αμέριστο ενδιαφέρον τους για την επίτευξη του αποτελέσματος που προσδοκάται ενημερώνοντας το προσωπικό της δικαιοδοσίας τους και προτρέποντας αυτό για τη συμμετοχή του στην Εθελοντική προσφορά αίματος.

3) Οι αρμόδιες υπηρεσίες του Οργανισμού καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια, ώστε η εργασία στο Διοικητικό Μέγαρο να γίνεται χωρίς προβλήματα, υπηρεσιακά και ατομικά. Ανάμεσα στα μέτρα που έχουν παρθεί μέχρι σήμερα πειραμβάνονται:

α) Η διάθεση μεταφορικών μέσων για την προσέλευση και την αποχώρηση του προσωπικού

β) Η διάθεση μεταφορικού μέσου για την επικοινωνία του Διοικητικού Μεγάρου με το σταθμό Ειρήνη των ΕΑΣ, καθόλη τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας

γ) Η ίδρυση και λειτουργία του Υποκαταστήματος της Εθνικής Τράπεζας στο Διοικητικό Μέγαρο, για την πληρωμή της μισθοδοσίας και άλλες τραπεζικές εργασίες του προσωπικού

δ) Η πληρωμή ατομικών δανείων και διαφόρων προκραταβών στο Προσωπικό με πίστωση του λ/σμού μισθοδοσίας στο ON-LINE σύστημα της ΕΤΕ

ε) Η ίδρυση και λειτουργία παραρτήματος του ΤΑΠ-ΟΤΕ με γιατρό και ταμειακή υπηρεσία για την παροχή ιατρικών συμβούλων, θεώρηση συνταγών φαρμάκων και έλεγχο-πληρωμή δαπανών περίθαλψης

στ) Μελετάται ακόμη η δυνατότητα είσπραξης (εξόφλησης) λ/σμών τελών, ΔΕΗ, υδάτων κ.λ.π. από Υπηρεσία του Διοικητικού Μεγάρου, για να αποφύγει το Προσωπικό της την προφανή ταλαιπωρία του για αυτό το λόγο.

Η Δ/νση Λειτουργ. Διοικ. Μεγάρου παρακινεί όλες τις Υπηρεσίες να συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία των νέων υπηρεσιών και να συνεργάζονται με τα Στελέχη τους στις τυχόν δυσκολίες, που αντιμετωπίζουν, ιδιαίτερα γιατί πρόκειται για εργαζόμενους, οι οποίοι προσπαθούν να οργανώ-

σουν και να λειτουργήσουν νέες υπηρεσίες.

4) Χορήγηση προκαταβολών

Ο οργανισμός χορηγεί στο προσωπικό προκαταβολή ενός μηνιαίου μισθού προς αντιμετώπιση σοβαρών παθήσεων υγείας, πυρκαϊών, κλοπών, σεισμών, πλημμύρων και άλλων έκτακτων οικονομικών αναγκών (γάμου, τοκετού, σπουδών τέκνων στο εξωτερικό). Υποβάλλεται αίτηση του ενδιαφερόμενου στον Προϊστάμενο της Δ/σης Οικονομικών Υπηρεσιών, στην οποία αναφέρει τους λόγους της έκτακτης ανάγκης. Οι λόγοι αυτοί, επιβεβαιώνονται από τους άμεσους Προϊσταμένους. Η αίτηση συνοδεύεται απαραίτητα με επίσημα δικαιολογητικά των Δημοσίων Υπηρεσιών.

Επίσης χορηγεί προκαταβολές μέχρι (1/2) μηνιαίου μισθού στο προσωπικό των επαρχιών, το αποφασίζουν οι Προϊστάμενοι των Συγκροτημάτων ή των Τηλεπ. Διαμερισμάτων.

5) Ηθικές και Υλικές Αμοιβές

Για τις ηθικές αμοιβές γίνονται προτάσεις από τις Δ/σεις στο Δ.Σ. Το Δ.Σ εγκρίνει και εκδίδει απόφαση η οποία κοινοποιείται σ'όλες τις Δ/σεις για ενημέρωση όλου του προσωπικού του Οργανισμού. Οι ηθικές αμοιβές δίνονται για Υπηρεσιακά, αλλά και εξωυπηρεσιακά θέματα.

ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ: για υπερβάλλον ζήλο στην Υπηρεσία ,  
" συνέπεια " "  
" ήθος " "  
" προσφορά " "

ΕΞΩΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ: όταν ο υπάλληλος του Οργανισμού εκτελεί κοινωνικό έργο π.χ. ναυαγοσώστης.

Για τις υλικές αμοιβές γίνονται εισηγήσεις από τις Δ/σεις στο Δ.Σ. Το Δ.Σ. εγκρίνει και εκδίδει απόφαση η οποία κοινοποιείται σ'όλες τις Δ/σεις για ενημέρωση όλου του προσωπικού του Οργανισμού. Οι υλικές αμοιβές δίνονται μόνο για υπηρεσιακά θέματα, για υπερβάλλον ζήλο σ'ένα συγκεκριμένο υπηρεσιακό θέμα και την εκπλήρωση έργου με συνέπεια, επιτυχία και ταχύτητα.

Και στις δύο περιπτώσεις ενημερώνεται ο προσωπικός φάκελος του κάθε υπαλλήλου. Κάθε αμοιβή (υλική ή ηθική)



λαμβάνεται υπόψη ευνοϊκά σε περίπτωση που ο υπάλληλος πέσει σε οποιοδήποτε παράπτωμα. Η υλική αμοιβή συνεπάγεται συγχρόνως και ηθική. Η ηθική αμοιβή δεν συνεπάγεται υλική.

6) Κατασκηνώσεις

α) Συμμετοχή σε παιδικές κατασκηνώσεις για τα παιδιά των υπαλλήλων

Για τη συμμετοχή σε παιδικές κατασκηνώσεις γίνεται αίτηση που συνήθως εγκρίνεται. Αν το παιδί πάει σε συμβεβλημένη κατασκήνωση με τον ΟΤΕ, τότε πάει δωρεάν. Αν το παιδί δεν πάει σε συμβεβλημένη κατασκήνωση με τον ΟΤΕ, ο οργανισμός πληρώνει συμμετοχή στην κατασκήνωση που κανονίζεται μεταξύ του ΟΤΕ και της κατασκήνωσης. Η συμμετοχή όμως είναι αρκετή π.χ. στην κατασκήνωση της "ΚΟΡΕΛΚΟ" ο υπάλληλος πληρώνει τις 10.000 δραχ. και ο ΟΤΕ τις υπόλοιπες 90.000 δραχ. για κάθε παιδί.

β) Κατασκηνώσεις του πολιτιστικού κέντρου στην Τεμενη Αχαΐας και στο Φανάρι Κομοτινής για τους υπαλλήλους.

Παρέχονται τροχόσπιτα και λυόμενα σπιτάκια στους υπαλλήλους κατόπιν κληρώσεως. Για τις σκηνές δεν γίνεται κλήρωση, απλά αίτηση.

Η διάρκεια παραμονής με οποιοδήποτε μέσο είναι 15 ημέρες. Η συνδρομή είναι 750 δραχ. ημερησίως για 4μελή οικογένεια.

Το κάμπινγκ έχει εστιατόριο και disco με ελάχιστα έξοδα και αρκετά ικανοποιητικό service. Ακόμα βρίσκεται δίπλα στη θάλασσα με ιδιωτική παραλία μόνο για τους υπαλλήλους. Και είναι έτσι κατανομημένο ώστε κάθε σκηνή, τροχόσπιτο ή σπιτάκι να βρίσκεται κάτω από δέντρο (δροσιά και σκιά). Ανάμεσα από κάθε σκηνή ή τροχόσπιτο ή σπιτάκι μεσολαβεί αρκετός ελεύθερος χώρος. Ακόμα κάθε υπάλληλος μπορεί να καλέσει μέχρι 2 άτομα και μόνο για το Σαββατοκύριακο.

7) Δάνεια

α) Όλα τα δάνεια έχουν αντικατασταθεί από το δάνειο των 300.000 - Παρακρατείται από τον μισθό σε 36 μηνιαίες

δόσεις (3 χρόνια) και με ελάχιστο τόκο (6% για την 3-ετία). Μπορεί να το πάρει όλο το προσωπικό, χωρίς κάποιο ιδιαίτερο λόγο (Παίρνει 300.000 - Δίνει 318.000).

β) Προκαταβολή ενός τακτικού μισθού δίνεται μόνο για αγορά η επισκευή σπιτιού και με την προσκόμιση δικαιολογητικών (συμβόλαιο αγοράς σπιτιού, χαρτιά μηχανικών κ.λ.-π.). Παρακρατείται σε 10 άτοκες δόσεις από τον μισθό.

γ) Προκαταβολή ενός 15μερου.

δ) Δάνειο μέχρι 300.000 δρχ. και μόνο για την αγορά Η/Υ και με την προσκόμιση της απόδειξης αγοράς ή τιμολογίου. Παρακρατείται σε 30 άτοκες δόσεις από τον μισθό. Δίνεται το 80% της αξίας του Η/Υ και μέχρι 300.000 δρχ.

#### **Σχέδιο Δομικής και Λειτουργικής Αναδιοργάνωσης**

Επί πολλά χρόνια η κύρια αποστολή του ΟΤΕ ήταν στενά κοινωνική: να εξασφαλίζει στο κοινό την ελάχιστη αναγκαία (ποσοτικά και ποιοτικά) τηλεφωνική και τηλεγραφική εξυπηρέτησή του. Σύμφωνα μ' αυτή την πολιτική, τα πάντα έπρεπε να κατευθύνονται από το "κέντρο", ώστε να υπάρχει απόλυτος έλεγχος στη διαχείριση των διατιθέμενων πόρων για την εκπλήρωση αυτής της περιορισμένης κοινωνικής αποστολής του ΟΤΕ.

Τα τελευταία όμως, χρόνια, και ιδιαίτερα μετά το '82, η Πολιτεία, αλλά και το κοινωνικό σύνολο, είδαν ότι ο ΟΤΕ πρέπει να ξεφύγει από τα στενά όρια μιας περιορισμένης τηλεφωνικής και τηλεγραφικής εξυπηρέτησης και ν' αποτελέσει ένα βασικό μοχλό για την ανάπτυξη της κοινωνίας και Οικονομίας μας μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της Ενωμένης Ευρώπης. Η ανάπτυξη δηλ. της τεχνολογίας και η εξαφάνιση των οικονομικών και τηλεπικοινωνιακών στεγανών σε ευρωπαϊκό, αλλά και σε διεθνές επίπεδο, επιβάλλουν στον ΟΤΕ την τροποποίηση της παραδοσιακής αποστολής του και τον καθορισμό νέας, που ν' ανταποκρίνεται στο τρίπτυχο:

- Υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς το κοινό
- Οικονομική ευρωστία της επιχείρησης

- Βελτίωση της θέσης των εργαζομένων στην επιχείρηση  
Οι παραπάνω επιδιώξεις επέβαλαν ένα Σχέδιο Δομικής και Λειτουργικής Αναδιοργάνωσης που να συνδυάζει:

- Αποκέντρωση
- Κοινωνικοποίηση και
- Στροφή προς το αποτέλεσμα.

Γι' αυτό το Σχέδιο Αναδιοργάνωσης καταρτίστηκε έτσι ώστε με την ολοκλήρωση του (1992) να έχουν επιτευχθεί οι παρακάτω βασικοί στόχοι:

1) Ο προσανατολισμός κάθε εργαζόμενου, κάθε μονάδας και συνολικά της επιχείρησης, προς το αποτέλεσμα - ένα αποτέλεσμα που να μετράται με συγκεκριμένους δείκτες σε κάθε επίπεδο διοίκησης.

2) Η Αποκέντρωση του Σχεδιασμού, της εκτέλεσης και του Ελέγχου των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στα επίπεδα διοίκησης που προσδιορίζονται από την αναδιοργάνωση του Κράτους (Νομοί, Περιφέρειες).

3) Η συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων και των κοινωνικών φορέων στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων στα διαφορα επίπεδα διοίκησης.

Για να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι εφαρμόζεται από το 1984 το "Σχέδιο Αναδιοργάνωσης του ΟΤΕ" που περιλαμβάνει τα παρακάτω επιμέρους προγράμματα:

1) Πρόγραμμα για τη δομική αναδιάρθρωση των υπηρεσιών του ΟΤΕ με παράλληλη ανακατανομή του έργου και του προσωπικού τους.

2) Πρόγραμμα για την τροποποίηση των εφαρμοζόμενων και τη θέσπιση νέων Λειτουργικών Συστημάτων (Σχεδιασμού και ελέγχου, Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης, Βαθμολογίου, Αξιολόγησης Προσωπικού κ.λ.π.).

3) Πρόγραμμα για τη βελτίωση των Μεθόδων Εργασίας και τη μεταβολή των Λειτουργικών Διαδικασιών μ' ευρεία εφαρμογή της Πληροφορικής.

4) Πρόγραμμα για την υλοποίηση της συμμετοχής των εκπροσώπων των Εργαζομένων και των κοινωνικών φορέων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στον προγραμματισμό και

έλεγχο (εργασιακά συμβούλια, συμβούλια μονάδων, Συμβούλια νομαρχιακού επιπέδου, κ.λ.π.).

3) Πρόγραμμα λειτουργίας Πιλοτικών Μονάδων Αποτελέσματος, (αστικού και περιφερειακού τύπου) για την δοκιμαστική εφαρμογή όλων των παραπάνω αλλαγών.

Με την ολοκλήρωση αυτών των προγραμμάτων (1992), ο ΟΤΕ θα έχει μετατρέψει σε Μονάδες Αποτελέσματος όλες τις εκτελεστικές του υπηρεσίες επιπέδου περιφέρειας και επιπέδου Νομού, καθώς και ορισμένες κεντρικές εκτελεστικές υπηρεσίες, που εδρεύουν μεν στην πρωτεύουσα, αλλά καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός συγκεκριμένου τομέα (π.χ. μηχανογράφηση) σ'ολόκληρη την επικράτεια.

(τηλέ, περιοδικό του ΟΤΕ, Μαΐος '89, Τεύχος 3).

#### **Οι προτεραιότητες του νέου Δ.Σ του ΟΤΕ**

Στις 13 Νοεμβρίου 1990 ανέλαβαν τα καθήκοντά τους τα μέλη του νέου Δ.Σ του Οργανισμού.

Οι προτεραιότητες του νέου Διοικητικού Συμβουλίου του ΟΤΕ είναι διαφάνεια, ταχύτεροι ρυθμοί ανάπτυξης και αξιοποίηση των πόρων και του εργατικού δυναμικού.

Παραθέτουμε αποσπάσματα της ομιλίας του νέου Προέδρου του Δ.Σ κ. Νικ. Θέμελη προς τους εργαζόμενους στο Διοικητικό Μέγαρο<sup>(1)</sup> αμέσως μετά την ανάληψη των καθηκόντων του στις 13 Νοεμβρίου 1990 στην οποία περιγράφονται η θέση του ΟΤΕ, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει καθώς και κάποιες κατευθυντήριες γραμμές.

"Ο ΟΤΕ είχε πέρυσι κέρδη περίπου 30 δισ. δρχ. και φέτος ίσως φτάσει τα 40 δισ. δρχ. Το επενδυτικό του πρόγραμμα θα είναι της τάξης των 520 δισ. δρχ. και συνδέεται με την ανάπτυξη νέων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Αυτό μάλιστα που προσελκύει τις ιδιωτικές επενδύσεις και το σκληρό ανταγωνισμό των επενδυτών είναι το γεγονός ότι οι τηλ/νίες είναι ο βασικότερος παράγων, είναι το μέλλον κάθε αναπτυσσόμενης οικονομίας. Υποστηρίζεται ότι το 2.000 στις τηλ/κές θα απασχολείται άμεσα ή έμμεσα το 70% των εργαζομένων.

Γι' αυτό το λόγο ο ΟΤΕ θα είναι πάντα στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος και της επικαιρότητας, αλλά και στο μάτι του κυκλώνα κι αυτοί γιατί γύρω από τις προμήθειες του ΟΤΕ θα γίνονται πάντα μεγάλες μάχες συμφερόντων.

Δεν θα ήμουν ειλικρινής αν δεν παραδεχόμουν ότι στον ΟΤΕ έχει δημιουργηθεί μια δύσκολη κατάσταση, ένα φορτισμένο κλίμα, που εύκολα καλλιεργεί στο λαό την ανησυχία και την καχυποψία. Καχυποψία που επεκτείνεται όταν μάλιστα η χώρα μας, όπως γράφει στον τελευταίο "Οικονομικό Ταχυδρόμο" διακρίνεται ως κοινωνία διαβόλων και όχι αγγέλων, με αποτέλεσμα όπως τονίζει, η παρανομία να είναι το συνήθως συμβαίνουν σ' αυτήν, εκεί που σε άλλες χώρες είναι η εξαίρεση.

Η εικόνα όμως αυτή πρέπει ν' αλλάξει.

1) Πρέπει να συνειδητοποιήσουμε εδώ ότι από το μόχθο του ο φορολογούμενος πολίτης το διαχειριζόμαστε σωστά, τίμια και αποτελεσματικά, πληρώνει

2) ότι όλες μας οι πράξεις θα διακρίνονται για την διαύγεια, την πλήρη διαφάνεια και την καθαρότητά τους

3) ότι δεν θα δώσουμε το δικαίωμα σε κανένα να θέσει υπό αμφισβήτηση την αξιοπιστία μας, την αντικειμενικότητά μας, την αρετή μας και την εντιμότητά μας

4) ότι δεν θα επιτρέψουμε ύποπτες μεθόδους και διαδικασίες διαβλητές.

Ως πρόεδρος του Δ.Σ. του ΟΤΕ διαβεβαιώνω τον ελληνικό λαό, ότι θα είμαστε συνεχώς δημόσιοι υπόλογοι απέναντι του....".

"... Είναι όμως αλήθεια ότι ο ΟΤΕ πρέπει να δραστηριοποιηθεί και να προχωρήσει αποφασιστικά στο αναπτυξιακό του πρόβλημα.

Βρισκόμαστε στο 1990 και σε λίγα χρόνια μπαίνουμε στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, αλλά εμείς εδώ λειτουργούμε, ατυχώς ακόμη με τριτοκοσμικές προδιαγραφές και νοοτροπίες. Οι άγριες όμως κόντρες συμφερόντων για τις μεγάλες προμήθειες του Δημοσίου οδηγούν δυστυχώς, αν ληφθεί υπ' όψιν και η εύλογος ευθυνοφοβία των αρμοδίων υπηρεσιών και η .....

σκανδαλοθηρία, στην επ'αόριστον αναβολή των δημοσίων επενδύσεων, αφού δικαιολογημένα οι αρμόδιες υπηρεσίες καταλαμβάνονται από πανικό και αρνούνται να πάρουν αποφάσεις γιατί κάμπτονται μπροστά στις εντονότερες πιέσεις εκείνων που μένουν έξω από το παιχνίδι. Γι'αυτό όλοι μας θα πρέπει να βοηθήσουμε να σταματήσει αυτός ο κλεφτοπόλεμος της σκανδαλολογίας, αφενός μεν γιατί χειροτερεύει το άθλιο τηλεφωνικό μας δίκτυο, αλλά και γιατί ροκανίζει αφετέρου την αξιοπιστία της κυβερνήσεως, όπως γράφτηκε πρόσφατα στην έγκυρη εφημερίδα των Αθηνών "Καθημερινή".

Απευθυνόμενος προς εσάς τους εργαζόμενους στον Ο.Τ.Ε πρέπει να σας διαβεβαιώσω ότι μαζί με τους συνεργάτες μου στη Διοίκηση, θα δώσουμε ιδιαίτερη προσοχή στο εργασιακό κλίμα και στις σχέσεις μας με το προσωπικό. Θα έχουν συνεχή επαφή και συνεργασία με τα στελέχη του Οργανισμού και τους συνδικαλιστικούς φορείς. Το γραφείο μου θα είναι ανοικτό σε οποιονδήποτε εργαζόμενο του Ο.Τ.Ε που θα θελήσει να με δει για την κατά το δυνατόν, επίλυση των υπηρεσιακών θεμάτων, αλλά και για την αντιμετώπιση των ατομικών ή και οικογενειακών του προβλημάτων".

### Επίλογος

Εχοντας εντοπίσει το κύριο πρόβλημα του ΟΤΕ αλλά και κάθε άλλου Δημόσιου Οργανισμού ή Επιχείρησης σ'αυτόν ακριβώς τον δημόσιο χαρακτήρα τους θα μας επιτρέψετε να κάνουμε ορισμένες σκέψεις πέρα από κάθε πολιτική ή κομματική τοποθέτηση.

Το βασικό, λοιπόν, πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο Ο.Τ.Ε είναι η αλλαγή του Διοικητικού Συμβουλίου κάθε φορά που αλλάζει η κυβέρνηση της χώρας. Το νέο Δ.Σ είναι υποχρεωμένο να ακολουθήσει την πολιτική της κυβέρνησης. Η ουσία δεν είναι ότι η μία πολιτική είναι καλή και η άλλη όχι. Μπορεί απλά να είναι διαφορετικές ή με διαφορετικούς στόχους ή μέσα για την επίτευξη των στόχων. Αυτό σημαίνει ότι παραμερίζονται οι προηγούμενες προσπάθειες χωρίς πολλές φορές να αναλογιστούν τα οικονομικά μέσα που δαπανή-

θηκαν. Από την άλλη πλευρά θα πρέπει να σκεφτούμε τα νέα οικονομικά μέσα που θα χρειαστούν για την πραγματοποίηση της νέας πολιτικής του Ο.Τ.Ε. Και όλη αυτή η διαδικασία θα επαναλαμβάνεται σε κάθε εκλογές.

Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα σε οργανισμούς όπως ο Ο.Τ.Ε να μην μπορεί να γίνει μακροπρόθεσμος προγραμματισμός και να τεθούν έτσι ουσιαστικές βάσεις για ένα μέλλον που θα μπορέσει να ανταποκριθεί στον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό της Ενωμένης Ευρώπης.

Εμείς, προσωπικά, πιστεύουμε πως θα πρέπει να πάψει πια η κάθε κυβέρνηση να θέλει τον έλεγχο των Δημοσίων Οργανισμών ή Επιχειρήσεων για να μπορέσουν οι οργανισμοί αυτοί και οι επιχειρήσεις να έχουν μια συνέχεια στην εξέλιξή τους και όχι κάθε τέσσερα χρόνια να αρχίζουν από την αρχή.

Ένα ακόμα σημείο που θα πρέπει να τονιστεί είναι ότι δίδεται όλη η προσοχή στα νέα μέσα χωρίς να αναφέρονται κάποιες προσπάθειες σωστής συντήρησης και επισκευής των ήδη υπάρχοντων τηλεπικοινωνιακών μέσων. Γιατί, κατά τα ψέματα, οι καθημερινές τηλεφωνικές συνδιαλέξεις έχουν φτάσει σε άθλιο επίπεδο.

Θεωρούμε σωστότερο να αρχίζει μια προσπάθεια ανάπτυξης από την φροντίδα για καλή συντήρηση και λειτουργία των μέσων που ήδη χρησιμοποιούνται ευρέως γιατί η σωστή λειτουργία τους εγγυάται και την εμπιστοσύνη του κοινού και στα νέα συστήματα.

Όσο αφορά τις παροχές προς τους υπαλλήλους και ειδικότερα σε ότι έχει σχέση με τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους ακολουθείται μια πρόχειρη, γραφειοκρατική και κυρίως περιστασιακή πολιτική όπως τα κίνητρα για τις άδειες οδήγησης.

Είμαστε όμως υποχρεωμένοι να πούμε ότι κατά διαστήματα έχουν γίνει σημαντικά πράγματα για το προσωπικό στα οποία δεν έχουν δοθεί όμως συνέχεια. Αυτά είναι καταρχήν η Επιτροπή Ισότητας όπου παράλο που ακόμα και σήμερα οι εργαζόμενες γυναίκες καλύπτουν το 14-16% του συνόλου του

προσωπικού, εξακολουθεί να παραμένει στοιχείο πρωτοποριακό τόσο για τον δημόσιο όσο και για τον ιδιωτικό χώρο. Το δεύτερο, που, θα έπρεπε να αναφερθούμε, είναι οι αμοιβές ηθικές και υλικές που προσφέρει ο Οργανισμός για να ευχαριστήσει και να βραβεύσει κάποιους υπαλλήλους του τόσο για υπηρεσιακές όσο και για εξωυπηρεσιακές δραστηριότητές τους. Αλλά και εδώ θα πρέπει να αναφερθούμε στα γραφειοκρατικά κανάλια τα οποία θα πρέπει να περάσει για να πραγματοποιηθεί αυτή η προσφορά.

Όλες, όμως, οι προσπάθειες, επαναλαμβάνουμε, σκιάζονται από την συνεχή αλλαγή του Δ.Σ και πιστεύουμε ότι αν δεν αλλάξει αυτή η νοοτροπία της εκάστοτε κυβέρνησης ΟΤΕ δεν θα φτάσει ποτέ σ'ένα επίπεδο ανάπτυξης που να του επιτρέπει να συμβαδίζει με την πραγματικότητα.



### INTERAMERICAN

Η INTERAMERICAN ιδρύθηκε το 1970 από τον κ. Νικόλαο Κοντομηνά σε συνεργασία με την U.A.P, μια γαλλική τράπεζα και συγκεκριμένα την Δεύτερη Τράπεζα σ'όλον τον κόσμο για την Διασφάλιση των Εργασιών της. Ο κ. Κοντομηνάς κατέχει σήμερα το 51% του πακέτου των μετοχών της INTERAMERICAN.

Ο κ. Κοντομηνάς ξεκίνησε ως Διευθυντής ενός ασφαλιστικού γραφείου της ALICO με 5 ή 6 ασφαλιστές σαν επιτελείο. Αποφάσισε να εκμεταλευτεί προς όφελός του τις δυνατότητες και τις γνωριμίες που είχε και έτσι το 1970 ιδρύει την INTERAMERICAN

#### 1) Ασφαλιστές

Οι ασφαλιστές χωρίζονται σε 6 κατηγορίες ανάλογα με το ποσό-στόχο των ασφαλιστικών συμβολαίων που έχουν επιτύχει. Σε κάθε κατηγορία αντιστοιχούν κάποιες επιπλέον παροχές, που αυξάνονται καθώς αλλάζει ο ασφαλιστής κατηγορία.

Κατηγορίες ασφαλιστών:

**Παραγωγός:** Ετήσια παραγωγή: 2.400.000

Παροχές: ομαδική ασφάλιση

**Ασφαλιστικός Σύμβουλος:** Ετήσια παραγωγή: 4.200.000

Παροχές: Ομαδική ασφάλιση, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, βράβευση, προτεραιότητα στη λήψη δανείου.

**Ειδικός Ασφαλιστικός Σύμβουλος:** Ετήσια παραγωγή: 7.200.000

Παροχές: ομαδική, ασφάλιση, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, προτεραιότητα στη λήψη δανείου, έξοδα αυτοκινήτου.

**Κορυφαίος Ασφαλιστής:** Ετήσια παραγωγή: 12.000.000

Παροχές: ομαδική ασφάλιση, συνταξιοδοτικό, βράβευση, προτεραιότητα στη λήψη δανείου, έξοδα αυτοκινήτου.

**Super κορυφαίος Ασφαλιστής:** Ετήσια παραγωγή: 18.000.000

Παροχές: Αυτοκίνητο 1.200 cc, ομαδική ασφάλιση, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, δάνειο, βράβευση, γεύμα εργασίας κάθε μήνα με διευθυντή πωλήσεων.

**Λέσχη Προέδρου:** Ετήσια παραγωγή: 24.000.000

Παροχές: αυτοκίνητο 1.400 cc, έξοδα αυτοκινήτου, ομαδική ασφάλιση, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, δάνειο, βράβευση, γεύμα εργασίας με τον κ. Κοντομηνά μια φορά το μήνα.

Εδώ χρειάζεται να δώσουμε κάποιες πληροφορίες για τα στοιχεία κάθε κατηγορίας. Αρχίζουμε από την έννοια της ετήσιας παραγωγής. Η χρονική διάρκεια του ημερολογιακού έτους είναι το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο πρέπει να φέρει ο ασφαλιστής το πακέτο των ασφαλιστικών συμβολαίων ύψους ανάλογα με την κατηγορία που ανήκει. Αυτό σημαίνει, ότι αν πετύχει το ποσό-στόχο του σε μικρότερο χρονικό διάστημα (π.χ. 6 μήνες) τότε αλλάζει αυτόματα κατηγορία και αναλαμβάνει να πετύχει το ποσό στόχο της νέας κατηγορίας.

Συνεχίζουμε με την ομαδική ασφάλιση. Εδώ θα πρέπει να διευκρινήσουμε ότι η INTERAMERICAN προσφέρει δύο πακέτα ασφαλειών και στους πελάτες της και μερικώς στους ασφαλιστές της.

Το ένα πακέτο είναι οι Ασφάλειες Ζωής που περιλαμβάνουν τη Νοσοκομειακή Ασφάλιση και τη Συνταξιοδοτική Ασφάλιση. Το άλλο πακέτο περιλαμβάνει τις Γενικές Ασφάλειες όπου ανήκουν όλα τα άλλα Ασφαλιστικά Συμβόλαια. Όταν, λοιπόν, παρέχει ομαδική ασφάλιση εννοεί ότι παρέχει στους ασφαλιστές την Νοσοκομειακή Ασφάλιση, η οποία καλύπτει τα νοσοκομειακά έξοδα όχι σε δημόσια νοσοκομεία αλλά μόνο σε ιδιωτικές κλινικές.

Συνεχίζουμε με την συνταξιοδοτική ασφάλιση όπου ο ασφαλιστής ασφαλίζεται για την σύνταξή του. Ακολουθεί η βράβευση. Η βράβευση συνιστάται σε κάποια συμβολικά δώρα. Πολλές φορές ίσως και τις περισσότερες δεν περιλαμβάνει χρηματική βράβευση.

Παρέχεται ακόμα η κάλυψη των εξόδων του αυτοκινήτου με κάποιο σταθερό κονδύλι κάθε μήνα. Ακόμα στις δύο ψηλότερες κατηγορίες ασφαλιστών η INTERAMERICAN τους παρέχει αυτοκίνητο 1.200 cc και 1.400 cc αντίστοιχα.

Εχουμε, τέλος, δύο από τις υψηλότερες παροχές που δίνει η επιχείρηση στους ασφαλιστές της. Αρχίζουμε με τον super κορυφαίο ασφαλιστή ο οποίος γευματίζει με τον διευθυντή πωλήσεων κάθε μήνα. Αυτό του δίνει την ευκαρία να έρθει σε επαφή με τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Το ίδιο συμβαίνει και με τον Ασφαλιστή της Λέσχης Προέδρου όπου γευματίζει μια φορά το μήνα με τον Πρόεδρο της INTERAMERICAN τον κ<sup>ο</sup> Κοντομηνά και έτσι έρχεται σε επαφή με τα Ανώτατα στελέχη της επιχείρησης.

Εδώ θα πρέπει να κάνουμε μια διευκρίνηση. Όταν κάποιος Ασφαλιστής δεν μπορέσει να πετύχει το πακέτο των συμβολαίων της κατηγορίας του τότε αυτόματα πηγαίνει στην προηγούμενη κατηγορία χάνει τις παροχές της κατηγορίας που είναι αλλά κερδίζει τις παροχές της κατηγορίας που πηγαίνει.

## 2) Μισθοδοσία

Οι ασφαλιστές της INTERAMERICAN δεν πληρώνονται με μισθό αλλά με ποσοστά από τα ασφαλιστικά συμβόλαια. Οι ασφαλιστές παίρνουν ποσοστά τα οποία υπολογίζονται ανάλογα με τον τρόπο που πληρώνει ο ασφαλιζόμενος (τρίμηνο, εξάμηνο, χρόνο) και για όσο ισχύουν τα συμβόλαια.

Τα ποσοστά αυτά είναι:

- 1) Ασφάλειες ζωής
- Νοσοκομειακά 20%
- Συνταξιοδοτικό 30%

Εδώ πρέπει να διευκρινήσουμε ότι το ποσοστά στα Νοσοκομειακά παραμένει για όλο το χρονικό διάστημα που ισχύει το ασφαλιστικό συμβόλαιο. Το ποσοστό όμως στο Συνταξιοδοτικό διαβαθμίζεται κάθε χρόνο και τελικά σταθεροποιείται στο 7% για όλα τα υπόλοιπα χρόνια που ισχύει το συμβόλαιο.

- 2) Γενικές Ασφάλειες
- Πυρός 25%
- Αυτοκινήτου 3%
- Μεγασφάλεια 5-7%
- άλλες ασφάλειες 3-10%

Τα ποσοστά αυτά δεν διαβαθμίζονται γιατί τα συγκεκριμένα συμβόλαια είναι ετήσια.

### 3) Αμοιβαία Κεφάλαια

Στα Αμοιβαία Κεφάλαια το ποσοστό είναι 3,3%. Θα φαίνεται περίεργη η μεγάλη διαφορά στα ποσοστά ανάμεσα στις Ασφάλειες Ζωής και στις Γενικές Ασφάλειες. Εξηγείται όμως, πολύ εύκολα γιατί οι Ασφάλειες Ζωής είναι τα ασφαλιστικά συμβόλαια που έχουν τη μεγαλύτερη ζήτηση και γιατί σ'αυτές σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το προσωπικό service του ασφαλιζόμενου. Από αυτές τις προμήθειες παρακρατείται ποσοστό 15% έναντι φορολογίας.

### 3) Βonus

Εκτός από τις παραπάνω παροχές η INTERAMERICAN προσφέρει και Bonus στους Ασφαλιστές της. Τα Bonus δίνονται κυρίως σε δύο περιπτώσεις:

α) Για διατηρησιμότητα. Bonus διατηρησιμότητας δίνεται ανάλογα με τα πόσα από τα συμβόλαια που έχει φέρει ο ασφαλιστής διατηρούνται, δηλ. δεν έχουν ακυρωθεί. Τα Bonus διατηρησιμότητας είναι χρηματικές αμοιβές και δίνονται σε όλες τις κατηγορίες.

β) Bonus δίνεται ακόμα στους ασφαλιστές που πετυχαίνουν τον στόχο της κατηγορίας τους σε πολύ λιγότερο χρονικό διάστημα από αυτό που ορίζεται ως ανώτερο όριο (δηλ. το ημερολογιακό έτος). Και αυτό το Bonus είναι χρηματική αμοιβή και δίνεται σε όλες τις κατηγορίες.

### 4) Προαγωγές

Για να αναφερθούμε στις προαγωγές θα πρέπει πρώτα να αναφέρουμε την οργανωτική δομή. Η Δ/νση Υποκαταστημάτων αποτελείται από τους Επιθεωρητές Περιφέρειας. Οι Επιθεωρητές Περιφέρειας είναι υπεύθυνοι ξεχωριστά ο καθένας, για ένα αριθμό υποκαταστημάτων μιας ορισμένης Περιφέρειας και μόνο για τα σοβαρά προβλήματα που δημιουργούνται σ'αυτά.

Η διαβάθμιση στα υποκαταστήματα είναι:

Διευθυντής

(Unit Manager)

#### Ασφαλιστές (20 περίπου)

Ο Διευθυντής διαλέγει έναν από τους Ασφαλιστές του για να γίνει Unit Manager,<sup>(1)</sup> με πολύ αυστηρά κριτήρια όπως οι πωλήσεις συμβολαίων, κοινωνική μόρφωση, εξειδίκευση ως ντήλερ, εκπαιδευτικές γνώσεις και γενικότερα ηγετικά προσόντα για να γίνει μάνατζερ. Ο Διευθυντής εγγυάται για τον Ασφαλιστή στην Διοίκηση.

Ο Ασφαλιστής που επιλέγεται να γίνει Unit Manager παίρνει μια δοκιμαστική περίοδο δύο χρόνων. Στον πρώτο χρόνο πρέπει να πετυχει ένα πακέτο ασφαλιστικών συμβολαίων και πωλήσεις γενικότερων προϊόντων της INTERAMERICAN ύψους 15.000.000 και το δεύτερο χρόνο ένα παρόμοιο πακέτο ύψους 30.000.000 δρχ. Τα ποσά αυτά, αναπροσαρμόζονται κάθε χρόνο ή όποτε η Διοίκηση το θεωρεί αναγκαίο.

Τους στόχους αυτούς ο Unit Manager δεν τους πετυχαίνει μόνος του. Του δίνεται η δυνατότητα από τη Διοίκηση να προσλάβει και να εκπαιδεύσει 7-10 νέα άτομα. Τα άτομα αυτά τα βρίσκει από αγγελίες στην αφημερίδα είτε από το κοινωνικό του περιβάλλον. Από την Διοίκηση παρέχεται μηνιαίο επίδομα 60.000 δρχ. στον Unit Manager για να μπορέσει να επιλέξει και να εκπαιδεύσει τους νέους, Ασφαλιστές.

Το κρίσιμο σημείο στην προσπάθεια ενός Ασφαλιστή να γίνει Unit Manager είναι η επιτυχημένη επιλογή των ατόμων που θα αποτελέσουν την ομάδα του και που όλοι μαζί θα προσπαθήσουν να συγκεντρώσουν το πακέτο που χρειάζεται για την επίτευξη των στόχων του. Χρειάζεται γνώσεις, διορατικότητα και εμπειρία στην αναγνώριση των ανθρώπων για να μπορέσει να επιλέξει τα κατάλληλα άτομα. Αν αποτύχει στην προσπάθειά του να γίνει Unit Manager θα αργήσει πολύ να ξαναεγγραφεί γι' αυτόν ο Διευθυντής στην Διοίκηση, τουλάχιστον 5 χρόνια.

Ας ξαναγυρίσουμε, όμως, στην εκπαίδευση των νέων Ασφαλιστών. Η εκπαίδευση διαρκεί τουλάχιστον μία (1) εβδομάδα και εξαρτάται από την ταχύτητα αφομοίωσης τους.

Εκπαιδεύονται κυρίως στις Ασφάλειες Ζωής γιατί αυτές είναι οι πιο διαδεδομένες. Η εκπαίδευση γίνεται καθημερινά είτε από τον Unit Manager, είτε από τον Διευθυντή και διαρκεί 3-4 ώρες.

Μετά το πέρας της εκπαίδευσης ο νέος Ασφαλιστής αφού βρει τους πελάτες του, συνοδεύεται από τον Unit Manager για να διδαχθεί και πρακτικά την διαδικασία της πώλησης. Όταν θεωρήσει τον εαυτό του αρκετά έτοιμο αναλαμβάνει μόνος του τους πελάτες του. Ο Unit Manager θα βρίσκεται πάντα στο πλευρό του για να τον βοηθήσει όποτε αντιμετωπίζει κάποιο δύσκολο συμβόλαιο (π.χ. ομαδική ασφάλιση εργοστασίου).

Ο νέος Ασφαλιστής βρίσκει τους πελάτες του στην αρχή κυρίως από το δικό του περιβάλλον. Ακόμη πολιτική της επιχείρησης είναι η υποχρέωση κάθε ασφαλιζόμενου να δίνει τα στοιχεία δύο γνωστών του ατόμων, στους οποίους θα μπορούσαν να απευθυνθούν οι Ασφαλιστές. Άλλος τρόπος για να βρει τους πελάτες του ο Ασφαλιστής είναι από πόρτα σε πόρτα (Door to door). Τελευταίος τρόπος είναι κάποιο Πελατολόγιο που δίνει κατά καιρούς η Διοίκηση στους Ασφαλιστές της. Αυτό το Πελατολόγιο περιλαμβάνει ασφαλισμένους σε ένα ή και τους δύο κλάδους της Ασφάλειας Ζωής και ερωτούνται εάν θέλουν να ασφαλιστούν και στον άλλο κλάδο ή αν θέλουν να επεκταθούν και στις Γενικές Ασφάλειες ή στα Αμοιβαία Κεφάλαια.

Όταν ο Unit Manager επιτύχει τον στόχο του τα δύο αυτά χρόνια, αυτόματα γίνεται Διευθυντής Καταστήματος και του δίνεται από τη Διοίκηση κάποιος κωδικός για το Υποκατάστημά του. Μέχρι να αποκτηθεί δικός του χώρος στέγασης, συστεγάζεται στον χώρο του πρώην Διευθυντή του αλλά δρά αυτόνομα.

Ο Unit Manager αμοίβεται ως εξής:

- 1) 60.000 δρχ. (επίδομα εκπαίδευσης)
- 2) προμήθεια ασφαλιστικών συμβολαίων
- 3) υπερπρομήθεια ασφαλιστών (δηλ. ο Unit Manager παίρνει προμήθεια πάνω στα ασφαλιστικά συμβόλαια που φέρνει η

ομάδα του).

4) ποσοστά Χαρτοφυλακίου (δηλ. ο Unit Manager παίρνει προμήθεια από τα συμβόλαια που είχε κλείσει όσο ακόμα ήταν ασφαλιστής και εφόσον ισχύουν ακόμα)

5) Bonus για την επιτυχή εκπλήρωση των στόχων που είχε θέσει η ομάδα του σε σύντομο χρονικό διάστημα, διατηρησιμότητα συμβολαίων κ.λ.π.

Όταν γίνει Διευθυντής αμοίβεται ως εξής:

- 1) υπερπρομήθεια ασφαλιστών συμβολαίων
- 2) προμήθεια ασφαλιστικών συμβολαίων
- 3) ποσοστά χαρτοφυλακίου του

4) Bonus, για την επιτυχή πραγματοποίηση των στόχων που είχε θέσει το Υποκατάστημά του σε σύντομο χρόνο ή για διατηρησιμότητα.

Όταν κάποιος Διευθυντής καταρθώσει από τους Ασφαλιστές του να ιδρυθούν τρία (3) νέα υποκαταστήματα τότε μπορεί να πάρει προαγωγή και να γίνει επιθεωρητής αν το επιθυμεί.

#### 5) Σεμινάρια

Το βασικότερο σεμινάριο που γίνεται είναι αυτό που αφορά τους νέους ασφαλιστές και αποσκοπεί σε μια πρώτη γνωριμία με τα προϊόντα της επιχείρησης και εξειδίκευση στις Ασφάλειες Ζωής.

Ο Unit Manager λαμβάνει μέρος σε ειδικά σεμινάρια που έχουν σαν σκοπό να διδαχθεί ο Unit Manager πώς να οργανώνει και να διοικεί μια ομάδα και με ποιόν τρόπο να την κάνει παραγωγική. Τα σεμινάρια αυτά διαρκούν μια εβδομάδα και καλύπτουν όλο το ωράριο.

Όλο το προσωπικό του υποκαταστήματος, Ασφαλιστές, Unit Manager, Διευθυντής, λαμβάνουν μέρος σε σεμινάρια που τις περισσότερες φορές διαρκούν μια μέρα και αποσκοπούν στην ενημέρωση του Προσωπικού στα νέα προϊόντα ή στις Ασφάλειες που παρουσιάζουν πρόβλημα.

Τα σεμινάρια οργανώνονται από την Διεύθυνση Εκπαίδευσης σε συνεργασία με την αρμόδια Δ/νση, χρησιμοποιώντας εκπαιδευτές, εξειδικευμένα σε κάθε θέμα άτομα.

## 6) Διαγωνισμοί

Ξεκίνησε από 1-2-1991 ο Διαγωνισμός εκπαιδευτικών ταξιδιών Ελλάδος που πραγματοποιείται κάθε χρόνο από την Δ/νση Μάρκετινγκ. Εφέτος ειδικά, θέλοντας να είναι εκ των προτέρων γνωστοί οι κανόνες του παιχνιδιού ανακοινώθηκαν από την αρχή και οι τρεις (3) Διαγωνισμούς, που θα ισχύουν σε όλη τη διάρκεια του έτους. Φιλοδοξείται οι εφεινοί διαγωνισμοί να ξεπεράσουν κάθε προηγούμενο επιτυχίας και συμμετοχής και αυτό ενισχύεται από σειρά καινοτομιών που τους διακρίνουν και που συμβαδίζουν με την νέα μεγάλη αναπτυξιακή περίοδο που ξεκίνησε με την έναρξη του 1991.

Το ταξίδι Ελλάδος θα πραγματοποιηθεί το δεύτερο 15νθήμερο του Αυγούστου, σε ένα από τα γνωστά πολυτελή θέρετρα της Ελλάδος (Ρόδος ή Κρήτη κ.λ.π.). Η διάρκεια του διαγωνισμού είναι από 1-2-1991 μέχρι 30-6-1991.

Προϋποθέσεις:

1) Διατηρησιμότητα: Minimum ποσοστό διατηρησιμότητας (LIMRA): 75% Κάτω του ποσοστού αυτού ΔΕΝ κερδίζεται οποιαδήποτε επιτυχία.

2) Ποιά παραγωγή Υπολογίζεται.

Υπολογίζονται όλα τα συμβόλαια που θα παραδοθούν από 1-2-91 και μέχρι τη λήξη του διαγωνισμού.

Εάν ο Ασφαλιστής έχει στο διάστημα του διαγωνισμού παραγωγή πέραν των προβλεπομένων ορίων (με μίν. εκείνο της 1 επιτυχίας σε οποιοδήποτε κλάδο), αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί στους επόμενους Διαγωνισμούς Κρουαζιέρας και Μεγάλου ταξιδιού εξωτερικού.

Π.χ. ο Ασφαλιστής έχει Νέα Παραγωγή Ζωής, στο διάστημα του Διαγωνισμού δρχ. 6.000.000. Χρησιμοποιεί δρχ. 5.000.000 για 4 συμμετοχές στο ταξίδι Ελλάδος. Το υπόλοιπο ποσό των δρχ. 1.000.000 του πιστώνεται για τον Διαγωνισμό Κρουαζιέρας.

Επίσης υπολογίζονται οι επαναφορές συμβολαίων, που ακυρώθηκαν πριν τις 31-1-1991 (ημερομηνία - οφειλής ήταν πριν τις 31-1-1991) και δεν είχαν δικαίωμα ελεύθερου ή εξαγοράς.



3) Παραγωγικές Προϋποθέσεις.

Ο Ασφαλιστής μπορεί να επιτύχει στον Διαγωνισμό από την Νέα Παραγωγή του Κλάδου Ζωής και Κεφαλοποιήσεις ή την Αύξηση Χασρτοφυλακίου Κλάδου Πυρός ή την Καθαρή αύξηση Αμοιβαίων Κεφαλαίων ή την Αύξηση Προμηθειών από όλους τους Κλάδους πλην Αμοιβαίου Κεφαλαίου.

Ειδικά και μόνο για Δόκιμους Ασφαλιστές, που ευρίσκονται στο 1ο έμνηνο της παραγωγικής τους δραστηριότητας, παρέχεται η δυνατότητα να κερδίσουν μισή επιτυχία, μόνο από τον κλάδο Ζωής, αν στο διάστημα του διαγωνισμού παραδώσουν μίν. δρχ. 1.500.000.

Κλάδος Ζωής και Κεφαλοποιήσεως

Επιτυχίες

1	3.000.000
1,5	3.500.000
2	4.000.000
3	4.500.000
4	5.000.000

Κλάδος Πυρός

Επιτυχίες

1	1.000.000
1,5	1.250.000
2	1.500.000
3	1.750.000
4	2.000.000

Είναι σαφές ότι, με την δυνατότητα που δίνεται να επιτύχει ο Ασφαλιστής με Αύξηση των Προμηθειών του από όλους τους κλάδους (πλην Αμοιβαίων Κεφαλαίων), παρέχεται η ευχέρεια στον Πολυασφαλιστή - Ασφαλιστή να επιτύχει και συμμετάσχει στα ταξίδια της INTERAMERICAN. Επίσης η ίδια δυνατότητα παρέχεται και σε εκείνους τους Συνεργάτες που εργάζονται συστηματικά σε κλάδους όπως είναι οι Γενικές Ασφάλειες ή οι Ομαδικές Ασφάλειες.

#### 4) Παρατηρήσεις

α) Η επιτυχία ΔΕΝ μεταβιβάζεται σε άλλο πρόσωπο, για οποιοδήποτε λόγο.

β) Η Εταιρία σε καμιά περίπτωση ΔΕΝ ανταλλάσει και ΔΕΝ αντικαθιστά την επιτυχία.

γ) Κάθε Συνεργάτης μπορεί να κερδίσει max 4 επιτυχίες.

δ) Στην έννοια του 2ου εννοείται ο/η σύζυγος του επιτυχόντος Συνεργάτου. Επίσης στην έννοια του 3ου ή 4ου ατόμου του ταξιδιού Ελλάδας, εννοούνται αποκλειστικά τα παιδιά του επιτυχόντος Συνεργάτου.

Οι προϋποθέσεις επιτυχίας του πρώτου εφετεινού Διαγωνισμού είναι πολύ εύκολες, μια και μπορεί ο Ασφαλιστής μέσω των προϊόντων της εταιρίας να επιτύχει και να συμμετάσχει στο Καλοκαιρινό Ταξίδι.

Η παραγωγή του διαστήματος αυτού, θέτει τις βάσεις για την συμμετοχή των ασφαλιστών σε όλα τα εκπαιδευτικά ταξίδια της Εταιρίας.

#### Επίλογος

Η INTERAMERICAN είναι μια από τις μεγαλύτερες Ασφαλιστικές Εταιρίες και ίσως η μεγαλύτερη στη Χώρα μας. Αυτό το πετυχαίνει με το να εμπλουτίζει συνεχώς τις, παρεχόμενες υπηρεσίες της με νέες γνωρίζοντας καλά, τί ζητάει το ελληνικό κοινό κάθε φορά (π.χ. Αμοιβαία Κεφάλαια) σπάζοντας συχνά κάποια χρόνια στεγανά (π.χ. επενδύσεις). Αυτό πιστεύουμε πως είναι αποκλειστική επιτυχία μιας καλά οργανωμένης Δ/νσης Μάρκετινγκ. Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να σταθούμε περισσότερο γιατί είναι από τις λίγες ελληνικές εταιρίες που διαθέτουν μια σωστά οργανωμένη Δ/νση Μάρκετινγκ αναγνωρίζοντας την βοήθεια που της προσφέρει στην διερεύνηση της αγοράς αλλά και στην θεμελίωση σωστών βάσεων πάνω στις οποίες θα στηρίξει τη συνέχιση της επεκτατικής της πορείας.

Το σημαντικότερο είναι ότι οι στόχοι της επιχείρησης και ειδικότερα της Δ/νσης Πωλήσεων καθορίζονται συλλογικά από όλους τους εργαζόμενους. Οι Ασφαλιστές, δηλ.

καθορίζουν τους στόχους τους ανάλογα με την προηγούμενη εμπειρία τους και με τις δυνατότητές τους. Οι στόχοι αυτοί αφορούν κυρίως πωλήσεις ασφαλιστικών συμβολαίων και Αμοιβαίων κεφαλαίων. Ο Δ/ντής του Υποκαταστήματος με βάση τους στόχους των Ασφαλιστών του οριοθετεί τους στόχους του Υποκαταστήματος. Ο Επιθεωρητής Περιφέρειας με βάση τους στόχους των Υποκαταστημάτων της αρμοδιότητάς του ορίζει τους στόχους της Περιφέρειάς του. Όλοι οι επιθεωρητές μαζί καθορίζουν τους στόχους της Δ/σης Πωλήσεων. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσονται ισχυρές σχέσεις ανάμεσα σε όλες τις βαθμίδες εργαζομένων.

Η εκπαίδευση που παρέχει η INTERAMERICAN βοηθάει πάρα πολύ τους Ασφαλιστές τόσο στο να εξοικιωθούν περισσότερο με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα όσο και να ενημερώνονται συνεχώς για τα νέα. Τους βοηθάει ακόμα να βελτιώσουν την τεχνική της πώλησης που χρησιμοποιούν με σαφή αποτελέσματα για όλους.

Τέλος, τους αφήνει ελεύθερους να αναπτυχθούν με τον τρόπο που αυτοί θεωρούν σωστότερο προσφέροντάς τους συνεχή κίνητρα. Τους βοηθάει, δηλ. να αναπτυχθούν όσο περισσότερο και όσο γρηγορότερα αυτοί θέλουν. Και αυτό συμβαίνει γιατί η εξέλιξή τους και συνεπώς η προαγωγή τους εξαρτώνται από αντικειμενικά κριτήρια (π.χ. ύψος ασφαλιστικών συμβολαίων) και αυτό δίνει στην INTERAMERICAN ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι όλων των άλλων ιδιωτικών επιχειρήσεων, γεγονός που την έχει οδηγήσει στην κορυφή των Ασφαλιστικών Εταιριών.

### Φίλιππος Νάκας και Υιοί ΑΕ

Η εταιρία με την επωνυμία Νάκας-Ανδρεάδης ιδρύθηκε το 1955 και επρόκειτο για ένα κατάστημα μουσικών οργάνων και βιβλίων που έδρευε στην οδό Χαριλάου Τρικούπη.

Το 1956 η εταιρία αυτή χωρίστηκε και ο Φίλιππος Νάκας ίδρυσε την δική του εταιρία με την επωνυμία Φίλιππος Νάκας ΑΕ, δηλαδή ένα κατάστημα μουσικών οργάνων και βιβλίων, στην οδό Ναυαρίνου και Μαυρομιχάλη. Αργότερα το 1970 ο Φίλιππος Νάκας και οι Υιοί του, Κώστας και Γιώργος έγιναν αποκλειστικοί αντιπρόσωποι των μουσικών οργάνων YAMAHA, στην Ελλάδα.

Σήμερα η επιχείρησή τους αποτελείται από την εταιρία Φ. Νάκας ΑΕ η οποία πρόκειται για μια εμπορική επιχείρηση (πώληση μουσικών οργάνων και βιβλίων) και το κέντρο μουσικών σπουδών Φ. Νάκας το οποίο ασχολείται με την προώθηση και ανάπτυξη της μουσικής στην Ελλάδα. Οι δραστηριότητες της επιχείρησης έχουν επεκταθεί εκτός από την Αθήνα, στον Πειραιά, στην Θεσσαλονίκη και στην Πάτρα.

Το Πρότυπο Κέντρο Αρμονίου, που λειτουργεί υπό την εποπτεία του Κέντρου Μουσικών Σπουδών Φίλιππος Νάκας και της Yamaha Music Foundation, ενός μεγάλου εκπαιδευτικού οργανισμού που εδρεύει στο Τόκιο, ιδρύθηκε το 1983 και σήμερα αριθμεί 45 παραρτήματα σε 38 πόλεις της Ελλάδας. Με μεθόδους αποκλειστικά φτιαγμένες για αρμόνια και άλλα ηλεκτρικά πληκτροφόρα όργανα και με καθηγητές εκπαιδευμένους από Ιάπωνες μουσικοπαιδαγωγούς, το Πρότυπο Κέντρο Αρμονίου αποτελεί το πιο εξειδικευμένο εκπαιδευτήριο για μουσικές σπουδές στον τομέα αυτό.

Σαν κύριο μέσο εκμάθησης χρησιμοποιείται το αρμόνιο, γιατί θεωρείται το καταλληλότερο όργανο για εκπαιδευτική χρήση (συγκεκριμένη θέση νότας, σταθερή τονικότητα, αμετάβλητο χόρδισμα, ποικιλία ήχων-ρυθμών).

Τα συστήματα διδασκαλίας που εφαρμόζονται στο Πρότυπο Κέντρο Αρμονίου έχουν τα εξής βασικά γνωρίσματα:

\* Είναι συστήματα αλληλένδετα, από το αρχικό μέχρι το τελικό στάδιο εκπαίδευσης.

\* Μπορούν να τα παρακολουθήσουν όλοι, είτε προορίζονται για επαγγελματίες μουσικοί, είτε θέλουν να ασχοληθούν με τη μουσική μόνο για προσωπική τους ευχαρίστηση.

\* Δεν απαιτούνται προηγούμενες μουσικές γνώσεις.

Το μάθημα γίνεται σε ομοιογενή γκρουπ των 5-10 μαθητών με πλεονεκτήματα όπως:

\* Διδασκαλία μέσα σε φιλική ατμόσφαιρα, σε πλαίσιο κοινωνικής συμμετοχής, συνεργασίας, αλλά και πειθαρχίας.

\* Τμηματική και συνολική κατανόηση της μουσικής που φτάνει σε πολύ υψηλά επίπεδα, λόγω της ύπαρξης του γκρουπ (ensemble).

Στην εκπαιδευτική διαδικασία συμπεριλαμβάνονται επίσης:

\* Solfège: Ο μαθητής τραγουδάει τις νότες στον τόνο και χρόνο που πρέπει, κάνοντας τις δικές του διασκευές στη μελωδία.

\* Θεωρία: διδάσκονται οι βασικές και χρήσιμες έννοιες της μουσικής, τα σύμβολα και οι ονομασίες τους.

\* Ρυθμός - Χρόνος: Διδάσκονται όλοι οι γνωστοί ρυθμοί που συναντάει κανείς στα διάφορα μουσικά είδη.

Σημαντικό Γεγονός στην εξέλιξη της εταιρίας αποτελεί η ίδρυση του Ωδείου Φίλιππος Νάκας. Η ίδρυσή του αποτελεί μια νέα πρόταση για την αναβάθμιση της πολιτιστικής ζωής της Χώρας μας, ενισχύοντας και βοηθώντας τους φίλους της μουσικής και δίνοντας έναυσμα σε όσους δεν έχουν ασχοληθεί ακόμα με αυτή και να την αγαπήσουν.

Στο Ωδεό Φίλιππος Νάκας λειτουργούν:

Α. Σχολή Ανωτέρων Θεωρητικών και Σύνθεσης

Β. Σχολή Ενόργανης Μουσικής

Γ. Σχολή Μονωδίας

Δ. Σχολή Βυζαντινής Μουσικής

και τα τμήματα:

Τμήμα Μουσικής Προπαιδείας

Πρότυπο Κέντρο Αρμονίου

Μοντέρνο τμήμα

Πρόγραμμα Παροχών του Ωδείου:

\* Ευνοϊκοί όροι αγοράς για τους μαθητές οργάνων της συμφωνικής ορχήστρας και ιδιαίτερα των εγχόρδων και των πνευστών

\* Δικαίωμα έκπτωσης 20% επί των βασικών διδάκτρων του δεύτερου μαθήματος, για τους μαθητές που παρακολουθούν δύο μαθήματα. Αν το δεύτερο μάθημα είναι πνευστό όργανο της συμφωνικής ορχήστρας, το δικαίωμα έκπτωσης επί των βασικών διδάκτρων είναι 40%

\* Δικαίωμα έκπτωσης 20% για τους μαθητές εκείνους που παρακολουθούν και τα δύο συστήματα μουσικής προπαιδείας.

\* Δικαίωμα έκπτωσης 10% επί των βασικών διδάκτρων στους μαθητές που είναι συγγενείς πρώτου βαθμού.

\* Διάθεση εισιτηρίων για μουσικές εκδηλώσεις σε μειωμένη τιμή ή και δωρεάν στους μαθητές.

\* Σύστημα υποτροφιών για την δωρεάν φοίτηση αριστούχων μαθητών.

Ενας επιτυχημένος θεσμός του Ωδείου Φ. Νάκας είναι "Οι νέοι για τους νέους". Ο Μουσικός Οίκος Φίλιππος Νάκας σε συνεργασία με την Κρατική Ορχήστρα Αθηνών, οργάνωσε το 1988 τον Α Κύκλο της σειράς. Πραγματοποιήθηκαν συνολικά 19 συναυλίες και ρεσιτάλ. Η σειρά συνεχίστηκε το 1989-1990 στην Αίθουσα Συναυλιών Φίλιππος Νάκας. Στο δεύτερο κύκλο έγιναν 25 συναυλίες και ρεσιτάλ με τη συμμετοχή 47 νέων μουσικών και συνολική προσέλευση 6.000 ατόμων. Την περίοδο 1990/1991 πραγματοποιήθηκαν 17 συναυλίες στην Αθήνα και 9 στην Θεσσαλονίκη (οι τελευταίες σε συνεργασία με την Κρατική Ορχήστρα Θεσσαλονίκης).

Η σειρά συναυλιών οι Νέοι για τους Νέους πέτυχε απόλυτα στο να έχει τη δυνατότητα να συγκεντρώνει τους φίλους της κλασικής μουσικής και κυρίως νέους ανθρώπους (ηλικίας 20-35 ετών) και είναι ένα από τα πλέον φιλόδοξα πολιτιστικά προγράμματα που εφαρμόζονται και πραγματικά λειτουργούν σήμερα στη χώρα μας. Είναι γεγονός ότι κάθε χρόνο συρρέουν στο γραφείο Δημοσίων Σχέσεων του Κέντρου Μουσικών Σπουδών Φίλιππος Νάκας πάνω από 200 αιτήσεις ενδιαφερομένων και ότι από το 1988 μέχρι σήμερα έχει δι-

ευρυνθεί τόσο ο κύκλος των μουσικών που ενδιαφέρονται να παίξουν στις συναυλίες, όσο και ο κύκλος του κοινού, που κυριολεκτικά κατακλύζει τις αίθουσες συναυλιών προκειμένου να παρακολουθήσει τις συναυλίες αυτές.

Το ωδείο Φίλιππος Νάκς στόχευε και πέτυχε την δημιουργία ενός κέντρου επαγγελματικής στήριξης και πληροφόρησης όλων των νέων μουσικών που θα σφραγίζουν τη μελλοντική ζωή του τόπου.

Η επιχείρηση απασχολεί, συνολικά, στην Αθήνα 200 περίπου υπαλλήλους και 30 υπαλλήλους Πειραιά, Πάτρα, Θεσσαλονίκη, και καλύπτει το 80-87% της εγχώριας ζήτησης σε μουσικά όργανα.

#### Εκπαίδευση

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιεί η Φ. Νάκας αφορούν μόνο την εκπαιδευτική επιχείρηση ενώ υπάρχει παντελής έλλειψη εκπαιδευτικού προγράμματος στην εμπορική επιχείρηση. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αναφέρονται κυρίως στους εκπαιδευτικούς τόσο στους νέους όσο και στους πιο πεπειραμένους.

Τους νέους εκπαιδευτικούς τους βρίσκουν μέσω αγγελιών. Σε πρώτο στάδιο οι ενδιαφερόμενοι παίρνουν από εξετάσεις ακουστικές κυρίως (νότες, ακουστική αναγνώριση, σολφέζ) καθώς και άλλα θεωρητικά γραπτά. Σε σύντομο χρόνο ειδοποιούνται οι επιτυχόντες για να συνεχίσουν στην δεύτερη φάση, όπου περιλαμβάνει σεμινάρια που διαρκούν ένα χρόνο και περιλαμβάνουν:

- 1) εκμάθηση της μεθόδου διδασκαλίας YAMAHA, και
- 2) Εκμάθηση του Αρμονίου (Μονόσκαλο - δίσκαλο).

Τα σεμινάρια αυτά δεν επιδοτούνται. Οπότε οι εκπαιδευόμενοι για τον χρόνο που διαρκούν τα σεμινάρια αυτά θα πρέπει να αναζητήσουν αλλού τους πόρους για τη συντήρησή τους.

Μόλις ολοκληρωθούν τα σεμινάρια είναι έτοιμοι να διδάξουν το σύστημα εκμάθησης Αρμονίου YAMAHA και τους δίνεται η επάρκεια δηλ. η αναγνώριση των δυνατοτήτων τους

και η πρόσληψή τους ως εκπαιδευτικοί.

Μετά από δύο (2) χρόνια ως εκπαιδευτής, δίνεται η δυνατότητα από την επιχείρηση να πάρει μέρος σε εξετάσεις στην ίδια την YAMAHA μπροστά σε ξένους εκπαιδευτικούς. Αν περάσει τις εξετάσεις αυτές κατοχυρώνεται επίσημα οπότε και μπορεί να διδάξει σε ξένες χώρες.

Το κέντρο μουσικών σπουδών Φ. Νάκα πέρα από την διοργάνωση Σεμιναρίων που έχουν σαν σκοπό την εκμάθηση της μεθόδου αμρονίου στους νέους καθηγητές που πρόκειται να διδάξουν στα πρότυπα κέντρα αρμονίου, συγχρόνως στέλνει τους ήδη υπάρχοντες καθηγητές - εισηγητές σεμιναρίων στο εξωτερικό όπου με έξοδα της YAMAHA παρακολουθούν και αυτοί σεμινάρια νέων τρόπων διδασκαλίας και νέων μουσικών συστημάτων. Η διάρκεια αυτών των σεμιναρίων είναι περίπου μια εβδομάδα και συνήθως γίνονται στο εξωτερικό.

Η Διοίκηση της επιχείρησης με ειδικές ανακοινώσεις γνωστοποιεί στους ενδιαφερομένους την ημερομηνία έναρξης και το θέμα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και τον τόπο διεξαγωγής.

Τα προγράμματα αυτά ενδιαφέρουν τους νέους καθηγητές που πρόκειται να διδάξουν στα πρότυπα κέντρα αρμονίου, όπως και τους εισηγητές σεμιναρίων οι οποίοι, έχουν την ευκαιρία να μάθουν τους νέους τρόπους διδασκαλίας και τα νέα μουσικά συστήματα της YAMAHA. Τα προγράμματα αυτά δεν ενδιαφέρουν τους Διοικητικούς Υπαλλήλους της Εμπορικής επιχείρησης διότι η απασχόλησή τους δεν έχει σχέση με την διδασκαλία μουσικής αλλά με την πώληση και την προώθηση των μουσικών οργάνων και βιβλίων.

Γενικά δεν υπάρχουν άλλα εκπαιδευτικά σεμινάρια επειδή η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα σεμινάρια αποκλειστικά και μόνο για να καλύψει την έλλειψη εκπαιδευτικού προσωπικού της μεθόδου YAMAHA.

#### **Πριμ**

Και στο θέμα των Πριμ η επιχείρηση δεν έχει ξεκαθαρισμένη πολιτική. Πριμ δίνονται στους πωλητές και στους προϊσταμένους τμημάτων ανάλογα με τις πωλήσεις, την τιμι-



ότητα, το ήθος, την προσπάθεια και την γενικότερη συμπεριφορά τους. Τα Πριμ δίνονται στην αρχή κάθε χρόνου για τις επιδόσεις του προηγούμενου έτους. Το βασικό είναι ότι δεν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων αλλά κυρίως εξαρτάται από το ποιός θα προτείνει ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος στην Διοίκηση. Οι υπόλοιποι Διοικητικοί υπάλληλοι δεν παίρνουν πριμ.

Πριμ, ακόμα, παίρνουν και οι εκπαιδευτές ανάλογα με τις επιδόσεις στα γκρουπ που αναλαμβάνουν. Ειδικότερα ανάλογα με το πόσα άσπια παραμένουν στο γκρουπ δηλ. το εκγαταλείπουν πριν ολοκληρωθούγ τα μαθήματα.

Σχετικά με τα πριμ δεν δίνεται τίποτε άλλο. Οπως διαπιστώσαμε όσα πριμ δίνονται, δίνονται μετά την τελική αποφαση του προέδρου ή του αντιπροέδρου της επιχείρησης. Κανένας άλλος δεν έχει αρμοδιότητα να αποφασίσει για τα Πριμ.

Δυνατότητες προαγωγών δεν υπάρχουν. η μόνη δυνατότητα, γενικά για τους Διοικητικούς υπαλλήλους αλλά και για τους εκπαιδευτικούς, βρίσκεται στην αποχώρηση λόγω συνταξιοδότησης, θανάτου ή άλλης αιτίας, των ανωτέρων. Στην διεκδίκηση της κενής θέσης πρώτο ρόλο δεν κατέχουν πάντα τα αξιοκρατικά κριτήρια αφού ο απερχόμενος προτείνει κάποιον ο οποίος προάγεται πάντα μετά από απόφαση του Προέδρου ή του Αντιπροέδρου οι οποίοι ενημερώνονται για τα πάντα και αποφασίζουν για τα πάντα. Στους πωλητές υπάρχει και μια δεύτερη δυνατότητα προαγωγής κατά την ίδρυση ενός νέου υποκαταστήματος. Αλλά και πάλι τον πρώτο λόγο έχει το ποιόν θα προτείνει ο Προϊστάμενος και η τελική απόφαση της κορυφής της Διοίκησης.

### **Οργανόγραμμα**

Θα θέλαμε να ασχοληθούμε λίγο περισσότερο με το οργανόγραμμα και να κάνουμε κάποιες παρατηρήσεις πάνω σ' αυτό γιατί πιστεύουμε πως εδώ ακριβώς βρίσκεται το με-

# Επιχειρησιακή Οργάνωση

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Κ. Νάνας - Πρόεδρος

Γ. Νάνας - Αντιπρόεδρος

Γενική Διεύθυνση

Γενικός Διευθυντής

Ανδρέας Τσίτσικος

Διοίκηση Δ/νσης  
οικονομικών Δ/νσης  
Παρασκευαστική

Υπεύθυνος Νοσηρίων  
Βασιλείου

Υπεύθυνος ΜΥΧ/ΦΥΧ  
Ημαρτίδης

Υπεύθυνος Εγκατάστασης  
Καυκαλάκης

Υπεύθυνος Ζαχαρών  
Κατσίπογλου

Υπεύθυνος Προσ/ων  
Παρασκευαστική

Επιχειρησιακή Δ/νση  
Δ/νσης Πωλημάτων  
Ανδρέας Σιτάνης

Υπεύθυνος Καθ/τος  
Κ/Κ. - Γ. Βέρτος

Πωλητών - Γ. Παπαδόπουλος  
Hi-Fi - Γ. Νάνας  
Musicdays - Γραμματόσημα  
ΘΕΣ/ΜΥΧ - 2 τοπικά  
Περιοχές - Κωσταντίνου  
Πόλη - Βασιλείου  
Musicdays, Κυβερνήτης  
Σαυαράκης

Υπεύθυνος Προσ/ων

Πιάνα - Βέρτος  
Electra - Τσάνου  
Clamyra - " "  
Hi-Fi - Νάνας  
Βιβλία - Παπαδόπουλος

Υπεύθυνος Ανάπτυξης

Υπεύθυνος Service

Δ/νση Μάρκετινγκ  
Ε. Νάνας  
Γ. Νάνας

Υπεύθυνος ΔΣ.Π.  
Αντρέας

Υπεύθυνος Εξυπηλ.  
Αντρέας  
Β. Α. Βασιλείου  
→ Εξυπηλ.

Υπεύθυνος  
Εξυπηλ. Πωλητών

Εκκαθαρτική Επιχείρηση  
Δ/νση Εκκαθάρσεως

Γ. Νάκου - Πρόεδρος  
Κ. Νάκου - Αντιπρόεδρος.

Εκκαθαρτική Δ/νση  
Πρωτοβουλία Δ/νση

Α. Αρναού  
Καθαριστική ΠΡΑ  
Κωβίτες Γαμβιέλης

Καθαριστική Δ/νση  
Μορφ. Επιχειρ.  
Νίκος Αρναού

Καθαριστική Δ/νση  
Γιάννης Ευαγγέλου

Υπεύθυνος Νοσηλεύτρια  
Κερένη Βαβινάκη

Υπεύθυνος Σωματ. Παρ/τος  
- Κ/Κ - Α. Αρναού  
Οέββα - Α. Σπυριδίου  
Παύλος - Β. Βαβινάκη  
Πάρασι - Μ. Διανή

Υπεύθυνος Καθαρ.  
Οέββα, Π. ΚΑ  
Μορφ. Επιχ.

Υπεύθυνος Επιχειρ.  
Μαυταίικας - Αριστοτέλης Αυτοργάνης  
Μυαλιώτης - Α. Αυτοργάνης  
Αυτοργάνης  
S.M.C.  
S.M.C.

Υπ/χοι Δ. Έρευν. Διατμήτ.  
Συραϊώτης  
Ε. Ζαχαριάδης  
Ρ. Μυτιλιναίωτης

γαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει σήμερα η επιχείρηση.

Οι αδερφοί Γιώργος και Κώστας Νάκας είναι πρόεδρος και αντιπρόεδρος αντίστοιχα, της Διοίκησης Εμπορικού και της Διοίκησης Εκπαιδευτικού. Ακόμα έχουν αναλάβει την Δ/ση Μάρκετινγκ. Γενικός Διευθυντής είναι ο Ανδρέας Τσιτάκης ο οποίος ταυτόχρονα είναι και Διευθυντής Πωλήσεων στην Εμπορική Δ/ση. Η Άννα Τζούδα είναι υποδιευθύντρια των Δημοσίων Σχέσεων και Διαφημίσεων καθώς και υπεύθυνη Εκδόσεων μαζί με την Βίκυ Αναστασιάδου.

Ακόμα ο Λ. Αρνιακός είναι Διευθυντής της εκπαίδευτικής και Οικονομικής Διεύθυνσης καθώς και υπεύθυνος της κεντρικής σχολής στην Διοίκηση Εκπαιδευτικού.

Από τα παραπάνω στοιχεία τα οποία δεν είναι, δυστυχώς, τα μόνα καταλαβαίνουμε τον συγκεντρωτισμό που επικρατεί στην επιχείρηση γνωρίζοντας όλοι πολύ καλά τα αρνητικά αποτελέσματα του στο ηθικό και την προσπάθεια των εργαζομένων.

Εδώ αξίζει να αναφέρουμε δύο ακόμα παραδείγματα. Πρώτον οι Υπεύθυνοι Πωλήσεων κάθε μήνα δίνουν πλήρη αναφορά απευθείας στους αδερφούς Νάκα και θέτουν στόχους οι οποίοι απαιτούν την τελική έγκρισή τους από την κορυφή της Διοίκησης. Δεύτερο είναι ότι οι Υπεύθυνοι Προϊόντων κάθε χρόνο μαζί με τους Νάκα θέτουν στόχους οι οποίοι πρέπει να εγκριθούν πάλι από τους Νάκα.

### Επίλογος

Η επιχείρηση Φ. Νάκας Α.Ε αποτελείται ουσιαστικά από δύο επιχειρήσεις:

α) την Εμπορική επιχείρηση που έχει σαν κύριο αντικείμενο την πώληση και προώθηση μουσικών βιβλίων και οργάνων YAMAHA γιατί η εταιρία είναι ο επίσημος αντιπρόσωπος της στην Ελλάδα, σε ό,τι έχει σχέση με μουσικά όργανα και βιβλία. Έχει εξαπλωθεί σε όλα τα αστικά κέντρα της Ελλάδας με έναν περιορισμένο αριθμό υποκαταστημάτων και

β) την Εκπαιδευτική επιχείρηση που θεωρητικά έχει σκοπό την προώθηση της μουσικής μέσω μιας ειδικής μεθόδου

διδασκαλίας, της οποίας εμπνευστής είναι η YAMAHA και συνίσταται στην ομαδική διδασκαλία. Πρακτικά, όμως, η Εκπαιδευτική Επιχείρηση έχει σκοπό να κάνει γνωστό στην αγορά το όνομα Νάκας και να αυξήσει τις πωλήσεις.

Η όλη επιχείρηση λειτουργεί μέσα σ'ένα συγκεντρωτικό και απολυταρχικό σύστημα όπου όλες οι αποφάσεις για όλα τα θέματα από τα πιο απλά ως και τα πιο πολύπλοκα λαμβάνονται από την κορυφή της Διοίκησης.

Οι παροχές και τα εκπαιδευτικά προγράμματα προς το Διοικητικό Προσωπικό είναι ανύπαρκτα. Οι δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης είναι ελάχιστες. Γενικά η Διοίκηση ενδιαφέρεται να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει χωρίς να μεριμνά ανάλογα και για τους ανθρώπους που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων.

Οι εργαζόμενοι, από την πλευρά τους, δεν αισθάνονται ιδιαίτερα δεμένοι με την επιχείρηση, απλά προσπαθούν να κάνουν τις δουλειές τους όσο καλύτερα μπορούν αφού γι'αυτήν πληρώνονται. Μέσα σ'αυτό το πλέγμα της αδιαφορίας συνεχίζει η επιχείρηση τις δραστηριότητές της χωρίς να μπορεί να υπερηφανεύεται ότι θέτει βάσεις για το μέλλον.

#### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Αρχίζοντας θα θέλαμε να αναφερθούμε στο σκεπτικό επιλογής των επιχειρήσεων πάνω στις οποίες στηρίχτηκε η έρευνά μας. Θέλαμε να περιληφθούν επιχειρήσεις από τους τομείς που παίζουν τον σημαντικότερο ρόλο στην ελληνική πραγματικότητα.

Ετσι επιλέξαμε δύο επιχειρήσεις από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα: την Ιονική και Λαϊκή Τράπεζα ως μια επιχείρηση που ανήκει σ'ένα ειδικό καθεστώς μέσα στον Δημόσιο Τομέα και τον ΟΤΕ έναν οργανισμό με καθαρά δημόσιο χαρακτήρα. Ακολούθησαν δύο επιχειρήσεις από τον χώρο της ιδιωτικής Πρωτοβουλίας. Η INTERAMERICAN που είναι ένα κορυφαίο όνομα στο χώρο των ασφαλιστικών επιχειρήσεων και η Φ. Νάκας Α.Ε η οποία είναι ο αποκλειστικός αντιπρόσωπος

της YAMAHA στην Ελλάδα καλύπτοντας ένα μεγάλο κενό στην μουσική εκπαίδευση και στα μουσικά όργανα υψηλής πιστότητας.

Η επιλογή δεν έγινε με βάση το αντικείμενο εργασίας τους αλλά όπως αναφέρουμε και παραπάνω με βάση τον τομέα στον οποίο ανήκουν γιατί πιστεύαμε πως ο δημόσιος ή μη χαρακτήρας τους είναι αυτός που παίζει καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή ή όχι μιας πολιτικής υποκίνησης. Ακόμα, θα πρέπει να διευκρινήσουμε ότι ο κύριος σκοπός της έρευνας αυτής δεν είναι η αποτελεσματικότητα των κινήτρων υποκίνησης αλλά καταρχήν αν υπάρχουν κίνητρα υποκίνησης και ποιές προϋποθέσεις απαιτεί η αναπτυξή τους. Κατά δεύτερο λόγο θέλαμε να δούμε κάτω από ποιές συνθήκες μπορεί να υπάρξει ή όχι η αποτελεσματικότητα μιας πολιτικής υποκίνησης και κινήτρων.

Μέσα από την έρευνά μας καταλήξαμε σε ορισμένα συμπεράσματα τα οποία δεν μπορούμε να πούμε ότι είναι ενθαρρυντικά ειδικότερα για το Δημόσιο Τομέα αλλά και για ένα μεγάλο ποσοστό του Ιδιωτικού Τομέα.

Αρχίζοντας με τον Δημόσιο Τομέα θα πρέπει να επισημάνουμε ότι όλες οι επιχειρήσεις που ανήκουν σ' αυτόν προσφέρουν κάποια εκπαιδευτικά προγράμματα και ορισμένες παροχές (βρεφονηπιακούς σταθμούς, κατασκηνώσεις, δάνεια, κ.λ.π.) στους υπαλλήλους τους. Οι παροχές αυτές δίνονται σε όλους τους υπαλλήλους και σε εκείνους που δουλεύουν παραγωγικά και σε εκείνους που δεν δουλεύουν παραγωγικά. Δεν υπάρχει διαβάθμιση των παροχών αυτών έτσι ώστε κάθε υπάλληλος ανάλογα με το επίπεδο του να απολαμβάνει και τις αντίστοιχες παροχές και ταυτόχρονα οι παροχές υψηλότερου επιπέδου να τον ωθούν σε συνεχή προσπάθεια για ανοδική πορεία. Ουσιαστικά πιστεύουμε ότι οι παροχές αυτές δεν έχουν καμιά σχέση με τα κίνητρα για υποκίνηση, είναι περισσότερο μια κοινωνική προσφορά της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους.

Υπάρχουν, βέβαια, και τα εκπαιδευτικά προγράμματα, όπου ορισμένα απ' αυτά ιδιαίτερα της Ιονικής Τράπεζας εί-

ναι υψηλού επιπέδου. Το βασικό μειονέκτημα τους είναι η μικρή χρονική διάρκειά τους που δεν επιτρέπει στον υπάλληλο μια σε βάθος εκπαίδευση των αντικειμένων τους, στοιχείο που δεν τους ενθαρρύνει να ασχοληθούν με αυτά. Οι περισσότεροι υπάλληλοι τα αντιμετωπίζουν σαν ένα μέσο για κάποιες επιπρόσθετες αμοιβές ή σαν ένα στοιχείο που θα τους βοηθήσει να προσαρμοστούν καλύτερα στο νέο τμήμα που έχουν μεταταθεί ή στα νέα καθήκοντα που έχουν αναλάβει.

Το ουσιαστικό, όμως, συμπέρασμα στο οποίο καταλήξαμε μέσα από την έρευνα του Δημόσιου Τομέα είναι ο εντοπισμός των στοιχείων εκείνων που αποτελούν τα βασικά εμπόδια στην εφαρμογή ενός συστήματος υποκίνησης και κινήτρων. Τα στοιχεία αυτά είναι τέσσερα (4):

- α) το σύστημα προαγωγών
- β) η αρχή της μονιμότητας
- γ) η εξάρτηση των επιχειρήσεων από την πολιτική ηγεσία και
- δ) οι δημόσιοι υπάλληλοι.

Το σύστημα προαγωγών που υιοθετούν όλες οι δημόσιες επιχειρήσεις, είναι αυστηρά καθορισμένο, νομικά οριοθετημένο, δημοσιεύεται με την ίδρυση του οργανισμού σε κάποιο ΦΕΚ και τέλος δεν βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια. Ο υπάλληλος προάγεται σε ανώτερο βαθμό με την παροδο καθορισμένου χρόνου. Ο βαθμός αυτός τις πιο πολλές φορές το μόνο που συνεπάγεται είναι η αλλαγή μισθολογικού κλιμακίου χωρίς κάποια επιπλέον αρμοδιότητα ή δραστηριότητα. Οι προαγωγές σε ανώτερο επίπεδο γίνονται αποκλειστικά κατ'εκλογήν.

Το δεύτερο εμπόδιο που αντιμετωπίζει η προσπάθεια για υποκίνηση είναι η μονιμότητα. Πιστεύουμε ότι ο δημόσιος υπάλληλος γίνεται σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα μόνιμος, χωρίς να έχει στην ουσία προσπαθήσει σκληρά να πετύχει τον συγκεκριμένο στόχο. Θεωρούμε αδιανόητο να προσφέρεται σε άτομα ηλικίας 20, 22 ή 24 χρονών μια τέτοια παροχή η οποία σε συνδυασμό με την φυσιολογική ανασφάλεια που έχουν λόγω της ηλικίας τους τα καθιστά ανί-

κανα στο μεγαλύτερο ποσοστό να δεχθούν κάποια υποκίνηση.

Ένα σημείο ακόμα, που λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας είναι η εξάρτηση της διοικητικής ηγεσίας κάθε οργανισμού ή επιχείρησης του ευρύτερου δημοσίου τομέα από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία της χώρας. Κάθε κυβέρνηση θέτει δικούς της στόχους και καθορίζει τα μέσα υποκίνησης τους με βάση την πολιτική που θέλει να εφαρμόσει, χωρίς να δίνει ιδιαίτερη σημασία ή χωρίς να αξιολογεί αντικειμενικά λόγω πολιτικής αντιπαράθεσης ό,τι προσπάθειες έχουν γίνει στο παρελθόν. Έτσι ο οργανισμός δεν μπορεί να θέτει μακροχρόνιους στόχους ούτε να χρησιμοποιεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα υποκίνησης.

Πιστεύουμε ακόμα ότι ιδιαίτερα οι δημόσιοι οργανισμοί και επιχειρήσεις καλυπτονται πίσω από το μονοπωλιακό καθεστώς που υπάρχει. Η έλλειψη ανταγωνισμού εξαιτίας του μονοπωλιακού αυτού καθεστώτος δεν καθιστά απαραίτητη την ανάπτυξη συστήματος υποκίνησης.

Το τελευταίο εμπόδιο στο δημόσιο τομέα που θα θέλαμε να αναφερθούμε είναι η νοοτροπία που επικρατεί και η έλλειψη εκπαίδευσης, σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης προσωπικού τόσο στους διοικούντες όσο και στους διοικούμενους. Οι διοικούμενοι δεν έχουν συνειδητοποιήσει, ή δεν θέλουν να συνειδητοποιήσουν ότι πέρα από την απόκτηση της μονιμότητας έχουν και πολλές άλλες υποχρεώσεις προς τον οργανισμό μέσα από τις οποίες θα μπορέσουν να αποκομίσουν και υλικά και ηθικά οφέλη μέσα από την αύξηση της προσωπικής τους ικανοποίησης. Δεν έχουν κατανοηθεί πλήρως ότι οι προαγωγές κατ'εκλογήν δεν είναι πάντα αποτέλεσμα στενότερων σχέσεων με τους προϊστάμενους.

Υπάρχει έλλειψη εξειδικευμένου διοικητικού προσωπικού που θα μπορέσει να κρατήσει σε μια σωστή ισορροπία τη σχέση συνδικαλιστικών οργανώσεων και διοίκησης προς όφελος και των δύο μερών.

Ενώ στο Δημόσιο Τομέα πρέπει να γίνουν ριζικές αλλαγές για την αποτελεσματική εφαρμογή υποκίνησης και κινήτρων ο ιδιωτικός τομέας παρουσιάζει ορισμένα δείγματα



σωστών συστημάτων κινήτρων σε περιορισμένο αριθμό, δυστυχώς, επιχειρήσεων. Τα δείγματα αυτά αφήνουν ελπίδες για επέκταση των συστημάτων αυτών σε όλες τις επιχειρήσεις στο μέλλον αν και σήμερα το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων λειτουργεί με απαρχαιωμένες ιδέες.

Παράδειγμα έχουμε την Φ. Νάκας Α.Ε όπου όλες τις ηγετικές θέσεις καταλαμβάνουν οι δύο αδερφοί Νάκας και δύο - τρία άλλα άτομα. Όλοι οι υπεύθυνοι αναφέρονται απευθείας στους αδερφούς Νάκα. Υπάρχει απόλυτος συγκεντρωτισμός και δεν παρέχεται κανένα κίνητρο στους υπαλλήλους ούτε υλικό ούτε άλλο αν εξαιρέσουμε κάποιο μικρό bonus στους πωλητές στο τέλος κάθε χρόνου. Οι υπάλληλοι απλά εκτελούν και δεν τους δίνεται ευκαιρία για ατομική πρωτοβουλία.

Σε αντίθεση η ασφαλιστική εταιρία Interamerican καθορίζει ορισμένα όρια και αφήνει ελεύθερους τους ασφαλιστές της να δημιουργούν και να αναπτύσσονται μέσα σ' αυτά. Τους αφήνει ελεύθερους να δουλεύουν όσο θέλουν, να εξελίσσονται όσο αυτοί θέλουν, ξέροντας ότι το ύψος των αποδοχών τους εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από αυτούς καθώς και οι παροχές που τις συνοδεύουν. Έχει διαρβρώσει με τέτοιο τρόπο τις υπηρεσίες που παρέχει έτσι ώστε οι δραστηριότητες όλων να επηρεάζονται μεταξύ τους με αποτέλεσμα όλοι μαζί από τον απλό ασφαλιστή μέχρι τον επιθεωρητή Περιφέρειας να συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη των στόχων που οι ίδιοι έχουν καθορίσει. Τέλος, το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια που σαν βάση έχουν το πακέτο των ασφαλιστικών συμβολαίων που προσκομίζει κάθε ασφαλιστής.

Ομως, επειδή βασική μας πεποίθηση είναι ότι δεν είναι δίκαιο για κανένα να εντοπίζει και να κριτικάρει δυσμενώς τα κακώς κείμενα χωρίς να προσπαθεί να τα αντικαταστήσει με κάτι καλύτερο και παρά την περιορισμένη εμπειρία που διαθέτουμε θα μας επιτρέψετε να προτείνουμε κάποιες λύσεις που εμείς τις θεωρούμε απαραίτητες.

Θα θέλαμε να αρχίσουμε απο τη μονιμότητα. Οι υπάλληλοι πρέπει να γίνονται μόνιμοι μετά από 10 τουλάχιστον χρόνια υπηρεσίας. Μέσα σ' αυτό το διάστημα θα έχουν προσπαθήσει αρκετά να συνεισφέρουν στον οργανισμό που απασχολούνται και θα έχουν συνειδητοποιήσει ότι παρ' όλο που εργάζονται σε δημόσιο οργανισμό τίποτε δεν κατακτιέται χωρίς κόπο. Έτσι αφού θα έχουν αγωνιστεί και θα έχουν πονέσει τον οργανισμό, υπάρχουν ελάχιστες πιθανότητες με το που θα αποκτήσουν την μονιμότητα να μεταβληθούν σε μη παραγωγικοί.

Θα πρέπει, ακόμα, να καταργηθούν οι προαγωγές κατ' αρχαιότητα. Πιστεύουμε ότι έτσι δίνεται ένα ακόμα κίνητρο στους εργαζόμενους να ασχοληθούν περισσότερο με τα καθήκοντά τους. Θεωρούμε ότι οι υπάλληλοι δεν απειλούνται από την κατάργηση αυτή γιατί αργά ή γρήγορα οι προϊστάμενοι συνειδητοποιούν τις επιπτώσεις απο τις τυχόν λάθος ή αναγκαστικές προαγωγές που έχουν δώσει και τις διορθώνουν γιατί από την ποιότητα του έργου των υφισταμένων τους κρίνεται και η δική τους προσπάθεια.

Αλλά, πιστεύουμε ότι πάνω απ' όλα θα πρέπει να επανδρωθούν όλοι οι οργανισμοί με εξειδικευμένα στελέχη τα οποία θα μπορούν να καθορίζουν ακριβώς τα όρια δράσης κάθε υπαλλήλου και να ξεκαθαρίζουν ποιά ακριβώς είναι τα καθήκοντά τους καθώς και ποιοί στόχοι πρέπει να επιτευχθούν αλλά και με ποιό τρόπο θα το κατορθώσουν.

Τέλος, θα πρέπει να απαγκιστρωθεί η διοίκηση των δημοσίων οργανισμών από την κυβέρνηση. Εδώ έχουμε δύο λύσεις να προτείνουμε. Η πρώτη είναι να μην ιδιωτικοποιηθούν οι δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες αλλά να δωθούν άδειες για ιδιωτικές επιχειρήσεις με το ίδιο αντικείμενο.

Έτσι θα υπάρξει ανταγωνισμός οπότε θα αναγκαστούν να οργανωθούν για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό αυτό με αποτέλεσμα μια σταδιακή ανύψωση του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα. Η δεύτερη λύση είναι πιο συντηρητική. Βασίζεται στον σχηματισμό μιας διακομματικής επιτροπής που θα διοικεί τους οργανισμούς αυτούς και δεν θα αλλάζουν κάθε

τέσσερα χρόνια. Το σωστότερο θα ήταν κάθε χρόνο ή κάθε δύο χρόνια να ενημερώνεται η εθνική μας αντιπροσωπεία για όλα τα θέματα των οργανισμών αυτών. Η έγκριση των προτάσεων των επιτροπών αυτών θα απαιτεί πλειοψηφία 2/3 για αποφυγή κάθε προσπάθειας χειραγώγησης.

Ο Ιδιωτικός Τομέας, τέλος, είναι περισσότερο ευέλικτος σε κάποιες οργανωτικές αλλαγές, οι οποίες είναι αναγκαίες να γίνουν. Θα πρέπει να πάψουν να λειτουργούν με το σκεπτικό "δική μου είναι η επιχείρηση, εγώ διατάζω". Είναι αναγκαίο να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις που έχουν οι υπάλληλοι, πολλές φορές δικαιολογημένες. Να πάψουν, πια, να χρησιμοποιούν τους εργαζόμενους και την επιχείρηση σαν τσιφλίκι τους. Πρέπει να μεταβιβάζουν αρμοδιότητες και να αντιμετωπίζουν το δυναμικό τους ως ένα σύνολο ανθρώπων με ανάγκες.

Είναι απαραίτητο να εφαρμόζονται αντικειμενικά κριτήρια και σύγχρονες μεθόδους διοίκησης. Αν οι ίδιοι δεν μπορούν να το πετύχουν καλό θα ήταν να προσλάβουν εξειδικευμένο προσωπικό για το σκοπό αυτό. Κύριο μελημά τους είναι η δημιουργία κλίματος συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και η αποφυγή σχηματισμού κλικών στο χώρο εργασίας.

Η συγχρονη πραγματικότητα απαιτεί να εξαλλειφθούν οι δυσπιστίες προς τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς και τα προγράμματα της ΕΟΚ. Απαιτεί ακόμα συνεργασία και ανταλλαγή εμπειριών με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου αν πραγματικά επιθυμούν να γίνουν ανταγωνιστικές στην προοπτική της Ενωμένης Ευρώπης, προοπτική που δεν είναι πια όνειρο απατηλό.

Κλείνοντας θα θέλαμε να παραθέσουμε μια άποψη που πιστεύουμε ότι σήμερα είναι γενικά αποδεκτή: Η Ελλάδα δεν έχει έλλειψη πόρων ούτε υλικών μέσων ούτε ανθρώπινου δυναμικού. Το μόνο που χρειάζεται σήμερα είναι η σωστή οργάνωσή τους. Ιδιαίτερα στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού διαθέτει και ποσότητα και ποιότητα. Δεν ξέρει όμως να το αξιοποιήσει αποδοτικά. Πιστεύουμε ότι αυτή, είναι και η μόνη προοπτική που υπάρχει σήμερα για την ελληνική πραγματικότητα.

### ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Θεμελιακά, η κύρια διαφορά μεταξύ μιας επιχείρησης και μιας άλλης που ανήκουν στον ίδιο κλάδο, και δρουν κάτω από τις ίδιες συνθήκες, είναι οι άνθρωποι, αφού και οι δύο επιχειρήσεις έχουν τις ίδιες πηγές για πρώτες ύλες, κεφάλαια, εξοπλισμό και τεχνολογικές πληροφορίες για να υπηρετήσουν πελάτες κάτω από ανταγωνιστικές συνθήκες.

Ο μεγαλύτερος πλούτος μας ως έθνος δε βρίσκεται μόνο στους φυσικούς μας πόρους. Μάλλον ο πλούτος μας υπάρχει στους ανθρώπινους πόρους μας - τους άνδρες και τις γυναίκες που έχουν δημιουργήσει την Ελλάδα και στους νέους και νέες που κρατούν στα χέρια τους το μέλλον αυτής της χώρας. Κι απ' όλους τους πόρους που έχουμε, οι ανθρώπινοι πόροι μας είναι εκείνοι που χρησιμοποιούνται με τη μικρότερη επάκρεια. Κι επομένως, η πιο μεγάλη ευκαιρία για οικονομική βελτίωση του τόπου αυτού στο μέλλον μας δίνεται αν μπορέσουμε ν' αποδεσμεύσουμε το τεράστιο δυναμικό των ανθρώπων στο χώρο της εργασίας τους.

Γι' αυτούς τους λόγους αποφασίσαμε και εμείς να ασχοληθούμε με την υποκίνηση και να αναπτύξουμε τις τεχνικές και τις θεωρίες που έχουν διατυπωθεί μέχρι σήμερα πάνω στην προσπάθεια να βρεθεί ο κατάλληλος συνδυασμός της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης και της ικανοποίησης, κυρίως πνευματικής αλλά και υλικής, των εργαζόμενων σ' αυτήν.

Ξεκινήσαμε την εργασία αυτή ψάχνοντας να βρούμε με ποιο τρόπο η δραστηριότητα του ανθρώπου μπορεί να αλλάξει μέσω της υποκίνησης. Η δραστηριότητα κάθε ανθρώπου εξαρτάται κυρίως από τις ανάγκες που έχει μέσα του, τους στόχους που θέτει και είναι έξω απ' αυτόν. Το άτομο δοκιμάζει πολλές μεθόδους για να επιτύχει ένα συγκεκριμένο. Αν το άτομο δεν μπορέσει να επιτύχει τον στόχο ή τον αντικαθιστά ή βάζει σε εφαρμογή τους μηχανισμούς άμυνας που πραγματοποιούνται με τις διάφορες

εκφράσεις απογοήτευσης.

Το σημείο αυτό είναι πολύ κρίσιμο για τον μάνατζερ ο οποίος πρέπει να αναγνωρίζει έγκαιρα τα στοιχεία αυτής της συμπεριφοράς και να υποκινήσει το άτομο αυτό κατάλληλα.

Αφού οι ανάγκες είναι ένα σημαντικό στοιχείο που οδηγούν το άτομο σε κάποια δραστηριότητα ασχοληθήκαμε με τις δύο παλιότερες θεωρίες του Maslow και του Herzberg. Ο Maslow κατέταξε τις ανάγκες των ανθρώπων σε φυσιολογικές ασφάλειας, κοινωνικές, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης και της τοποθέτησε σε μια πυραμίδα με βάση αυτές που ικανοποιεί πρώτα και κορυφή αυτές που θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει τελευταίες. Ενώ ο Maslow ασχολείται με τις ανάγκες ο Herzberg επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές. Η θεωρία Υποκίνησης και Υγιεινής του Herzberg βασίζεται στους παράγοντες Υγιεινής που περιγράφουν το περιβάλλον της εργασίας και τους Παράγοντες Υποκίνησης που οδηγούν στην ανώτερη απόδοση-εκτέλεση.

Οπότε, ένα δεύτερο σημείο που θα πρέπει να προσέχει ο μάνατζερ είναι το κατά πόσο ξέρει τι ακριβώς ζητούν οι εργαζόμενοι και με ποιον τρόπο θα πρέπει να τους το παρέχει.

Αφού εξετάσουμε τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς την εργασία θα έπρεπε να εξετάσουμε και την αντίθετη πλευρά, δηλ. τη θέση του μάνατζμεντ προς τους εργαζομένους. Με βάση τη θεωρία Χ και Ψ του Mc Gregor, δηλ. ανάλογα με το πώς αντιμετωπίζει ο μάνατζερ τους εργαζομένους δημιουργήθηκε το διοικητικό πλέγμα ή διοικητική σχάρα. Το διοικητικό πλέγμα κατατάσει τον μάνατζερ ανάλογα με το πόσο ενδιαφέρον δείχνουν για τον άνθρωπο και την εργασία. Ο W.S.Reddin, αργότερα, πρόσθεσε και μια τρίτη διάσταση στο διοικητικό πλέγμα, την αποτελεσματικότητα δημιουργώντας έτσι τα τέσσερα βασικά συλ ηγεσίας.

Εξετάζοντας τις κλασσικές αυτές θεωρίες αναρωτιώ-

μασταν συνεχώς πώς είναι δυνατόν να υπάρχουν θεωρίες που να υποστηρίζουν συστήματα διοίκησης όπου να δίνεται μέγιστη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα και όμως σήμερα να υπάρχει τόσο μεγάλο πρόβλημα παραγωγικότητας. Κάποιες απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά μας δίνει ο Erwin Stanton ο οποίος μας βοηθάει να κατανοήσουμε τρία βασικά σημεία. πρώτον ότι τα κίνητρα για εργασία δεν είναι ίδια για όλους τους ανθρώπους, δεύτερον οι δομές της σύγχρονης κοινωνίας, έχουν αλλάξει και τέλος το συνεχώς αυξανόμενο κυβερνητικό παρεμβατισμό με τη μορφή της κοινωνικής αρωγής.

Ετσι, στραφήκαμε προς τις σύγχρονες θεωρίες διοίκησης. Στη σύγχρονη πραγματικότητα το μάνατζμεντ έχει να αντιμετωπίσει ένα ακόμα πρόβλημα που συνίσταται στις ομάδες που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα ή όχι ενός συστήματος υποκίνησης και κινήτρων. Οι ομάδες λειτουργούν με βάση κάποιες νόρμες που όσο περνά ο καιρός γίνονται ισχυρότερες και επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη συμπεριφορά των μελών τους. Ο μάνατζερ που θέλει να είναι αποτελεσματικός πρέπει να διαγνώσει τη δημιουργία τους έγκαιρα και να εμποδίσει κάθε περαιτέρω ανάπτυξή τους. Οι ομάδες που ήδη δρουν αντιμετωπίζονται δραστικά με συνεχή συμμετοχή και ενημέρωση στις αλλαγές όλων των μελών των ομάδων.

Το ρεαλιστικό μάνατζμεντ προτείνεται από τον Erwin Stanton σαν την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της μειούμενης παραγωγικότητας γιατί στηρίζεται στην ιδιαιτερότητα των ανθρώπων που παίρνουν μέρος στη παραγωγική διαδικασία.

Μια ακόμη μέθοδος αντιμετώπισης της εργασίας που παρουσιάσαμε ακούει στο όνομα "ορθός σχεδιασμός των έργων". Είναι μια θεωρία αρκετά παλιά που στο πέρασμά της έχει πάρει διάφορες μορφές όπως χρόνος απαλλαγής από το έργο, διεύρυνση έργου - εμπλουτισμός του έργου, συμμετοχική Διοίκηση και λήψη αποφάσεων, συμμετοχή στα

κέρδη και άλλα.

Τέλος, οι Roger και Dorothy Bolton παρουσίασαν τη δική τους θεωρία στο μάνατζμεντ που βασίζεται στο κοινωνικό στυλ. Με βάση τις ιδιαιτερότητες κάθε ανθρώπου έχουν καθορίσει τέσσερα βασικά κοινωνικά στυλ: αναλυτικό, δυναμικό, φιλικό, εκφραστικό που στηρίζεται σε δύο βασικές συντεταγμένες, τη διεκδικητικότητα και την ανταποκριτικότητα. Κάθε στυλ έχει τα ισχυρά και τα αδύαντα σημεία του τα οποία καθορίζουν τον τρόπο και τα ήδη των πληροφοριών που μπορεί να δεχθεί κάθε άτομο καθώς και τον τρόπο με τον οποίο δρα.

Όμως, τελικά τι γίνεται; Αφού υπάρχει ένα πλήθος θεωριών που ασχολούνται και το πρόβλημα της υποκίνησης και κατ' επέκταση με την παραγωγικότητα τότε η ελληνική πραγματικότητα γιατί είναι σε τέτοιο επίπεδο; Εφαρμόζονται ή όχι οι θεωρίες αυτές στη σύγχρονη Ελλάδα; Αυτός ήταν ο προβληματισμός πάνω στον οποίο υφάνθηκε όλη η έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε τέσσερις (4) οργανισμούς και επιχειρήσεις. Τα συμπεράσματα ήταν απογοητευτικά, τόσο στον Δημόσιο όσο και στον Ιδιωτικό Τομέα. Κανένας δεν θέλει πραγματικά να ασχοληθεί με τους ανθρώπους και οι υπάλληλοι ανταποδίδουν στα ίσα την έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους της διοίκησης. Και η κατάσταση επιδεινώνεται συνεχώς. Ποιος φταίει τελικά;

Πολλοί λένε ότι φταίει η νοοτροπία του Ελλήνα και το ελάχιστο ενδιαφέρον για την εργασία της νεάς γενιάς. Δεν πιστεύουμε, όμως, ότι φταίμε εμείς οινέοι για την κατάσταση αυτή. Φταίνε πιο πολύ οι παλιότεροι και η εκπαίδευση που μας παρέχεται. Δεν είναι δικαιολογίες. Σκεφτείτε την τελευταία φορά που είπατε στα παιδιά σας πόσο ικανοποιημένοι είσατε από τη δουλειά σας, πόσο όμορφα αισθάνεσθε που εργάζεσθε και προσφέρεται και εσείς παραγωγικά. Πόσες φορές μας είπατε πως τα αφεντικά σας εκνευρίζουν και σας κάνουν να αισθάνεσθε κατώτεροι; Πόσες φορές μιλούσατε μεταξύ σας γι' αυτά που κάνει τ' αφεντικό σας (ταξίδια, εκδρομές, αγορές) τονίζοντας ταυτόχρονα

αυτά που δεν μπορούσατε εσείς να κάνετε γιατί βασικά ποτέ δεν θέσατε σωστές βάσεις για να τις πετύχετε. Μας είπατε ποτέ πως οι άνθρωποι αυτοί ήταν υπεύθυνοι για όλους εσάς και πως εξαρτιώταν απ' αυτούς το μέλλον σας τονίζοντας παράλληλα πόσο μεγάλη ευθύνη είναι αυτή και πόσο κόπο απαιτεί;

Ισως, πάλι, να μην φταίτε ούτε και σεις γιατί έτσι μεγαλώσατε και ωριμάσατε. Ισως ποτέ δεν σας δόθηκε η ευκαιρία να καταλάβετε το αληθινό νόημα της εργασίας. Αλλά μην τα καταλογίζετε όλα στους νέους ανθρώπους επειδή έχουν το θάρρος να λένε δυνατά όλα αυτά που μερικοί από τους παλιότερους τα θεωρούν ταμπού.

Το μόνο που θέλουμε να τονίσουμε τελειώνοντας αυτήν την εργασία είναι ότι όλοι οι άνθρωποι ανεξάρτητα από χόμα, φυλή, ηλικία και φύλο χρειάζονται τρία πράγματα για να υποκινηθούν σωστά μέσα στην εργασία. Αυτά είναι τιμιότητα, δικαιοσύνη και σεβασμό.

Τίμια. Οι άνθρωποι δεν θέλουν να τους λένε ψέματα, απεχθάνονται τους "χειραγωγούς" ενώ εκτιμούν την ακεραιότητα. Οι μάνατζερ λένε ότι θέλουν περισσότερες πληροφορίες για το άτομό τους από τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους τους, θέλουν ειλικρίνεια και, τίμια πληροφόρηση. Ο άνθρωπος, όμως, έχει την τάση να αμύνεται και ταραζεται όταν δέχεται αυτές τις πληροφορίες που τον αφορούν.

Δίκαια. Οι άνθρωποι υποθέτουν ότι ξέρουν τι σημαίνει δίκαια. Όταν όμως οι εκπρόσωποι των εργοδοτών και οι εργαζόμενοι φτάνουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, συνήθως διαφωνούν για τη σημασία της λέξης.

Δίκαια σημαίνει κατανόηση των απόψεων του άλλου και χρησιμοποίηση μιας τακτικής που βοηθά να κερδίσουν και οι δύο πλευρές στην επίλυση των διαφορών. Απαραίτητη προϋπόθεση της δίκαιης συμπεριφοράς είναι η ξεκαθαρισμένη γνώση των ατομικών δυνατοτήτων μέσα από τις οποίες κηγάζει η αποδοχή ή όχι κάποιων αποφάσεων.



Με σεβασμό. Δύο είναι τα βασικά στοιχεία του σεβασμού, η αποδοχή και η αβρότητα. Αποδοχή του άλλου σημαίνει ότι συμπεριφέρομαι έτσι ώστε να τον ενθαρρύνω να δείξει τον αληθινό του εαυτό. Θεωρητικά η αβρότητα προέρχεται από την αποδοχή του άλλου αλλά περιέχει μια πλούσια γκάμα από άλλα στοιχεία όπως η ευγένεια, το τάκτ, η λεπτότητα...

Και κλείνουμε με μια είδηση που μας ήρθε πριν λίγες εβδομάδες από την Ιαπωνία. Οι Ιάπωνες δουλεύουν φορώντας ένα περιβραχιόνιο που απειοκνίζει τη λέξη απεργία. Απεργούν γιατί δεν θέλουν να δουλεύουν λιγότερο και να παίρνουν μεγαλύτερες άδειες χωρίς να υπάρχει πρόβλημα μείωσης των αποδοχών τους.

Όσοι από μας μπορούν ας κατανοήσουν την ουσία της είδησης αυτής και ας τη συγκρίνουν με την ελληνική πραγματικότητα.

Βιβλιογραφία

1. Erwin S. Stanton

"Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ Κλειδί για την Υψηλή Παραγωγικότητα".

Γ' έκδοση, Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ 1989. Θεσσαλονίκη.  
Αγροτικές Συνεταιριστικές εκδόσεις Α.Ε.

2) Robert R. Blake - Jane S. Mouton

"Παραγωγικότητα Η Ανθρώπινη Πλευρά"

Β' έκδοση, Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ 1989.

Αγροτικές Συνεταιριστικές εκδόσεις Α.Ε. Θεσσαλονίκη.

3) Robert Bolton - Dorothy Bolton

"Σωστό Μάνατζμεντ με βάση το Κοινωνικό Στυλ"

Β' έκδοση, Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ 1988

Αγροτικές Συνεταιριστικές εκδόσεις Α.Ε. Θεσσαλονίκη.

4) Κανελόπουλος Κ. Χαράλ.

"Μάνατζμεντ - αποτελεσματική διοίκηση σε επιχειρήσεις - οργανισμούς και υπηρεσίες"

Τόμος Πρώτος 3η έκδοση

Αθήνα 1990 International Publishing.

5) Φίλιος Φ. Βασ.

"Μάνατζμεντ και παραγωγικότητα"

ΕΛΚΕΠΑ Αθήνα 1987

6) Δρ. Θεοδωράτος Ευάγγλ.

"Ανθρώπινες Σχέσεις στην εργασία"

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ 1987

7) Δρ. Θεοδωράτος Ευάγγ.

"Οργάνωση και Διοίκηση I"

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ 1987

8) Φαζάκης Γεωργ.

"Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική II"

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ 1987

Αρθρογραφία

"Οργάνωση και Οικονομία" Περιοδ. Ιούνιος 1985

"Οικονομικός Ταχυδρόμος" Περιοδ. 9-5-1985

"Οικονομικός Ταχυδρόμος" Περιοδ. 3-10-1985

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### Εισαγωγή

#### Κεφ. (1ο): Υποκίνηση - Συμπεριφορά - Δραστηριότητα"

- 1) Ορισμός
- 2) Υποκίνηση και Δραστηριότητα
- 3) Κατάσταση που υποκινεί
- 4) Προσδοκία και Διαθεσιμότητα
- 5) Εξέλιξη της Προσωπικότητας
- 6) Ανακεφαλαίωση

#### Κεφ. 2ο: Οι Θεωρίες των Maslow και Herzberg

- 1) Ιεράρχηση των αναγκών
- 2) Παρατηρήσεις
- 3) Θεωρία υποκίνησης - υγιεινής του Herzberg
- 4) Διεύρυνση έργου
- 5) Πρόβλημα τοποθέτησης υπαλλήλων
- 6) Το χρήμα ως κίνητρο
- 7) Ανακεφαλαίωση

#### Κεφ. 3ο: Διεύθυνση και ηγεσία

- 1) Γενικά περί Στάσεων
- 2) Θεωρίες X και Y
- 3) Διοικητικό Πλέγμα ή διοικητική σχάρα
- 4) Το διοικητικό πλέγμα σε τρεις διαστάσεις
- 5) Ανακεφαλαίωση

#### Κεφ. 4ο: Κριτική των κλασσικών θεωριών της συμπεριφοράς και των κινήτρων

- 1) Τι παρατηρείται σήμερα
- 2) Τα κίνητρα για εργασία είναι διαφορετικά στον καθένα
- 3) Η αλλαγή στάσης απέναντι στην εργασία
- 4) Διεύρυνση των κυβερνητικών προγραμμάτων κοινωνικής αρωγής
- 5) Ανακεφαλαίωση

**Κεφ. 5ο: Ομάδες - Νόρμες Ομάδων - Υποκίνηση"**

- 1) Νόρμες και συμπεριφορά
- 2) ομάδες - συμμόρφωση - συμπεριφορά
- 3) Νόρμες και παραγωγικότητα
- 4) Η τελευταία ώρα εργασίας

**Κεφ. 6ο: Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ**

- 1) Ρεαλιστικό μάνατζμεντ
  - α) Επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού
  - β) Εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων
  - γ) Αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων
  - δ) Συνεχής επιτήρηση και καθοδήγηση
  - ε) Συστήματα αμοιβής και παροχών .
- 2) Ανακεφαλαίωση

**Κεφ. 7ο: Υποκίνηση με τον ορθό Σχεδιασμό των Εργων"**

- 1) Το θέμα του σχεδιασμού του έργου
- 2) Ιστορική προσέγγιση στο σχεδιασμό του έργου
- 3) Προσπάθειες στο παρελθόν για τη λύση του προβλήματος του σχεδιασμού της εργασίας
- 4) Ο εμπλουτισμός του έργου
- 5) Συμμετοχική Διοίκηση και λήψη αποφάσεων
- 6) Ανακεφαλαίωση
- 7) Περιπτωσιακή μελέτη (Volkswagen Ag)

**Κεφ. 8ο: Σωστό Μάνατζμεντ με βάση το Κοινωνικό Στυλ"**

- 1) Κοινωνικά στυλ
- 2) Προσαρμογή του στυλ
- 3) Ανακεφαλαίωση

**Κεφ. 9ο: Ερευνα**

- 1) Ιονική και Λαϊκή Τράπεζα Ελλάδος Α.Ε.
- 2) Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος
- 3) Interamerican Α.Ε.
- 4) Φ. Νάκας Α.Ε.

**Επίλογος**

**Βιβλιογραφία**

Περιεχόμενα

Παραπομπές

### Παραπομπές

- 1) Καθ. Χαρ. Κανελόπουλος: "Μάνατζμεντ - αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις - οργανισμούς και υπηρεσίες" Τόμος Πρώτος 3η έκδοση, Αθήνα 1990, International Publishing.
- 2) Δρ. Ευάγγ. Θεοδωράτος: "Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία" Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑ 1987.3
- 3), 4) βλέπε παραπομπή 1.
- 5) Για τις ομάδες στον εργασιακό χώρο θα αναφερθούμε εκτενέστερα στο κεφάλαιο 5.
- 6) βλέπε παραπομπή 1.
- 7) Erwin S. Stanton: "Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ Κλειδί για την Υψηλή Παραγωγικότητα" Γ' έκδοση, βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ 1989, Θεσσαλονίκη, Αγροτικές Συνεταιριστικές εκδόσεις Α.Ε.
- 8) Βλέπε παραπομπή 1.
- 9) Βλέπε παραπομπή 1.
- 10) Βλέπε παραπομπή 7.
- 11) Βλέπε παραπομπή 1.
- 12, 13) Βλέπε παραπομπή 2.
- 14) Βλέπε παραπομπή 1.
- 15) Βασίζεται στις μελέτες των α) Δρ. Ευάγγ. Θεοδωράτου και β) Καθ. Χαρ. Κανελόπουλου.
- 16) Βλέπε παραπομπή 1.
- 17) Βλέπε παραπομπή 7.
- 18) Φυσική Πραγματικότητα είναι η Πραγματικότητα που η φύση της είναι αντικειμενική σε αντίθεση με την κοινωνική ή εμπειρική πραγματικότητα που η φύση της είναι υποκειμενική.
- 19) Βλέπε παραπομπή 1.
- 20) Erwin Blake - Jane Mouton: "Παραγωγικότητα. Η Ανθρώπινη Πλευρά", Β' έκδοση, Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ 1989, Αγροτικές Συνεταιριστικές εκδόσεις Α.Ε., Θεσσαλονίκη.
- 21) Βλέπε παραπομπή 1.
- 22) Στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας διαμέσου της εργατικής συμμετοχής, δηλ. όταν οι εργάτες μετέχουν

αμεσότερα στις προκλήσεις της παραγωγής ανταποκρίνονται με ιδέες και με προσπάθειες που αυξάνουν την παραγωγικότητα.

23) Βασίζεται στο ότι οι εργαζόμενοι μέσα από την καθημερινή τους τριβή μπορούν να εισηγηθούν πολλές καινοτομίες που αν υιοθετηθούν θα έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας.

24), 25), 26) Βλέπε παραπομπή 7.

27) Βλέπε παραπομπή 1.

28) Δρ. Ευάγγ. Θεοδωράτος "Οργάνωση και Διοίκηση Ι": ΤΕΙ Πάτρα 1987.

29) Ακολουθεί στο τέλος του κεφαλαίου περιπτωσιακή μελέτη από το "Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική ΙΙ", καθ. Γ. Φαζάκης, ΤΕΙ Πάτρα, 1988.

30) Βλέπε παραπομπή 1.

31) Περιοδικό "Οργάνωση και Οικονομία", Ιούνιος 1985, τεύχος 18.

32), 34) Γ. Φαζάκης: "Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική ΙΙ", ΤΕΙ Πάτρας, 1988.

33) Φίλιος Φ. Βασ. "Μάνατζμεντ και Παραγωγικότητα", ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1987.

35) Robert Bolton-Dorothy Bolton: "Σωστό Μάνατζμεντ με βάση το Κοινωνικό Στυλ", Β' έκδοση Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ 1988, Αγροτικές Συνεταιριστικές εκδόσεις Α.Ε., Θεσσαλονίκη.

36) Στο βιβλίο του "New Patterns of management" όπως αναφέρεται και το βιβλίο των Robert Bolton - Dorothy Bolton (βλέπε παραπομπή 35).

37), 38) Βλέπε Παραπομπή 35.

39) Βλέπε παραπομπή 33.

40) Περιοδικό "Οικονομικός Ταχυδρόμος" 3-10-85.

