

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΑΝΔΡΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ.



ΠΑΤΡΑ 1990.

ΑΡΙΘ. ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ | 663 B

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ I

Εργασία-Τι σχέση έχει ο άνθρωπος με την εργασία-Τι παραινεί το άτομο να εργασθεί - Κίνητρα εργασίας - Τι πρέπει να καλύπτει ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων - Συμπέρασμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

Ανθρώπινες ανάγκες και χρήμα - Ανάγκη της ασφάλειας - Ανάγκη αναγνώρισης της επιδοκιμασίας - Ανάγκη συναντήσεως του άλλου φύλλου - Ανάγκη της ανθρώπινης περιπέτειας - Υποχρεώσεις των ατόμων απέναντι στους οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ III

Ηθικό και παραγωγικότητα - Ορισμός ηθικού - Φύση του ηθικού - Παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό - Σχέσεις Ηθικού και παραγωγικότητας - Σχέσεις ηθικού προς άλλες μεταβλητές - Μέθοδοι πληροφόρησης της Διοικήσεως για το ηθικό του προσώπου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

Το άτομο στο εργασιακό περιβάλλον - Υποχρεώσεις των ατόμων έναντι του οργανισμού - Ανία - Ειδικότερα αίτια της ανίας - Μέσα αντιμετώπισης της Ανίας - Εμπλουτισμός του έργου - Έρευνα: Η νοοτροπία ενθαρρύνει τους αντιπροσώπους της για να εφαρμόσουν τον εμπλουτισμό των έργων - Πειθαρχία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V.

Ασφάλεια εργαζομένων - Τι είναι ατύχημα - Κόστος των

ατυχημάτων - Αιτίες Ατυχημάτων _ Αναλογίες τραυματισμών στην βιομηχανία- Ψυχολογία των ατυχημάτων - Τρόποι για την αντιμετώπιση των ατυχημάτων - Συμπέρασμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI.

Συνδικαλισμός υπαλλήλων - Σχέσεις εργασίας - Παρακίνηση σε σύνδεση με σωματεία - Αιτίες απόρριψης των Συνδικαλιστικών οργανώσεων - Συμπέρασμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII.

Μελέτη της Διοίκησης και του Περιβάλλοντος εργασίας της Α.Ε ΚΥΚΝΟΣ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

1.1 ΕΡΓΑΣΙΑ.

Γιατί ο άνθρωπος εργάζεται; Γιατί πρώτα απ' όλα πρέπει να ικανοποιήσει τις βασικές βιολογικές του απαιτήσεις. Εάν μπορούσε να τις ικανοποιήσει με άλλο τρόπο εκτός της εργασίας, τότε η εργασία δεν θα υπήρχε με την μορφή που την εξετάζουμε εδώ. Μα τι είναι εργασία;

Εργασία λέμε τη σωματική, πνευματική, συστηματική και ευσυνήδειτη απασχόληση του ανθρώπου σε διάφορους τομείς με σκοπό την τέλεση κάποιου έργου, προσφέροντας έτσι υπηρεσίες στην κοινωνία και βελτιώνοντας τους όρους διαβίωσης.

Η εργασία είναι συνυφασμένη με κάθε ζωντανό οργανισμό. Το ένστικτο της αυτοσυντήρησης ωθεί τα ζώα στην εξεύρεση τροφής. Αυτή η προσπάθεια εκφράζεται με την εργασία, που αποτελεί την βάση των αναγκών της ζωής. Ο άνθρωπος μια και είναι πνευματική φύση θέτει σκοπούς και μοχθεί ευσυνήδειτα να τους πραγματοποιήσει με την εργασία, που αποτελεί την κύρια δημιουργία του πολιτισμού.

Με την εργασία ο άνθρωπος καλλιεργείτε, προστατεύεται από το ηθικό κακό, το ελάττωμα που προιονίζει το δέντρο της ψυχής μας και καταστέλει το δυναμισμό της ηθικής μας δράσης. Η αργία είναι μητέρα κάθε κακίας. Ο νους του σκνήρου γίνεται το εργαστήριο των πονηρών διαλογιστών.

1.2 ΤΙ ΣΧΕΣΗ ΕΧΕΙ Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ;

Από παλαιά η εργασία θεωρείται ως αναγκαίο κακό ή ως μέσο για τη κάλυψη των βιοτικών αναγκών, παρά ταύτα η συμβολή της στην κοινωνική υπόσταση του ανθρώπου είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Κατά την διάρκεια σχετικής έρευνας στις Η.Π.Α όπου υποβλήθηκαν ένας μεγάλος αριθμός ατόμων με ποικίλο πλαίσιο απασχόλησης στην ερώτηση: "Εάν υποθέσουμε ότι εντελώς αιφνιδιαστικά και απροσδόκητα κερδίζαται ή ήσαστε κληρονόμος μιας μεγάλης περιουσίας, θα εγκαταλείπατε την εργασία σας", έδωσαν διάφορες απαντήσεις από τις οποίες δείχθηκε ότι η μέγιστη πλειοψηφία του ερωτηθέντων μέσα στους οποίους ήταν και άτομα βρισκόμενα στην προσυνταξιοδοτική περίοδο απάντησαν αρνητικά. Η απάντηση αυτή εξηγείται στο ό,τι η εργασία πέρα από την καθαρά βιοποριστική απασχόληση την οποία εκπληρώνει, ασκεί και σημαντικό κοινωνικό ρόλο, όσο η εργασία συνδέει τον άνθρωπο με την κοινωνία. Η εργασία αποτελεί βασικό κριτήριο για κάποιο άτομο, ανάλογο τι δουλειά κάνει, και για την διαπίστωση της παρούσας καταστάσεώς του και τις μελλοντικές προοπτικές του.

Το αντίθετο συμβαίνει με τον μη εργαζόμενο. Η εργασία επίσης παρέχει την δυνατότητα να κατατάξουμε τα άτομα κατά κατηγορίες μέσα στη κοινωνία "απασχολούμενοι", ή "μη απασχολούμενοι", "συνταξιούχοι", "σπουδαστές".

Πέρα όμως από αυτές τις κατατάξεις υπάρχουν και άλλοι κοινωνικοί λόγοι οι οποίοι τονίζουν ακόμη περισσότερο τον κοινωνικό ρόλο της εργασίας. Επίσης η εργασία συμβάλει στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, όχι απλώς των αναγκών για τροφή και στέγη, αλλά και την ανάγκη για κοινωνική περοβολή, γόητρο αναγνώριση και σεβασμό, δημιουργεί δυνατότητα χρησιμοποίησεως των προϊόντων εκείνων της τεχνολογίας όπως π.χ. (αυτοκίνητο, τηλεόραση, ιδιωτική κατοικία, ακριβά ενδύματα κ.λ.π) τα οποία θεωρούνται γενικώς ως σύμβολα ευημερίας και ασκούν επίδραση επί της κοινωνικής διαφοροποίησης.

Η εργασία αντιπροσωπεύει επίσης ένα σημείο επαφής με τους φίλους συναδέλφους και των προσώπων αυτού του επιπέδου. Τέλος η εργασία συνδέει το άτομο με το παρελθόν και το παρόν και δημιουργεί ένα πλαίσιο αναπτύξεως και φιλοδοξιών των ονείρων του.

1.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.

Ζούμε σε μια εποχή που όλοι έχουν απαίτηση για έναν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησεως. Είπαμε, γενικά, ότι ο βαθμός ικανοποίησεως εξαρτάται από τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών.

Ειδικότερα αυτή η ικανοποίηση εξαρτάται:

1/ Από την επιχείρηση· δηλ. από την οργάνωση και την τακτική της επιχειρήσεως, από τον μισθό, τις ώρες εργασίας, το περιβάλλον, τη φήμη της επιχειρήσεως, από τις ευκαιρίες ανόδου των εργαζομένων, από την ανασφάλεια στην εργασία και από την απάθεια κατά των κινδύνων.

2/ Από το είδος της εργασίας, που κάνει, θα εξαρτηθεί αν του αρέσει ή όχι. Αν βρίσκει σε αυτή ενδιαφέρον ή όχι:

Μερικοί νομίζουν την εργασία σαν ένα μέσο για να επιτύχουν άλλους σκοπούς, όποτε δεν τους ενδιαφέρει και τόσο αν τους αρέσει ή όχι. Άλλοι την θεωρούν σαν σκοπό, όποτε εξετάζουν πολύ το θέμα "ενδιαφέρον".

Ο πεινασμένος κάνει την οποιαδήποτε εργασία φτάνει να βρεί τροφή εκείνος που αισθάνεται μόνος, αισθάνεται ευχαρίστηση να κάνει μια έστω και μονότονη εργασία, αρκεί να ενταχθεί σε μια ομάδα και να βρεί φίλους. Η υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία είναι αυτή της αυτοεκφράσεως. Δηλ. αυτή που μας δίνει την ευκαιρία να δράσουμε αποδοτικά και ενεργητικά.

3/ Ικανοποίηση από την ομάδα και τον προϊστάμενο. Ξέρουμε σήμερα ότι σπουδαίο ρόλο παίζει η ομάδα και πόσο επιδρά πάνω στο άτομο. Τόσο αυτοί όσο και ο προϊστάμενος μπορεί να κάνουν ένα άτομο ν' αγαπήσει ή να μισήσει την εργασία του. Αυτοί θα δημιουργήσουν το κατάλληλο ή ακατάλληλο κλίμα, μέσα στο οποίο θα μπορεί να σταθεί και ν' αποδώσει, ή να φύγει ή και αν παραμείνει να μην είναι αποδοτικός και ικανοποιημένος ο εργαζόμενος.

4/ Η ικανοποίηση από τη θέση στην εργασία:

Η θέση στην εργασία είναι σπουδαίος παράγοντας για την ικανοποίηση. Όσο πιο ψηλά είναι τοποθετημένος στην ιεραρχία, τόσο μεγαλύτερος θεωρείται και ο βαθμός της ικανοποίησης. Οι ανειδίκευτοι συνήθως είναι οι πιο ανικανοποίητοι. Σε μια έρευνα για την εξακρίβωση της ικανοποίησεως, από τη θέση της εργασίας (TRIER 1954) χρησιμοποίησαν το εξής ερωτηματολόγιο:

- α) Πιστεύουν τα μέλη της οικογενειά σας ότι έχετε μια καλή εργασία;
- β) οι γείτονες πιστεύουν, από τον τρόπο που ζείτε, ότι η εργασία σας είναι καλή;
- γ) θεωρείται γενικά, ότι η επιχείρηση, στην οποία εργάζεστε είναι φτωχή;

Ακολουθούν μικρές ακόμη ερωτήσεις αυτού του είδους. Οι γνώμες της οικογένειας, των φίλων και γειτόνων δίνουν την κοινωνική αξία ενός εργαζόμενου. Συνήθως όμως πιστεύεται ότι ο καθορισμός της θέσεως είναι ο μισθός. Ο μισθός καθορίζει γενικά την αξία της εργασίας:

όσο ψηλότερος είναι, τόσο σπουδαιότερη φαίνεται η εργασία.

5/ Από την προσωπική προσαρμογή. Για να έχουμε προσαρμογή πρέπει να έχουμε τουλάχιστον δύο πράγματα: Καλή απόδοση και αίσθημα ευτυχίας. Ο βαθμός της ευτυχίας εξαρτάται από τον βαθμό της ικανοποίησης των αναγκών. Η ικανοποίηση των κατωτέρων αναγκών, αν και είναι πιο πειστικές, δημιουργεί ένα αίσθημα ανακουφίσεως παρά ευτυχίας. Η ικανοποίηση των υψηλότερων αναγκών, που ζεί το άτομο, είναι αυτή που δίνει τη μεγαλύτερη επιτυχία. Πολλά εμπόδια μπαίνουν στο δρόμο της ανθρώπινης ευτυχίας. Υπάρχουν τα τυχαία περιστατικά του φυσικού κόσμου, τα κοινωνικά εμπόδια της ανεργίας, της διακρίσεως τάξεων και τα ανθρώπινα εμπόδια που οφείλονται σε σωματικά και ψυχοδιανοητικά μειονεκτήματα. Για τους περισσότερους ανθρώπους, πηγή δυστυχίας είναι τα εμπόδια που προέρχονται δηλ. από εσωτερικές συγκρούσεις. Ένας προϊστάμενος π.χ θέλει να έχει την επιδοκιμασία των ανωτέρων του, αλλά και την εκτίμηση και την αγάπη των υφισταμένων του. Πολλές φορές όμως δημιουργείται, τέτοια διπληματική κατάσταση που δεν μπορεί να ικανοποιηθεί ούτε η μια επιθυμία ούτε η άλλη. Ο καλύτερος προσαρμοσμένος άνθρωπος είναι εκείνος που χειρίζεται τα εμπόδια και τις συγκρούσεις με τον πιο ικανοποιητικό τρόπο. Αυτός είναι ο ώριμος άνθρωπος που μπορεί ν' αναπτύξει την προσωπικότητα.

1.4 ΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

Το ενδιαφέρον είναι ένας όρος άοριστος. Για ν' αποφύγει η επιτροπή τη σύγχυση θεώρησε καλό να ορίσει πρώτα τους αντικειμενικούς σκοπούς της πολιτικής "ενδιαφέροντος". Εφαρμογή του ενδιαφέροντος στην επιχείρηση σημαίνει, εφαρμογή μιας πολιτικής που αποβλέπει στη μεταβολή των κοινωνικών σχέσεων

μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων μέσα στα πλαίσια της επιχειρήσεως και της οικονομίας. Η πολιτική του ενδιαφέροντος πρέπει να ευκολύνει κάθε εργαζόμενο να ενσωματωθεί με την επιχείρηση ώστε:

- Η εργασία του να τοποθετείτε σ' αυτή κατά τον καλύτερο τρόπο και ο ίδιος να εκτιμήσει τη θέση του σε σχέση με το κοινό έργο.
- Να αισθάνεται, πως προσφέρει στη δραστηριότητα, οργάνωση και πρόοδο της επιχειρήσεως.
- Η συνειδητοποίηση, πως συμμετέχει ψυχολογικά και ηθικά στους σκοπούς της επιχείρησης και ότι προσφέρει υπηρεσίες στην ολότητα.

Κατ' αυτόν τον τρόπο περνά προοδευτικά, χάρις σε μια οικονομική, κοινωνική και ανθρώπινη προαγωγή, από την κατάσταση του ημερομισθίου "υφισταμένου" στην ενεργητική θέση του "συμμετέχοντος", με το να αναλαμβάνει ευθύνες.

- Να λάβει τέλος μια δίκαιη αμοιβή που ν' αντιστοιχεί με την άσκηση της νέας μορφής υπευθυνότητας.

Η ανάπτυξη του ενδιαφέροντος μπορεί να δώσει την ευκαιρία στα μέλη που συμμετέχουν να εκδηλώσουν αμοιβαία την καλή τους πίστη δημιουργώντας απο κοινού ένα κλίμα συνεργασίας ή τουλάχιστον ένα πρώτο στάδιο επικοινωνίας και διαλόγου, που θα διευκολύνει την καλή λειτουργία της επιχείρησης και την καλύτερη προσαρμογή του εργαζόμενου στις συνθήκες της σύγχρονης οικονομικής ζωής. Αποβλέπει όπως και οι επιτροπές επιχειρήσεως, στην ανάπτυξη του κοινωνικού και οικονομικού πλάνου. Το ενδιαφέρον στην πιο πλατειά του έντονα αποτελεί ένα στάδιο καλύτερης ικανοποίησης των βασικών επιδιώξεων του ανθρώπου και αποβλέπει

στο να διαφυλάξει την ανάπτυξη της προσωπικότητας του ανθρώπου απεναντι στη πρόοδο της τεχνικής εξέλιξης.

Τώρα για να αποφύγουμε κάθε παρεξήγηση και για να δώσουμε να καταλάβει και η εξεταστική επιτροπή επακριβώς το περιεχόμενο του ενδιαφέροντος έχουμε:

Το ενδιαφέρον, αν και παρέχει μια λύση δεν μπορεί μόνο του να επιλύσει όλα τα προβλήματα που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση από μια σαθρή οικονομική κατάσταση και να περιορίσει κάθε αιτία συγκρούσεων.

2) Μια πολιτική στο ενδιαφέρον, αν επιτρέπει μια καλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στην επιχείρηση δεν πρέπει εν τούτοις να περιορίσει την ελευθερία των εργαζομένων ν' αλλάξει επιχείρηση ούτε ν' αποτελέσει εμπόδιο στην αναγκαία επαγγελματική και κοινωνική μετακίνηση του εργατικού δυναμικού.

3) Το ενδιαφέρον δεν θα πρέπει να εμφανιστεί μόνο σαν μια πηγή υλικών πλεονεκτημάτων. Εάν επρόκειτο να θεωρηθεί σαν μια οικονομική ή κοινωνική ανακούφιση ή σαν μια συμπλήρωση της αμοιβής, δεν θα παρείχε αυτή την έννοια του δεσίματος που του δίνει η πραγματική του αξία.

4) Κι αν ακόμα γενικεύαμε την έννοια του ενδιαφέροντος, πάλι αυτό δεν θα ήταν αρκετό για να λύσει το πρόβλημα της αμοιβής των εργαζομένων. Συντελεί βέβαια στο να αυξηθεί η αμοιβή, η αύξηση εξαρτάται και από άλλους παράγοντες.

5) Το ενδιαφέρον δεν μπορεί σε καμμία περίπτωση ν' αναπληρώσει μια ανεπάρκεια μισθών που καθορίζονται από τις διατάξεις του νόμου της 11^{ης} Φεβρουαρίου 1950 για τις συλλογικές συμβάσεις. Μπορεί να αποτελέσει ένα συμπλήρωμα, αν προστεθεί στους κανονικούς μισθούς.

6) Το ενδιαφέρον μπορεί να ευνοεί μια δικαιότερη κατανομή των κερδών, όμως δεν λύνει το πρόβλημα της κατανομής των καρπών της επιχείρησης με τη δομή που έχει σήμερα. Εάν τούτοις αποτελεί ένα στάδιο κοινωνικής προόδου, που μπορεί να έχει στην επεκτασή του επιπτώσεις οικονομικές και νομικές.

Αφού καθόρισε μ' αυτόν τον τρόπο η επιτροπή προσπάθησε να δει, πως και με ποιά μέτρα το κράτος θα μπορούσε να βοηθήσει στην εφαρμογή τους.

Έτσι δημοσιεύθηκε το διάταγμα της 7^{ης} Ιανουαρίου 1959, που ευνοεί την ανάπτυξη του "ενδιαφέροντος".

1.5 ΤΙ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΝΑ ΕΡΓΑΣΘΕΙ;

ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΤΟΝ ΟΘΟΥΝ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.

Γιατί ο άνθρωπος επιδιώκει να εργασθεί; Τι τον κάνει να στραφεί προς την εργασία; Ποιά τα κίνητρα; Πάνω σ' αυτές τις ερωτήσεις έχουν δοθεί ποικίλες απαντήσεις, μα αυτές που έχουν επικρατήσει είναι: πως ο άνθρωπος εργάζεται για την ικανοποίηση των αναγκών του και γιατί προσφέρει κοινωνικό καλό. Παραπάμφ μιλήσαμε για κίνητρα, που παρακινούν τον άνθρωπο για την εργασία αυτό θα το συζητήσουμε παρακάτω.

1.6 ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Κάθε άτομο το οποίο εργάζεται σε μια επιχείρηση, δεν το κάνει μόνο και μόνο για να έχει το αίσθημα της ικανοποίησης ενός ομαδικού έργου. Η πρώτη τους επιδίωξη είναι η απάντηση ενός εισοδήματος. Αν τα κίνητρά του δεν ήταν οικονομικά, θα μπορούσε αντί να εργάζεται να ασχολείται με κάποιο "χόμπυ" του. Γι' αυτό οι προϊστάμενοι, θα πρέπει να αντιληφθούν τι είναι εκείνο που υποκινεί τους εργαζομένους και ν' αποσπάσουν

το ενδιαφέρον τους με κατάλληλα κίνητρα για το συμφέρον των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.

1.7 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΛΥΠΤΕΙ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.

Τα παραδοσιακά συστήματα κινήτρων βασίζονται αποκλειστικά στην ικανοποίηση των υλικών αναγκών των εργαζομένων δηλ. στην κλημάκωση της χρηματικής αμοιβής, παραβλέποντας τις ψυχικές και πνευματικές ανάγκες του.

Παρόλο που το να κερδίζει κανείς χρήματα είναι βασικό, από ένα σημείο και πέρα δεν είναι η μοναδική επιδίωξη του εργαζομένου και έχει παρατηρηθεί πολλές φορές ορισμένοι εργαζόμενοι να έχουν εξαντληθεί όλα τα σκαλοπάτια της κλίμακας των οικονομικών κινήτρων και παράλληλα να πέφτει η παραγωγικότητά τους και μάλιστα με γοργό ρυθμό.

Για να εμπνεύσει ένας προϊστάμενος τους υφισταμένους του τη διαθεση για παραγωγική εργασία θα πρέπει, να επωφεληθεί απ' τους προσωπικούς λόγους που έχει ο καθένας ξεσωριστά να συνεργαστεί με την επιχείρηση και απ' όλους αυτούς τους ατομικούς ρόλους να προσθέσει και άλλους, ίσως πιο ελκυστικούς για ν' αποσπάσει έτσι απ' τους εργαζόμενους τον πιο παραγωγικό τους εαυτό. Όταν λοιπόν μιλάμε για κίνητρα θα πρέπει να εννοούμε πάντοτε ένα σύστημα κινήτρων, δηλ. ένα συντονισμένο σύνολο από θετικά στοιχεία, που θα προσελκύει τον εργαζόμενο για παραγωγική εργασία και το οποίο θα πρέπει να βασίζεται σε κοινωνικές αρχές, σ' αρχές που διέπουν την πρακτική των επιχειρήσεων και σε ηθικές αρχές, σ' ότι αφορά αυτές τις θεμελιώδεις επιδιώξεις του ατόμου. Έτσι θα είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων.

Θα πρέπει να ικανοποιεί ανάγκες κυρίως τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες μέσα στο γενικότερο περιβάλλον που λειτουργεί η επιχείρηση . Ακόμη το συναίσθημα της ασφάλειας, την ανάγκη για κοινωνική θέση, την ανάγκη για ν' ανήκει κανείς σε μια ομάδα την οποία και θα παραδέχεται. Επίσης να ικανοποιεί τις ανάγκες του "εγώ".

Θα πρέπει να 'ναι σε θέση ν' αποδεσμεύει την παραγωγική ικανότητα των ατόμων για εργασία . Τα άτομα έχουν τεράστια αποθέματα από φυσικές και πνευματικές ικανότητες που κατά κανόνα ποτέ δεν αξιοποιούνται πλήρως από τις επιχειρήσεις. Ένα πετυχημένο σύστημα κινήτρων θα πρέπει όχι μόνο ν' αποδεσμεύει αυτά τ' αποθέματα, αλλά να τα διοχετεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Θα πρέπει να αντικατροπτίζει, να κολακεύει, και να προάγει την εικόνα της επιχείρησης στον εργαζόμενο. Υπάρχουν πολλά άτομα, τα οποία θέλουν να εργάζονται σε επιχειρήσεις που έχουν ακτινοβολία στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και πολλές φορές πέρα από τα επιχειρηματικά τους επιτεύγματα. Αυτού του είδους προτιμήσεις διεγείρουν και κάνουν παραγωγικότερους τους εργαζομένους. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να επωφεληθεί από οποιοδήποτε στοιχείο που δίνει τέτοια εικόνα και να το εκμεταλλεύσει ανάλογα.

Θα πρέπει να εξαρτάται από την κατάλληλη επιλογή και τον προσανατολισμό του προσωπικού.

Είναι φυσικό πως όσο περισσότερα προσόντα και όσο πιο καλά είναι εκπαιδευμένο το προσωπικό σε μια επιχείρηση, τόσο η παραγωγικότητά της αυξάνει. Αυτό βέβαια αποτελεί προϋπόθεση, γιατί μειώνει στο μένιμουμ την ανάγκη για υποκείνηση και ελαττώνει το κόστος διαμόρφωσης και λειτουργίας ενός συστήματος

κινήτρων. Παρακάτω θα δούμε πιο αναλυτικά τις κατηγορίες κινήτρων.

A. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.

Οι ανάγκες σε α) Βασικές ψυχολογικές ή Κύριες ανάγκες και β) Κοινωνικές ψυχολογικές ανάγκες οι οποίες λέγονται και δευτερεύουσες. Μερικές από τις βασικές ανάγκες είναι η τροφή, ο ύπνος, η ενδυμασία, η στέγη κ.λ.π. Οι ανάγκες αυτές οφείλονται σαν βασική φυσιολογία της ζωής και είναι απαραίτητες για την επιβίωση και διαίωνιση του είδους. Συναντώνται σε όλους τους ανθρώπους και υπό διαφορετική ένταση π.χ. το βρέφος έχει ανάγκη περισσότερο ύπνο από ότι οι ενήλικες. Η έκταση αυτών των αναγκών ποικίλοι επίσης και ανάλογα με τις κοινωνικές συνθήκες π.χ έχουμε συνηθίσει να τρώμε τρία γεύματα ημερησίως και καθ' αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός αντιδρά αναλόγως.

Οι ψυχολογικές ανάγκες είναι περισσότερο σύνθετες γιατί αντιπροσωπεύουν περισσότερες ανάγκες στο ψυχικό και πνευματικό κόσμο του ανθρώπου. Πολλές από τις ανάγκες αυτές αναπτύσσονται με την ωρίμανση του ανθρώπου. Παραδείγματα τέτοιων αναγκών προς άμιλλα, αυτοσεβασμό, αυτοδημιουργεία, αυτοπροβολή κ.λ.π είναι εκείνες οι ανάγκες οι οποίες περιπλέκουν συνήθως το έργο της διοικήσεως. Σχεδόν οποιαδήποτε ενέργεια της διοίκησης είναι δυνατόν να επηρεάσει τις ψυχολογικές αυτές ανάγκες γι' αυτό ο σχεδιασμός της διοίκησης θα πρέπει να εξετάζει τις επιδράσεις οποιασδήποτε προτεινόμενης ενέργειας επί των ψυχολογικών αναγκών του προσωπικού. Η εργασία βοηθάει στην αντιμετώπιση κάτω από επισικέστερες συνθήκες αυτών των δύο κατηγοριών αναγκών. Στη συνέχεια θα δούμε λίγα παραπάνω λόγια γι' αυτές

τις δύο ανάγκες: α) βασικές και β) Ψυχολογικές.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ.

Στη κατηγορία αυτή των αναγκών ανήκουν οι ανάγκες που είναι απαραίτητες για την επιβίωση των ανθρώπων. Σε μια συνηθισμένη κατάσταση η κατηγορία αυτή των αναγκών σπανίως εμφανίζεται κυριαρχούσα γιατί αυτές ικανοποιούνται σχεδόν αυτόματες ώστε να μη γίνεται ιδιαίτερως η παρουσία τους. Στις πρωτόγονες όμως κοινωνίες η κατά την περίοδο πολέμων, ολημύρων, σιτοδείας ή άλλων καταστροφών, γίνονται περισσότερο ανάγκες από άλλες ανάγκες. Αν ο άνθρωπος αισθάνεται την αναγκη για τροφή τότε είναι ικανός να ριψοκινδυνεύσει και την ίδια του τη ζωή για την ικανοποίηση αυτής.

Στις περισσότερες χώρες του κόσμου σήμερα οι λαοί σπανίως απειλούνται από πείνα γι' αυτό τα κίνητρα τα βασιζόμενα στην ανάγκη αυτή δεν έχουν σπουδαιότητα όσο τα κίνητρα τα αναφερόμενα για την ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.

- α) Επηρεάζονται ισχυρώς από την εμπειρία η οποία αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα αυτών.
- β) Διαφέρουν μεταξύ των ατόμων τόσο κατά το τύπο όσο και κατά την έκταση.
- γ) Μεταβάλλονται πολλά στο ίδιο πρόσωπο, ανάλογα των ειδικότερων κινήτρων τα οποία προσδιορίζουν τη συμπεριφορά κάθε ατόμου.
- δ) Λειτουργούν κατά ομάδα και όχι μεμονομένα.

ε) Παρουσιάζονται συνήθως κάτω από καλημμένη μορφή ώστε να μην είναι δυνατόν η ευσυνίδητη αναγνώριση από το άτομο.

στ) Έχουν κυρίως χαρακτηριστικά απροσδιόριστων αισθημάτων, παρά σαφώς προσδιορισμένων αναγκών.

ζ) Ασκούν βασική επίδραση στη συμπεριφορά.

Β. ΚΙΝΗΤΡΟ Η ΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ.

Οι οικονομικές απολαβές τις οποίες παίρνουν οι εργαζόμενοι ως αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες που προσφέρουν, αποτελούν το βασικότερο από τα κίνητρα για τη διάθεση των δυναμεών τους στο χώρο της εργασίας. Και αυτό με τα οικονομικά μέσα είναι δυνατό να ικανοποιήσουν τις περισσότερες αν όχι όλες τις ανάγκες. Όμως το χρήμα δεν αποτελεί το μόνο κίνητρο για να ωθήσει τον άνθρωπο προς την εργασία και αυτό το καταλαβαίνουμε από την έρευνα που έκαναν το 1955 ο MORSE και HAI WEISS με την εξής ερώτηση: Αν κερδίζατε ή κληρονομούσατε ένα μεγάλο ποσό θα σταματούσατε να εργάζεστε; Την απάντηση, δηλ. το πόρισμα αυτής της έρευνας το έχουμε αναλύσει και περιγράψει παραπάνω.

Γ. ΔΙΟΧΕΤΕΥΣΗ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Με την εργασία και συγκεκριμένα σε κάθε θέση εργασίας απαιτείται μια ποσότητα από ενέργεια, γι αυτό κάθε άνθρωπος που εργάζεται αποκτά την ικανότητα της εργατικότητας. Κάθε άνθρωπος που εργάζεται διοχετεύει ένα ποσό δυνάμεως στις διάφορες απασχολήσεις. Αυτό είναι απόλυτα απαραίτητο για κάθε άνθρωπο, γιατί συνδέεται άμεσα με την ψυχική και σωματική του υγεία. Ο άνθρωπος αισθάνεται την ανάγκη για

εκτόνωση-διοχέτευση των δυναμεών του σε κάποια δραστηριότητα ώστε να γεμίσει τον χρόνο του και να νοιώσει ενεργητικός. Εξάλλου η εργασία εξυψώνεται σε αρετή από πολλές θρησκείες όπως η Ιουδαϊκή, η Χριστιανική. Χαρακτηριστικά δε αναφέρεται από το ΜΑΧ 1930 ότι η εργασία κατά τους διαμαρτυρούμενους προάγει τη δόξα του θεού. Παρομοια αντίληψη δε, υπάρχει και σε πολλές φιλολογικές γλώσσες.

Δ. ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ.

Ένα επίσημο κίνητρο είναι πως ο άνθρωπος σκέπτεται ότι με την εργασία συμβάλει και αυτός στην παραγωγικότητα. Η εκτόνωση της δυναμικότητας σχετίζεται άμεσα με κάποιο σκοπό χάριν του οποίου πραγματοποιείται αυτή. Έτσι η εργασία απορροφώντας τις δυνάμεις των ατόμων, τους παρέχει την ικανοποίηση για την επιτυχία κάποιου σκοπού. Βασική ανάγκη και σκοπός των εργαζομένων είναι η συμβολή στο παραγωγικό έργο και στη γενικότερη προσπάθεια που καταβάλλεται από όλη την κοινωνική ομάδα.

Ε. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΣ ΣΧΕΣΕΩΝ.

Η εργασία βοηθάει στη δημιουργία κοινωνικών σχέσεων, μεταξύ των ανθρώπων όπως η σχέση Πωλητού-αγοραστή ή προϊσταμένων - υφισταμένων κ.λ.π.

Έχει αποδειχθεί ότι τα άτομα αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις αυτές και γι' αυτό τις επιδιώκουν. Η ικανοποίηση της μορφής αυτής δεν οφείλεται, τόσο στις διάφορες κοινωνικές διεργασίες όσο στις ειδικές "απολαβές" που έχουν τα άτομα

από παρόμοιες διεργασίες, όπως το να έχουν επιρροή σε άλλα άτομα ή να εκτιμούνται από α υτά κ.α. Στην έρευνα των MORE και WEISS διατυπώνεται ότι ποσοστό 31% των ερωτηθέντων θα παρέμενε στο επιχειρησιακό περιβάλλον μόνο για να μη χάσει τη δυνατότητα των κοινωνικών επαφών, έστω και αν είχε αρκετά οικονομικά μέσα στη διαθεσή του.

2. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ.

Η εργασία καθορίζεται κατά κανόνα και την θέση του ατόμου στη κοινωνική πυραμίδα. Σε μελέτη των WAGNER MEELER και EELLS(1949) αναφέρεται ότι σε ποσοστό 91% η θέση των ατόμων στην πυραμίδα της επιχειρήσεως είναι η ίδια με την θέση τους στην κοινωνική πυραμίδα. Έτσι ένας λόγος που είναι δυνατόν να παρακινηθεί ένα άτομο προς την εργασία είναι και η κοινωνική θέση την οποία αναμένει να καταλάβει με την εργασία. Προϋπόθεση βέβαια είναι η συγκεκριμένη εργασία να παρέχει κάποιο κύρος στο άτομο γιατί υπάρχουν πολλές ασχολίες οι οποίες θεωρούνται από την κοινωνική συνείδηση ως μειωτικές. Είναι φανερό ότι πο "μειωτικές" εργασίες δεν μπορούν να υποκινήσουν τα άτομα, αφού αυτά προσπαθούν να τις αποφύγουν. Επίσης παράλληλα με την θέση επιδιώκεται και η αναγνώριση της κοινωνικής ομάδας για το είδος της εργασίας που προσφέρεται η οποία είναι ανεξάρτητη από τα ατομικά γνωρίσματα των ανθρώπων π.χ η αναγνώριση και το ιατρικό επάγγελμα. Φαίνεται λοιπόν ότι το άτομο επιδιώκει την εργασία ώστε να ικανοποιήσει μεταξύ των άλλων και την ανάγκη για την άνοδο στη κοινωνική ιεραρχία και αναγνώριση από το σύνολο για την προσωπικότητά του.

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α .

Από την ανάλυση που ρηπογήθηκε προκύπτει ότι ο άνθρωπος ωθείται στον χώρο της εργασίας από διάφορα κίνητρα και παντο-
τε μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας για την ικανοποίηση
κάποιας ανάγκης. Για την επιχείρηση έχει πολλή μεγάλη σημασία
το να γνωρίζει επακριβώς τους λόγους οι οποίοι δημιουργούν
σε ένα άτομο την ανάγκη να εργασθεί. Και αυτό γιατί όταν
διαπιστωθούν οι λόγοι αυτοί, είναι πλέον εύκολο η επιχείρηση
να χρησιμοποιήσει την κατάλληλη πολιτική υποκινήσεως ώστε
να επιτύχει επηρεασμό της συμπεριφοράς των ατόμων. Χρησιμοποιεί
δηλ. εκείνα τα μέσα και τις μεθόδους που αναφέρονται στις
ιδιαίτερες επιδώξεις για τις οποίες ένα άτομο συμβαίνει να
ευρίσκεται στον επιχειρησιακό χώρο. Οι λόγοι-κίνητρα, συνοψίζο-
νται στην δυνατότητα που παρέχει η εργασία ώστε να ικανοποιούν-
ται ορισμένες ή ενδεχομένως όλες οι ανάγκες των ανθρώπων.
Στη περίπτωση αυτή που η επιχείρηση γνωρίζει τι ακριβώς περιμέ-
νει να αποκομείσει από την εργασία του ο εργαζόμενος, οι
μέθοδοι υποκινήσεως είναι αποτελεσματικότερες. Έτσι η υποκίνη-
ση προς δράση για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων
με την ικανοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερο της συγκεκριμένης
ανάγκης που αναφέρει ο εργαζόμενος να ικανοποιήσει στον επιχει-
ρησιακό χώρο. Γενικότερα θα πρέπει να σημειωθεί ότι η υποκινή-
τική διαδικασία της επιχειρήσεως πρέπει να κατευθύνεται προς
την ικανοποίηση του αισθήματος της ολοκλήρωσεως των εργαζομένων
εκτός του επιχειρησιακού χώρου. Όμως παρατηρείται ότι ο
χώρος αυτός δεν προσφέρεται σε μεγάλο βαθμό ώστε να καλύπτονται
οι κοινωνικές και ανώτερες ανάγκες της πυραμίδας, αφού είναι

δυνατόν οι ανάγκες αυτές να ικανοποιηθούν εξ' ίσου αποτελεσματικά με έξω επιχειρηματική δραστηριότητα του ατόμου.

Τα μέσα για των οποίων επιτυγχάνεται η ολοκλήρωση των εργαζομένων εντός του επιχειρησιακού χώρου, είναι κατά βάση οικονομικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ.

2.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑ.

Το χρήμα, κατά κανόνα αντιπροσωπεύει υλικά αγαθά. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ικανοποιήσει σε μεγάλο βαθμό όλες εκείνες τις ανάγκες που χρειάζονται υλικά αγαθά, για να καλυφθούν οι ανάγκες αυτές υπάρχουν κατά κανόνα στα κατώτερα κλιμάκια της Μασλοβικής Πυραμίδας, δηλ. ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ. Εδώ η δύναμη του χρήματος είναι πάρα πολύ μεγάλη, διότι το άτομο έχει απόλυτη ανάγκη από το βασικό αυτό μέσον για να ικανοποιήσει τις βασικές (στοιχειώδεις) ανάγκες του. Τα άτομα που βρίσκονται στη θέση αυτή, συνήθως είχαν μόνο εκείνες τις ανάγκες που απαιτούν υλικά μέσα για να ικανοποιηθούν π.χ. άτομα με μικρή μόρφωση, χωρίς ιδιαίτερες πνευματικές ανησυχίες και τάσεις.

Έτσι, στο επίπεδο αυτό είναι δυνατόν στην επιχείρηση να επιτυγχάνει την υποκίνηση του ανθρωπίνου δυναμισμού της, χρησιμοποιώντας τις χρηματικές παροχές στις διάφορες μορφές που αυτές μπορεί να πάρουν όπως: μισθός, βραβεία, συμμετοχές, επιδόματα κ.λ.π. Ακόμη ισχυρή υποκινητική δύναμη έχει και ο διαφορισμός των παροχών αυτών και η σύγκρισή τους μεταξύ των ατόμων π.χ. η τοιχοκόληση των αποδοχών των εργαζομένων που ταξινομούνται κατά μέγεθος μισθού υποκινεί τους χαμηλότερα ευρισκομένους να αποδόσουν περισσότερο για να βελτιώσει τις θέσεις τους στο πίνακα. Επίσης όχι μόνο το απόλυτο μέγεθος μιας χρηματικής παροχής, αλλά και το ποσοστό μεταβολής του μεγέθους αυτού συγκεντρώνει υποκινητική δύναμη, όπως π.χ. αύξηση κατά 10% υποκινεί λιγότερο από μια αύξηση κατά 20%.

φάίνεται λοιπόν ότι το χρήμα παίζει σπουδαίο ρόλο στην ικανοποίηση των κατωτέρων αναγκών και έχει αξία την οποία δημιουργούν οι ίδιες οι ανάγκες για την ικανοποίηση των οποίων το χρήμα αποτελεί βασικό, αν μη μοναδικό, μέσον. Τα άτομα λοιπόν που έχουν τις ανάγκες αυτές υποκινούνται εύκολα με τις χρηματικές παροχές διότι αντλούν χρησιμότητα από αυτές.

Ο Σωκράτης λέγει προς τον Κριτόλουλο ότι "χρήματα είναι αφ' ών δύναται τις ωφελίσθαι" τονίζοντας τη σχέση μεταξύ της περιουσίας (χρήματα) και της ωφελείας που απολαμβάνει κανείς απ' αυτήν. Αν δεν υπάρχει ωφέλεια τότε δεν μπορούν να θεωρηθούν σαν αγαθά τα χρήματα που έχει κανείς.

Έτσι παρατηρείται ότι όσο οι ανάγκες του ανθρώπου ανεβαίνουν, τόσο το χρήμα χάνει την πρωταρχική σημασία του με την έννοια της δυνάμεως που έχει για να υποκινήσει το άτομο αφού η χρησιμότητα που μπορεί να αντλήσει από το χρήμα ολοένα και μικραίνει.

Οι ανώτερες ανάγκες δημιουργούνται σε κάθε άνθρωπο από πολυπλοκότερες διεργασίες και λειτουργίες όπως πνευματικές και ψυχικές. Για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές δεν είναι εύκολο να χρησιμοποιηθούν οι χρηματικές παροχές, δηλ. τα υλικά μέσα, αλλά χρειάζονται περισσότερα άυλα αγαθά στην απόκτηση των οποίων το χρήμα ελάχιστα συμβάλλει.

Για τούτο, στα άτομα τα οποία συμπεριφέρονται για να καλύψουν ανώτερες ανάγκες, η υποκινητική δύναμη του χρήματος είναι μικρή. Γίνεται δε αυτή ακόμη μικρότερη όσο το επίπεδο μιας ανάγκης ανεβαίνει. Ανώτερες ανάγκες δημιουργούνται κατά κανόνα στα άτομα της ανώτερης βαθμίδος της ιεραρχίας. Παρατηρείτε δηλ. ότι όσο το άτομο ανεβαίνει την διοικητική ιεραρχεία

τόσο ανεβαίνει και το επίπεδο των αναγκών.

Εκτός όμως από το γεγονός ότι το χρήμα δύσκολα ικανοποιεί ανώτερες ανάγκες που κατά κανόνα απαιτούν άυλα αγαθά, η υποκινητική δύναμη των χρηματικών παροχών λόγω του διαχωρισμού των μέσων δια των οποίων ικανοποιείται η ίδια ανάγκη στα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας. Βλέπουμε δηλ. ότι όσο ανεβαίνει το άτομο στην διοικητική ιεραρχία τόσο μεγαλώνει και το ποσό των χρημάτων που απαιτούνται για να ικανοποιηθεί μια συγκεκριμένη ανάγκη. π.χ. η ανάγκη τροφής ικανοποιείται με 100 δραχ. από τον απλό εργάτη και με 1000 από τον διευθυντή του. Το φαινόμενο αυτό αποτελεί κανόνα στη δομή των διαφόρων κοινωνικών ομάδων, και απορρέει από την απαίτηση που έχει κάθε ομάδα να διαχωρίζει τα μέσα ικανοποίησης των αναγκών της από τα μέσα των άλλων ομάδων. Για τον λόγο αυτό γίνεται αντιληπτό ότι ένα ποσό χρημάτων δεν έχει την ίδια υποκινητική δύναμη σε όλες τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας. Ο βαθμός υποκινητικότητας μιας χρηματικής παροχής εξαρτάται από το επίπεδο της ιεραρχίας στο οποίο αναφέρεται η παροχή αυτή. Έτσι τα χρήματα που απαιτούνται για να υποκινήσουν τα άτομα, αυξάνονται με αυξανόμενο ρυθμό όσο ανεβαίνει το άτομο την διοικητική ιεραρχία.

Οι ανωτέρω διαπιστώσεις οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι το χρήμα είναι μέθοδος μεταοικονομικό. Το χρήμα δεν είναι αγαθό αυτό καθ' αυτό ούτε σκοπός τωμνα τόμων τα οποία το επιδιώκουν. Αποτελεί το μέσο το οποίο συντελεί κατά σημαντικό βαθμό στην ικανοποίηση των αναγκών και στην εκπλήρωση των σκοπών των ατόμων. Ταυτόχρονα δε η αντίληψη του χρήματος-μέσου κυριαρχεί στην συνείδηση όλων των κοινωνικών ομάδων.

Γενική είναι η διαπίστωση ότι κανένας δεν εργάζεται με σκοπό το χρήμα και κανένας δεν ικανοποιεί όλες τις ανάγκες του αποκτώντας όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα.

Φαίνεται λοιπόν ότι οι οικονομικοί παράγοντες παίζουν ασφαλώς ένα σπουδαίο ρόλο στην απόφαση των ατόμων να εργασθούν, όμως είναι μάλλον απίθανο ότι οι παράγοντες αυτοί είναι τα μόνα κίνητρα συμπεριφοράς. Η σπουδαιότητα των μη οικονομικών παραγόντων φαίνεται στην έρευνα των MORSE και WEISS που βασίζεται στις απαντήσεις που έδωσαν διάφοροι εργαζόμενοι στην ερώτηση:

Αν σε κάποια στιγμή κληρονομούσατε αρκετά χρήματα για να ζήσετε άνετα χωρίς να εργάζεσθε νομίζετε ότι θα εξακολουθήσετε να εργάζεσθε ή όχι;

Ογδόντα τοις εκατό από 401 ερωτηθέντες απόκτησε ότι θα εξακολουθούσε να εργάζεται. Το ποσοστό αυτό ποικίλει ανάλογα με την ηλικία (90% σε ηλικία 21-34, 61% σε ηλικίες 55-64) και επίσης ανάλογα με την επαγγελματική κατάσταση όπως φαίνεται στον πίνακα V.

Παρατηρείται γενικά ότι το ποσοστό εξαρτάται από το βαθμό εκπαίδευσης του εργαζομένου. Όμως ακόμα και στους ενειδίκευτους το ποσοστό που θα εξακολουθούσε την εργασία του είναι αρκετά ψηλό και υπερβαίνει το μέσο όρο (56%). Βέβαια υπάρχουν και τα άτομα τα οποία υποκινούνται προς εργασία μόνο μέσω των οικονομικών παραγόντων και μάλιστα του χρήματος. Όμως πάρα πολλά άτομα τα οποία αποχώρησαν από την εργασία τους αφού απέκτησαν μια σημαντική περιουσία επανήλθαν σύντομα και πάλι σ' αυτήν.

Πίναξ V. Ποσοστό των απαντήσεων κατ' επάγγελμα που είπαν ότι θα συνέχιζαν την εργασία τους μετά από μια μεγάλη κληρονομιά.

Έρευνα MORSE AND WEISS, 1955.

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Πτυχιούχοι	28	86
Διοικητικοί	22	82
Πωλητές	22	91
Έμποροι	86	79
Τεχνίτες	80	78
Ανειδίκευτοι	27	58
Υπηρεσίες	18	71
Αγρότες	43	86

Πηγή: V VROOM:WORN AND MOTIUVATION 1967

Αναμφισβήτητα δεν είναι δυνατόν να γίνει ένα πραγματικό πείραμα πάνω στο ρόλο του χρήματος ως κινήτρου για εργασία. Δηλ. να απομονωθούν όλες οι οικονομικές αμοιβές για την εργασία και να βρεθεί ποιο ποσοστό των ανθρώπων θα εξακολουθήσει να εργάζεται. Εν τούτοις φαίνεται καθαρά ότι για ένα μεγάλο ποσοστό των ατόμων η αποφασή τους να εργασθούν βασίζεται εν μέρει στις ωφέλειες που αποκομίζονται από την εργασία οι οποίες δεν έχουν καμμία σχέση με το χρήμα ή με τις μορφές που μπορεί να πάρει.

Η εξήγηση του φαινομένου αυτού θα πρέπει ν' αναζητηθεί μεταξύ των διαφόρων λόγων για τους οποίους τα άτομα διαθέτουν

την δυναμικότητά τους στην εργασία. Ο πρωταρχικός λόγος, δηλ. η προσπόριση οικονομικών μέσων, φαίνεται μάλλον ανίσχυρος να δικαιολογήσει της παρουσία των ανθρώπων εντός του επιχειρησιακού χώρου. Και τούτο διότι πολύ γρήγορα οι βασικές ανάγκες των ατόμων ικανοποιούνται, ενώ παράλληλα τα άτομα απαιτούν μια ευχέρεια για να κερδίζουν τα μέσα αυτά χωρίς πολύ κόπο και να ικανοποιούν τις ανάγκες τους στο μέλλον κατά τρόπο αποτελεσματικό. Ακόμη, δεν είναι σπάνια η περίπτωση που τα άτομα έχουν εξασφαλίσει την ικανοποίηση των κατωτέρων αναγκών τους, χωρίς να είναι απαραίτητο να εργάζονται.

Έτσι δύσκολα μπορεί κανείς να ισχυρισθεί ότι η παρουσία των ατόμων στο χώρο της εργασίας έχει σχέση μόνο με την προσμονή οικονομικού ωφέλους απ' αυτήν. Ιδιαίτερα, τα στελέχη που βρίσκονται στις ανώτερες βαθμίδες της διοικητικής πυραμίδας, ενδιαφέρονται περισσότερο για δημιουργικότητα και επίτευξη κοινωνικής αναγνώρισης. Αυτή άλλωστε είναι η επιθυμία κάθε ανθρώπου που φυσικά και αυθόρμητα κατευθύνει την συμπεριφορά του προς την κοινωνική ολοκλήρωση.

Για τους λόγους αυτούς το χρήμα χάνει μεγάλο μέρος από την υποκινητική του δύναμη όσο ανεβαίνει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία και για τούτο δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσου κινήσεως για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, ως κίνητρο των ατόμων τα οποία αισθάνονται την ανάγκη να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες.

Η υποκινητική δύναμη μειώνεται ακόμη περισσότερο διότι ο επιχειρησιακός χώρος δεν προσφέρει στους εργαζόμενους όλες τις ευκαιρίες που απαιτούνται ώστε να επιτύχουν παράλληλη κοινωνική ολοκλήρωση.

Σε τούτο δεν συντελούν η εξειδίκευση και ο καταμερισμός της εργασίας που πιέζουν ισχυρά κάθε άνθρωπο να εγκαταλείψει τον χώρο της επιχείρησης όπου αισθάνεται μάλλον ασήμαντος και απρόσωπος και να κινηθεί προς άλλους χώρους στους οποίους είναι δυνατόν να έχει τις ευκαιρίες για να αναδείξει τα προσωπικά του χαρίσματα, να ικανοποιήσει τις ατομικές του τάσεις και να τύχει της αναγνώρισεως από την κοινωνική ομάδα στην οποία ανήκει.

Η αδυναμία των χρηματικών μέσων για καθολική υποκίνηση έχει ήδη αρχίσει να γίνεται αισθητή από τη σύγχρονη επιχείρηση. Αισθητοί επίσης γίνονται και οι προαναφερθέντες λόγοι οι οποίοι δημιουργούν την αδυναμία αυτή. Για τούτο οι επιχειρήσεις, στη προσπάθειά τους να κρατήσουν το ανθρώπινο δυναμικό όσο το δυνατόν περισσότερο συνεδεδεμένο με το επιχειρησιακό περιβάλλον, δημιουργούν σ' αυτό το ίδιο το περιβάλλον τις προϋποθέσεις-ευκαιρίες για την ικανοποίηση των ανωτέρων αναγκών, και του αισθήματος της ολοκληρώσεως των εργαζομένων. Τέτοιες "προϋποθέσεις" είναι η δημιουργία αθλητικών ομάδων, η διοργάνωση πνευματικών, πολιτιστικών και μορφωτικών εκδηλώσεων όπως χοροεσπερίδες, διαλέξεις, υποτροφίες σπουδών κ.ά.

Η προσπάθεια αυτή φθάνει σε πολύ μεγαλύτερη έκταση όπως φαίνεται από την τροπή των γενικών επιχειρήσεων στόχων οι οποίοι παύουν να είναι οριοθετημένη με οικονομικά περιθώρια και απευθύνονται πλέον προς πολύπλευρες δραστηριότητες κοινωνικής φύσεως (π.χ THE FORD FOUNDATION).

Η δομή και οι τάσεις του συγχρόνου κοινωνικού περιβάλλοντος υπαγορεύουν κατά τρόπο μάλλον πιεστικό τον κοινωνικό ρόλο των επιχειρήσεων που επιθυμούν να κινούνται μέσα σ' αυτό.

Η αναγνώριση δε του ρόλου της "κοινωνικής μονάδος" αποτελεί τη μόνη προϋπόθεση επιβιώσεως και αναπτύξεως των επιχειρήσεων στο επριβάλλον των οποίων πρέπει να προάγονται οι ανθρώπινες σχέσεις και να επιβοηθείτε η ολοκλήρωση των ατόμων κατά το πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

2.3 ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ.

Δεν αρκεί όμως η ικανοποίηση των αναγκών βασικών και ψυχολογικών. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθανθεί ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον. Και όταν λέμε ασφάλεια δεν εννοούμε μόνο την σωματική αλλά και την ψυχική. Η παρουσία π.χ. της μητέρας εμπνέει στο παιδί το αίσθημα της ασφάλειας. Δεν μπορεί ο άνθρωπος να προχωρήσει στη ζωή του όπου βρίσκεται σε εχθρικό περιβάλλον. Έχει ανάγκη από ασφάλεια, και προστασία του ψυχικού του οργανισμού. Αν έρθουμε τώρα στο πεδίο της εργασίας, ο εργαζόμενος, από ψυχολογική πλευρά όπως είπαμε εξυπηρετεί ταυτόχρονα και την επιχείρηση, γιατί έστιαποφεύγει τις απώλειες που προέρχονται από συνεχή αλλαγή προσώπου.

Ένα άλλο θέμα για να δημιουργηθεί στον εργαζόμενο το αίσθημα της ασφάλειας στο τόπο της εργασίας πρέπει να λαμβάνονται μέτρα για τη προφύλαξη της σωματικής του ακεραιότητας και της υγείας του. Ο θεσμός των κοινωνικών ασφαλίσεων (ασφάλεια υγείας, γήρατος, ατυχημάτων, ενέργειας). Έχει επεκταθεί σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες. Σ' αυτό επίσης συντελούν και γενικά πράγματα κοινωνικής πολιτικής. Μ' αυτά εξασφαλίζεται η ικανοποίηση της ανάγκης ασφάλειας του εργαζομένου που του είναι τόσο απαραίτητη για την ψυχική του υγεία και ισορροπία.

Μόνο έτσι μπορεί ο άνθρωπος να εργασθεί απερίσπαστα και να γίνει πιο αποδοτικός στη δουλειά του.

2.4 ΑΝΑΓΚΗ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΚΗΜΑΣΙΑΣ.

Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να του αναγνωρίσουν την προσπάθειά του και ακόμα να γίνεται παραδεκτός από το περιβάλλον του. Η ανάγκη αυτή αναγνώρισεως και επιδοκιμασίας δεν είναι εγωϊστική αλλά ανθρώπινη. Το χρειάζεται ο άνθρωπος για να δει που βαδίζει βρίσκεται στον ορθό δρόμο, ακολουθεί σωστή τακτική; Εκτός πια και αν ο άνθρωπος βρίσκεται στην ακμή του και αγωνίζεται ν' ανοίξει νέο δρόμο. Αλλά και πάλι από κάποιον θέλει ν' αναγνωρίζεται για να μην νοιώσει αφόρητη πικρία. Είναι ανθρώπινο το παράπονο του παιδιού, του νεού, του εργαζόμενου όταν δεν το αναγνωρίζουν. Όταν ο άνθρωπος ξέρει ότι επιδοκιμάζεται, τότε προχωρεί στη ζωή. Αλλιώς μπορεί να ξεφύγει από την κανονική τροχιά και να υιοθετήσει στάση αντικοινωνική. Γι' αυτό ο έπαινος τόσογια το παιδί-μαθητή όσο και για τον εργαζόμενο είναι καλύτερο μέσο αγωγής παρά η τιμωρία.

Στη πρακτική του μορφή και στον τόπο εργασίας, αναγνώριση θα πει ότι λαμβάνω υπόψη την γνώμη, τις εισηγήσεις, τις υποδείξεις του άλλου, ότι καλώ αυτόν τον άλλο και τον συμβουλεύομαι.

Η πείρα απέδειξε ότι η επιχείρηση έχει πολλά να επωφεληθεί από τις ιδέες και τις εμπνεύσεις των εργαζομένων και η βελτίωση των μεθόδων παραγωγής.

Ο εργαζόμενος εξάλλου όταν αισθάνεται ότι υπολογίζεται η γνώση του και η συνεισφορά του, αναπτύσει όλο και μεγαλύτερο

ζήλο για τη βουλειά του, όλο και περισσότερο δένεται με την επιχείρηση.

Αυτό έγινε πια κατανοητό στον κόσμο των επιχειρηματιών, ώστε να εισάγουν το σύστημα συμμετοχής των εργαζομένων και το σύστημα παροχής ειδικών αμοιβών και βραβείων για να παρακινήσουν ακόμη περισσότερο τους εργαζόμενους στο ν. αναπτύξουν πρωτοβουλία γύρω από τα θέματα της εργασίας τους.

2.5 ΑΝΑΓΚΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΣ ΤΟΥ ΑΛΛΟΥ ΦΥΛΛΟΥ.

Κάποτε όπου όλες οι εργασίες γίνονται εκτός την οικοκυρική, από άνδρες αυτή η ανάγκη δεν τράβαγε τον άνθρωπο, για την εργασία. Σήμερα όμως οι εργασιακές αντιλήψεις άλλαξαν και η ανάγκη αυτή δεν είναι μόνο ένστικτο, δεν έχει μόνο το βιολογικό στοιχείο. Έχει και ένα ανθρώπινο στοιχείο. Πηγάζει από το στοιχείο της αγάπης προς τον άνθρωπο. Η σωστή θέση είναι να συναντήσεις τους άλλους σαν υποκείμενο, στον άνθρωπο και όχι σαν αντικείμενο. Ο τόπος εργασίας είναι ταυτόχρονα και τόπος συναντήσεως των δύο φύλλων. Πολλές παρανοήσεις, προστριβές συγκρούσεις, μεταξύ εργαζομένων οφείλονται πολλές φορές στο πρόβλημα αυτό και σε σημείο να διαταράσσονται επικίνδυνα οι ανθρώπινες σχέσεις σε βάρος του οικονομικού αποτελέσματος. Συναισθήματα εχθρότητας και μνησικακίας μπορεί να έχουν τη πηγή τους στη μη ικανοποίηση της ανάγκης αυτής.

Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑΣ.

Όλες οι ανάγκες που αναφέραμε πιο πάνω αφορούν την εξυπηρέτηση του ατόμου. Λόγω όμως, της πνευματικής του φύσεως, ο άνθρωπος έχει να καλύψει και την ανάγκη να ξεφύγει από

τον εαυτό του, να προσέξει τον άλλο να κατανοήσει τον άλλο και να τον εξυπηρετήσει. Είναι η έννοια της προσφοράς.

Η προσφορά είναι ένα υπερατομικό βίωμα. Για να έχουμε μια άρτια ψυχική προσωπικότητα πρέπει να μπορεί να κάνει αυτό το πέρασμα από το άτομο στο πρόσωπο. Κατά τον JUNG, ο άνθρωπος προχωρεί εφ' όσον εγκαταλείπει τον εγωιστικό βίο και βαδίζει προς το πνευματικό, εφ' όσον φεύγει από το εγώ και πηγαίνει να συναντήσει το εσύ. Έτσι του δίνεται η ευκαιρία ν' αναπτύξει όλο τον πλούτο των συναισθημάτων του και να δημιουργήσει μια σφαίρα υψηλότερων αξιών. Είναι ένα κίνητρο ανόδου.

Οι διευθυντές των επιχειρήσεων, οι ηγέτες των συνδικαλιστικών οργανισμών ή οργανώσεων, ο ψυχολόγος ή ο σύμβουλος, έχοντας υπόψη τα ανωτέρω κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς πρέπει να προσπαθούν να βρουν λύσεις και να εναρμονίζουν τις ανθρώπινες αυτές ανάγκες των εργαζομένων, με τους οικονομικούς σκοπούς της επιχείρησης.

2.6 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.

Όπως οι οργανισμοί δεν είναι δυνατό να υπάρξουν χωρίς άτομα, κατά τον ίδιο τρόπο και τα άτομα δεν είναι δυνατό να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες τους εκτός του οργανισμού. Υπάρχει εκ τούτων μια αμοιβαία αλληλεπίδραση και αμοιβαιότητα αναγκών, οι οποίοι πρέπει ν' αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο υπ' αμφοτέρων των πλευρών. Όπως οι οργανισμοί έχουν υποχρεώσεις απέναντι στους ανθρώπους, τα άτομα κατά αυτή την έννοια έχουν υποχρεώσεις έναντι των οργανισμών. Η αμοιβαιότητα αυτή των αλληλεπιδράσεων παύει να έχει αντικειμενικό

χαρακτήρα όταν ο ένας για τον άλλον (άτομο-οργανισμός), σταματάει ν' αντιμετωπίζει με αίσθημα ευθύνης τις ανάγκες του άλλου. Αυτό είναι δυνατό να συμβεί ή στους οργανισμούς ή στο προσωπικό.

Στο πλαίσιο της κοινωνικής συναλλαγής η οποία καλείται απασχόληση, οι οργανισμοί οφείλουν να ενισχύσουν το προσωπικό γιατί αυτό έχει την αντίστοιχη υποχρέωση του οργανισμού.

Η ιδέα της υποστηρίξεως σημαίνει ότι όλη η εργασία του υπαλλήλου δεν καταλήγει στην επιτυχία των σκοπών του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΗΘΙΚΟ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.

3.1 ΗΘΙΚΟ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.

Κατά την διάρκεια των τελευταίων χρόνων η μελέτη του τομέα του αναφερομένου στο ηθικό του προσωπικού καις τη σχέση αυτή πρὸς την παραγωγικότητα, ἔλαβε τεράστια ἔκταση, τόσο στη βιομηχανία ὅσο και στη Δημόσια Διοίκηση. Αφορμή γι' αὐτό ἔδωσε η παρατήρηση ὅτι το ηθικό και η παραγωγικότητα στην εργασία συμβαδίζουν ἢ ὅτι εν πάσει περιπτώσει το ἓνα επηρεάζει το ἄλλο.

Από την πλευρά αὐτῆς καλῶς λέγεται ὅτι "οὐδέποτε πρέπει τι να υποτιμᾷ την δύναμιν του ηθικού". Πράγματι το ασφαλέστερο μέσο διαγνώσεως μιας κακῆς λειτουργίας του συστήματος των ἀνθρωπίνων σχέσεων σ' ἓνα οποιοδήποτε ὀργανισμό εἶναι το χαμηλό ηθικό του προσωπικού.

Με την ἔννοια αὐτή πίσω από τις διάφορες λειτουργικές διαταραχές οι οποίες εμφανίζονται σ' ἓναν ὀργανισμό (π.χ. ἀπεργία, ψηλὸς ρυθμὸς ἀπουσιῶν, μεγάλη κινητικότης του προσωπικού με μορφή παραιτήσεων και προσλήψεων κ.λ.π) κρύβεται το χαμηλό ηθικό του προσωπικού.

Αὐτό ἐπίσης εἶναι δυνατό να ἀποτελεῖ αἰτία παραπόνων της χαμηλῆς παραγωγικότητας, των μεταθέσεων και ἄλλων ἀνθρώπινων προβλημάτων. Το ἀντίθετο, δηλ. το ψηλό ηθικό ἐκτός του γεγονότος ὅτι δημιουργεῖ ἓνα γενικό κλίμα ικανοποίησης, συμβάλλει καις την ἐπίτευξη των ἀντικειμενικῶν σκοπῶν του ὀργανισμού.

3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ.

Υπάρχουν και άλλοι ορισμοί του ηθικού, εν τούτοις όμως ο πιο συνηθισμένος ορισμός αναφέρεται στο "σύνολο των διαθέσεων του προσωπικού τόσο απέναντι στο εργασιακό περιβάλλον, όσο και απέναντι στην ανάγκη για συνεργασία για την εξυπηρέτηση του συμφέροντος του οργανισμού. Με αυτή την έννοια οι εργάτες με ψηλό ηθικό αγαπούν την εργασία και τον οργανισμό τον οποίο υπηρετούν, ενώ ταυτόχρονα διοχετεύονται από την εσωτερική ανάγκη της συνεργασίας για την επίτευξη του κοινού σκοπού.

Το υψηλό ηθικό αποτελεί τη σφραγίδα του καλώς Διοικούμενου οργανισμού, εν τούτοις ούτε είναι δυνατό να πεισθεί να παραμείνει, ούτε είναι δυνατό να αγορασθεί γιατί είναι αποτέλεσμα της καλής Διοίκησης και μόνο και του κατάλληλου κλίματος μέσα στον οργανισμό.

3.3 ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ.

Η λέξη "ηθικό" όπως και η λέξη "υγεία" από μόνες τους δεν έχουν καμία έννοια.

Παίρνουν όμως έννοια, αν συνδεθούν με το γεγονός ότι η μεν υγεία αντιπροσωπεύει γενικές φυσικές καταστάσεις, το δε ηθικό γενικές ψυχολογικές καταστάσεις. Το ηθικό όπως και η υγεία απαιτεί κανονική παρατήρηση διάγνωση και θεραπεία.

3.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΗΘΙΚΟ.

Το ηθικό αντιπροσωπεύει το γενικό συναισθηματισμό του ατόμου στην εργασία, δεν πρέπει να εξετάζεται μόνο σε συνάρτηση

με τους ενδογενείς παράγοντες (δηλ. αυτούς που προέρχονται από την ίδια την εργασία), αλλά και από τους εξωγενείς οι οποίοι εξαρτούνται από το εργασιακό περιβάλλον. Με την έννοια αυτή οι διαθέσεις τις οποίες έχει ο υπάλληλος από το οικογενειακό ή το κοινωνικό περιβάλλον αποτελούν κατά ένα τρόπο παράγοντα ικανοποίησης από την εργασία τους, κατά συνέπεια δε και παράγοντα διαμόρφωσης του ηθικού. Αν π.χ. οι ικανοποιήσεις του Α υπαλλήλου από το οικογενειακό του περιβάλλον είναι πολύ υψηλές, ενώ η εργασία του θεωρείται μέτρια, τότε το ηθικό από την εργασία του θα είναι χαμηλό γιατί αυτή προσφέρει χαμηλότερες ικανοποιήσεις. Αντίθετα η ίδια εργασία μπορεί να προκαλέσει υψηλό ηθικό στον Β ο οποίος δεν θα έχει τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης από το οικογενειακό περιβάλλον όπως ο Α. Πάντως πρέπει να τονισθεί ότι βασικό γνώρισμα του ηθικού αποτελεί ο δυναμικός χαρακτήρας του. Τούτο έχει την έννοια ότι η διοίκηση έτσι και τον αντικατέστησε δεν μπορεί να επαναπαυθεί σαν επιτυχία της αυτής, διότι το ηθικό υποχωρεί γρήγορα. Ως εκ τούτου αυτή έχει υποχρέωση να μεριμνά για τη προσεκτική συντήρηση αυτού με βάση ενός σαφούς προδιαγεγραμμένου σχεδίου.

3.5 ΣΧΕΣΕΙΣ ΗΘΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Επικρατεί συνήθως η άποψη ότι το υψηλό ηθικό και η ψηλή παραγωγικότητα συμβαδίζουν με την ίδια έννοια που συμβαδίζουν η αριστερή και δεξιά πλευρά ενός ανελκυστήρος κατά την άνοδο του μιας πολυόροφης οικοδομής. Αυτό όμως δεν είναι απόλυτα σωστό, διότι στην πράξη υφίσταται μια θετική σχέση ηθικού και παραγωγικότητας.

Με αυτή την έννοια μια αύξηση του ηθικού κατά ένα ποσοστό π.χ. 5% δεν συνεπάγεται απαραίτητα ανάλογη αύξηση της παραγωγικότητας και αυτό γιατί δεν είναι δυνατό σε ωρισμένες περιπτώσεις να έχουμε αυξημένο ηθικό, συνοδευόμενο από δυσμενείς μεταβολές στη παραγωγικότητα.

Το ηθικό αντιπροσωπεύει κυρίως διαθέσεις, είναι δε γνωστό ότι μεταξύ των διαθέσεων ενός ατόμου και της παραγωγικότητας παρεμβαίνουν συνήθως διάφορες μεταβολές οι οποίες δεν είναι δυνατό να σταθμίσουν. Όπως λοιπόν οι διαθέσεις, οι οποίες συνήθως εκφράζονται από ένα άτομο δεν είναι δυνατόν να εφαρμοσθούν στο συνολό τους, κατά τον ίδιο τρόπο και το ηθικό δεν είναι δυνατό να συσχετισθεί απολύτως προς την παραγωγικότητα.

Με βάση τα παραπάνω το υψηλό ηθικό δεν μπορεί παρά να θεωρείται σαν δείκτης μιας προδιαθέσεως από μέρους ενός ατόμου να γίνει παραγωγικότερο με την προϋπόθεση ότι θα συντρέχουν οι όροι α) της αποδοτικής ηγεσίας και β) του επαρκούς συντονισμού των τεχνικών μέσων παραγωγής.

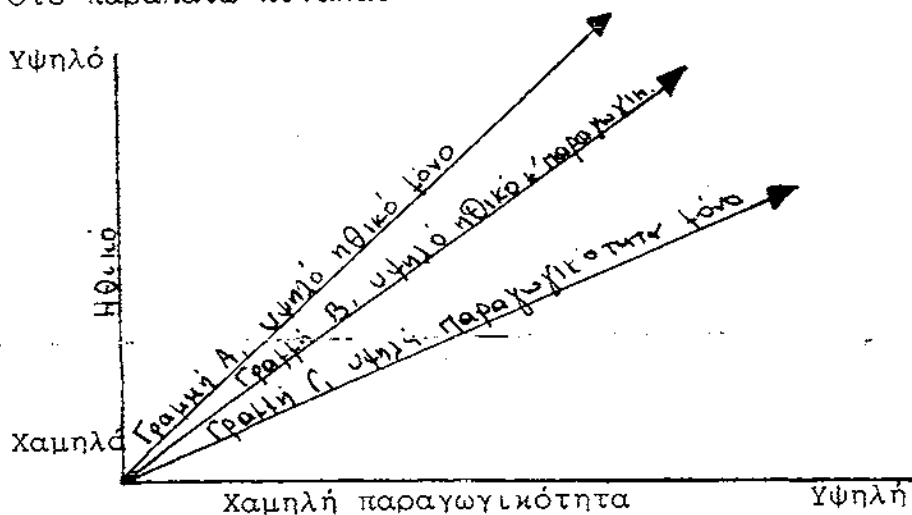
Η σχέση μεταξύ του ηθικού και της παραγωγικότητας περιπλέκεται ακόμη περισσότερο από την σύγχυση η οποία επικρατεί στη σχέση μεταξύ του υψηλού ηθικού και μερικών μεταβλητών οι οποίες προέρχονται σ' αυτό σαν π.χ. της ικανοποίησης ή της ευτυχίας. Η σύγχρονη άποψη για το ηθικό είναι διαφορετική από την άποψη που επικρατούσε την προηγούμενη γενικά. Παλιότερά επικρατούσε η άποψη ότι το ηθικό δεν ήταν παρά μια κατάσταση ευτυχίας του προσωπικού ή ακόμη μιας κατάστασης πλήρους ικανοποίησης, σύντομα όμως φανερώθηκε ότι ένα ευτυχισμέ-

νο άτομο δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικό γιατί υπάρχει π.χ. η πιθανότητα αυτός να είναι ευτυχισμένος γιατί είχε μια επιτυχία μαχώμενος τα συμφέροντα του οργανισμού.

Με αυτή την έννοια λοιπόν το ηθικό μπορεί να θεωρηθεί υψηλό, μόνο αν η ευτυχία η ικανοποίηση και η προσαρμοστικότητα του ατόμου, σχετίζεται με την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Με άλλα λόγια το ηθικό είναι υψηλό όταν κάθε άτομο αισθάνεται ότι επιτυγχάνει τους σκοπούς του, συμπάλλει στην εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

Η απλή ικανοποίηση του ατόμου με επιτυχίες στις προσωπικές του επιδιώξεις δεν μπορούν να θεωρηθούν ως ικανοποιητικός δείκτης του ηθικού αυτού.

Η γενική συσχέτιση του ηθικού προς τη παραγωγικότητα φαίνεται στο παρακάτω πίνακα.



Η κατάσταση της υψηλής παραγωγικότητας και του χαμηλού ηθικού εμφανίζεται σαν γραμμή Γ. Αυτό σημαίνει ότι ένας προϊστάμενος μπορεί να βελτιώσει τις μεθόδους διεξαγωγής της εργασίας με τη μελέτη της εργασίας και του χρόνου ή με

την άσκηση στενής εποπτείας της εργασίας και να επιτύχει υψηλό βαθμό παραγωγικότητας χωρίς τη παράλληλη ύπαρξη του ηθικού ηθικού. Από την άλλη πλευρά ένας προϊστάμενος έχει αποκαταστήσει σύστημα καλών ανθρώπων σχέσεων, αδιαφορώντας για τα αποτελέσματα των επιδιώξεων του οργανισμού, αυτός θα έχει μόνον εξασφαλίσει υψηλό ηθικό αλλ' ασήμαντη εργασία όπως προκύπτει και από τη γραμμή Α του σχεδίου. Τέλος ο προϊστάμενος εκείνος ο οποίος θεωρεί ότι ένα καλό σύστημα ανθρώπινων σχέσεων απαιτεί μια θετική σύνθεση των επιδιώξεων του οργανισμού και του προσωπικού, κατορθώνει ώστε το προσωπικό εργαζόμενο από κοινού να εξασφαλίζει το απαραίτητο υψηλό ηθικό σε συνδυασμό με την υψηλή παραγωγικότητα όπως εμφανίζεται στη γραμμή Β.

3.6 ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ ΠΡΟΣ ΑΛΛΕΣ ΜΕΤΑΒΑΗΤΕΣ.

Υπάρχει διαφωνία μεταξύ των ειδικών κατά πόσο διάφορα χαρακτηριστικά της παραγωγικότητας όπως π.χ. η διοικητική ικανότητα, το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση κ.λ.π. επηρεάζουν το ηθικό. Δεν έχει προσδιορισθεί ο βαθμός επιδράσεως των στοιχείων αυτών στο ηθικό, εν τούτοις έχει αποδειχθεί ότι ορισμένα απ' αυτά ασκούν μια θετική επίδραση στη διαμόρφωση του ηθικού του ατόμου. Ο βαθμός της επίδρασης αυτής εξαρτάται από την βαθμίδα την οποία κατέχει στη κλίμακα της Ιεραρχίας από το είδος της εργασίας που εκτελεί, από τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον, κ.λ.π.

Μελέτες απέδειξαν ότι υφίστανται π.χ. βασική σχέση μεταξύ της ηλικίας και της ικανοποίησεως από την εργασία. Αυτό

προφανώς οφείλεται στο γεγονός ότι με τη πάροδο των χρόνων αυξάνει η ικανότητα και η εμπειρία στην εργασία. Αυτό όμως έχει ισχύ μέχρι ενός ορισμένου ορίου ηλικίας γιατί συνήθως μετά το εξηκοστό έτος το αίσθημα ικανοποίησεως πέφτει γιατί προφανώς μειώνεται ή εκμυδενίζονται οι δυνατότητες περαιτέρω εξέλιξεως και ψυχολογικής αναπτύξεως (K.DAVIS, SHOCNJD DALEN, και JAY L.OTIS). Αποδείχθει επίσης ότι και το επίπεδο εργασίας συνοδεύεται συνήθως με ανάλογη ικανοποίηση (ROBERT BLAUNER) όπως και οι συνθήκες οι οποίες επικρατούν στο εξωυπηρεσιακό περιβάλλον επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά το ηθικό (CHARLES L.HULIN).

3.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΓΙΑ ΤΟ ΗΘΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Η σπουδαιότητα την οποία έχει το ηθικό για την καλή λειτουργία των οργανισμών επιβάλλει την ανάγκη στη Διοίκηση να λάβει μέτρα για τη πλήρη ενημέρωσή της για το ηθικό του προσωπικού ώστε να έχει ένα ικανοποιητικό πλαίσιο πληροφοριών για τη συνεχή λήψη των αναγκαίων αποφάσεων.

Η ανάγκη αυτή επιβάλλεται από το γεγονός ότι το σύγχρονο ανθρώπινο περιβάλλον είναι τόσο περίπλοκο ώστε η εξακρίβωση των διαθέσεων απέναντι στο προσωπικό με την απλή απρατήρηση να είναι σχεδόν αδύνατη.

Αφού λοιπόν δεν υπάρχει μαγικός καθρέφτης από τον οποίο να αντανακλώνται οι απέναντι στο οργανισμό διαθέσει του προσωπικού, η Διοίκηση είναι υποχρεωμένη να αναζητήσει τρόπους ώστε να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή το επίπεδο του ηθικού του

προσωπικού της.

Στους μεγάλους οργανισμούς το σύστημα αυτό της πληροφόρησης εξασφαλίζεται μέσα ρων απαλήψεων ειδικών ερευνών για το ηθικό οι οποίες αποβλέπουν στην εξασφάλιση των παρακάτω πλεονεκτημάτων.

α) Δίνουν στη Διοίκηση μια γενική ένδειξη για το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται το ηθικό του προσωπικού.

β) εξασφαλίζουν ένα πολύτιμο σύστημα επικοινωνίας του προσωπικού με τη Διοίκηση γιατί αφ' ενός μεν δίνει την ευκαιρία στη Διοίκηση να ζητήσει τη γνώμη του προσωπικού για θέματα που το αφορούν, αφ' ετέρου δε επιτρέπει στο προσωπικό να συμμετάσχει κατά ένα τρόποσ τη Διοίκηση του οργανισμού με την υποβολή προτάσεων.

γ) Βελτίωση τις διαθέσεις του προσωπικού απέναντι στη Διοίκηση και τέλος.

δ) Προσδιορίζει ορισμένα κενά στο τομέα της εκπαίδευσης του προσωπικού.

Η άποψη της αναλήψεως συστηματικών μελετών για το ηθικό συναντά ορισμένες αντιδράσεις εκ μέρους ορισμένων Διοικήσεων, που βασίζονται στην ιδέα ότι μια συστηματική μελέτη του ηθικού είναι δυνατόν να έχει αντίθετα αποτελέσματα δοθέντος ότι βάσει τα προβλήματα που απασχολούν τους υπαλλήλους μπροστά τους και ως εκ τούτου ανασύρει στην επιφάνεια ξεχασμένες απαιτήσεις και απογοητεύσεις, οι οποίες προσθέτουν νέα προβλήματα στη Διοίκηση.

Η άποψη αυτή στηριζόμενη στη θεωρία του μη "θίγεται τα κακώς κείμενα" έχει αποδειχθεί λανθασμένη τόσο από την έρευνα

όσο και από την πείρα. Πολλοί οργανισμοί επίσης αντιτίθεται στην ανάληψη τέτοιων μελετών, ισχυριζόμενοι ότι αυτό συνεπάγεται δαπάνες και σπατάλη χρόνου και προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V I

ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΣΤΟ ΑΤΟΜΟ.

4.1 ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Ως κατάλοιπο παλαιότερων αντιλήψεων επικρατεί ακόμη και σήμερα η άποψη ότι οι οργανισμοί δεν αποτελούν παρά οργανωμένα συστήματα μεσαιωνικού τρόμου τα οποία επιδίωξη της αποστολής τους, ασκούν μια ισχυρή καταπίεση των ατόμων εξαναγκάζοντάς τα να ζήσουν (αβοήθητα, χωρίς ηθική παρότρυνση και χωρίς δυνατότητα ψυχολογικής πληρότητας) σε μια κατάσταση υποχρεωτικής προσαρμογής, μέσα σ' ένα τεχνικό όσο και ανιαρό περιβάλλον.

Η άποψη αυτή, η οποία έχει ως βάση τη θεωρία ότι τα συμφέροντα του ατόμου βρίσκονται σε διαρκή σύγκρουση με τα συμφέροντα του οργανισμού, είναι άποψη μονοήμερη, γιατί παραγνωρίζεται το γεγονός ότι τουλάχιστον κατά τα τελευταία χρόνια, άρχισε αναπτυσσόμενη η ιδέα του αμοιβαίου συμφέροντος και της αρμονίας στις σχέσεις μεταξύ οργανισμού και προσωπικού.

Τα άτομα χρησιμοποιούν τους οργανισμούς σαν μέσα για την επίτευξη των επιδιώξεων τους, κατά τον ίδιο τρόπο και κατά την ίδια αναλογία, όπως οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα άτομα για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών τους.

Υπάρχει δηλ. μια αμοιβαία κοινωνική συναλλαγή μέσω της οποίας, ο ένας προσπορίζει ωφέλη στον άλλο. Δοθέντος όμως ότι οι οργανισμοί αποτελούν συστήματα τα οποία δραστηριοποιούνται μέσα από τους ανθρώπους, είναι απαραίτητο να γνωρίσουμε τον άνθρωπο στην εργασία ως και τους παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν τη μορφή και την έκταση των αλληλεπιδράσεων μέσα σ' αυτή.

Με αυτή την έννοια εξετάζονται παρακάτω με συντομία οι σχέσεις μεταξύ ανθρώπων και οργανισμών, ή διαδικασία προσαρμογής του ατόμου στο εργασιακό περιβάλλον, η έννοια της πειθαρχίας σε συνδυασμό με τις υποχρεώσεις του ατόμου απέναντι στον οργανισμό και τέλος οι επιδράσεις τις οποίες ασκεί το εργασιακό περιβάλλον στο άτομο.

ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΤΟΜΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.

Το γεγονός ότι ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από τα αίτια που τον ωθούν στην εργασία, υποβάλλεται σε μια σειρά περιορισμών είτε αναγκαστικά είτε με τη θέλησή του, αποτέλεσαν αντικείμενο πολλών συζητήσεων και θέμα ειδικών επιστημονικών εργασιών οι οποίες αντιμετώπισαν αυτά απόδιδάφορες βασικές προκείμενοι οι εργασίες του WILLIAM WHYTE με τίτλο ORGANIZATION-MAN (1956) και του CHRIS ARGYRIS με τίτλο PERSONALITY AND ORGANIZATION, THE CONFLICT BETWEEN THE SYSTEM AND THE INDIVIDUAL (N.Y. 1957).

Ο W.WHYTE προσπάθησε να περιγράψει με σύγχρονες μεθόδους την αντίθεση η οποία υφίστανται μεταξύ των ατόμων και την οργανισμών οι οποίοι σε τελευταία ανάλυση αποτελούν δημιουργημά-τους. Αυτός υποστηρίζει ότι κατά τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργηθεί μια νέα κοινωνική ηθική, σκοπός της οποίας είναι η εκλογίκευση των απαιτήσεων των οργανισμών και η εξασφάλιση πλήρους αφοσίωσης και υποταγής του ατόμου σε αυτόν.

Βάση της κοινωνικής αυτής ηθικής, σύμφωνα με τον παραπάνω συγγραφέα είναι η πίστη στην ομάδα ως πηγή της δημιουργίας και η πίστη στη χρησιμοποίηση της επιστήμης για την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής του ανήκει.

Αποτελέσματα της κοινωνικής αυτής ηθικής και της πλήρης αποδοχής των ιδεών αυτών, οι οποίες είναι κυρίως δημιουργημάτων διανοητών και όχι των οργανισμών, έχουμε τη "φυλάκιση" των ατόμων σε διάφορες ενώσεις και την απολλοτρίωση της προσωπικότητάς τους υπέρ των οργανισμών. Ο WHYTE σε αντίθεση προς τους κλασσικούς συγγραφείς, απορρίπτει την άποψη της υπεροχής της ομάδας και υποστηρίζει ότι το άτομο ως το κύτταρο κάθε οργανισμού, πρέπει να τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής, καθ' όσον αυτό αποτελεί την εκάστοτε προσαρμοσμένη μοναδικότητα μέσα στη κοινωνία.

Ο CHRIS ARGYRIS προσδιώρισε περαιτέρω την αντίθεση μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού, αφού απασχολήθηκε ειδικότερα με τα ψυχολογικά προβλήματα της εργασίας π.χ της υποταγής, της απογοήτευσης και της καταπίεσης. Αυτός τόνισε ιδιαίτερώς την έλλειψη συμπτώσεων μεταξύ των αναγκών του προσωπικού και των επιδιώξεων της τυπικής οργάνωσης, εδιαπυστώθηκε ότι, ενώ τα άτομα αναζητούν την ανεξαρτησία οι οργανισμοί επιδιώκουν την εξάρτηση.

Σαν αποτέλεσμα της σύγκρουσης αυτής έχουμε την απογοήτευση, το αίσθημα της αποτυχίας και την απώλεια του αισθήματος της αξιοπρέπειας.

Σύμφωνα με της άποψη του ARGYRIS η απώλεια των παραγωγικών μέσων σ' έναν οργανισμό, είναι αρκετά μεγάλο κακό. Χειρότερα όμως αθής της απώλειας, είναι η σχεδόν παθητική υπακοή των ατόμων στη καταστροφή των φιλοδοξιών και της προσωπικότητάς τους.

Ως συμπεράσματα αυτής της θεωρίας ο ARGYRIS τονίζει ότι

υφίσταται μια αντίθεση μεταξύ της επιδίωξης της ομάδας προς αυτοκαταξίωση (SELF-ARTWALIZATION) και της όμοιας επιδιώξεως του ατόμου. Η αντίθεση αυτή προκαλεί μια κατάσταση συγκρούσεων και απογοητεύσεων, η οποία σε τελευταία ανάλυση οδηγεί στην αποτυχία και από τις δύο πλευρές.

Σε ωρισμένες περιπτώσεις οι πιο πάνω απόψεις των WHYTE και ARAGYRIS ερμηνεύονται ως κατάσταση η οποία αποβλέπει στη τελική επικράτηση ενός από τα δύο αντιμαχόμενα μέρη.

Η απόλυτη όμως αποδοχή της πιο πάνω ερμηνείας, θα οδηγεί στη κατάργηση των οργανισμών και στην επιστροφή των ανθρώπων στην πρωτόγονη εποχή, πράγμα το οποίο δεν υποστήριζε κανένας από τους δύο. Αντιθέτως οι πιο πάνω συγγραφείς δέχονται ότι η κατάσταση συγκρούσεως, αποτελεί μια πρόσκληση, η οποία απαιτεί καλλύτερες λύσεις δια την επίτευξη καλλύτερων αποτελεσμάτων.

Ο άνθρωπος έχει ανάγκη του οργανισμού, με ωρισμένες εξαιρέσεις συμμετέχει σ' αυτούς εθελοντικά, η απαίτηση των ανωτέρω δεν έγκειται στη κατάργηση των οργανισμών, αλλά στην αξίωση οι οργανισμοί να εξυπηρετούν τον άνθρωπο.

2.2 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΕΝΑΝΤΙ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.

Όπως οι οργανισμοί δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς των ατόμων κατά τον ίδιο τρόπο και τα άτομα δεν μπορούν να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες τους εκτός του οργανισμού. Υπάρχει μια αμοιβαία αλληλεπίδραση και αμοιβαιότητα, οι οποίες πρέπει να αντιμετωπίζονται με το ίδιο πνεύμα και των δύο πλευρών. Όμως οι Οργανισμοί έχουν υποχρεώσεις έναντι των ατόμων,

κατά αυτήν την έννοια και τα άτομα έχουν υποχρεώσεις απέναντι στους οργανισμούς. Η αμοιβαιότητα αυτών των αλληλεπιδράσεων παύει να έχει αντικειμενικό χαρακτήρα αν ένας εκ των μερών παύει να αντιμετωπίζει με αίσθημα ευθύνης τις ανάγκες του άλλου. Αυτό είναι δυνατό να συμβεί είτε στο προσωπικό είτε στον οργανισμό.

Στο πλαίσιο της κοινωνικής συναλλαγής ή οποια λέγεται απασχόληση οι οργανισμοί οφείλουν να ενισχύουν το προσωπικό όπως επίσης και το προσωπικό έχει την αντίστοιχη υποχρέωση του οργανισμού.

Η ιδέα της υποστήριξης σημαίνει ότι η όλη εργασία του υπαλλήλου καταλήγει στην επιτυχία των σκοπών του οργανισμού.

Ο ορισμός αυτός αναφέρεται στις πράξεις του υπαλλήλου, όχι και στις αξίες τις οποίες δέχεται, π.χ. μπορεί ένας υπάλληλος να υπηρετεί στην εφορία ενώ προσωπικά δεν αποδέχεται την προοδευτική φορολογία. Κατά την αποδοχή μιας εργασίας αυτός μπορεί μεν να διατηρεί τις ατομικές του απόψεις αλλά υποχρεώνει τον εαυτό του να υποστηρίζει τους σκοπούς του οργανισμού.

Σύμφωνα με τα παραπάνω κάθε άτομο που αποδέχεται την απασχόληση του στον οργανισμό, είναι υποχρεωμένο να παρέχει τις υπηρεσίες του κατά τρόπο αντικειμενικό και αποδοτικό ανεξάρτητα από τις διαφορετικές απόψεις που μπορεί να έχει.

4.2 ΑΝΙΑ.

Ένα βασικό ακόμα μειονέκτημα της πλήρους εξειδίκευσης, είναι η ανάπτυξη ενός καθαρά υποκειμενικού ψυχολογικού παρά-

γοντα, της ανίας. "Ανία είναι ένα δυσάρεστο αίσθημα, που συνοδεύει τον εργαζόμενο σε μονότονη εργασία και που έχει δυσμενή επακόλουθα και για την παραγωγή και για τον εργαζόμενο. Εκδηλώνεται σε νύστα, αδιαφορία, νωθρότητα, δυσθυμία, αδυναμία".

Έχει παρατηρηθεί ότι η εργασία δεν προκαλεί ανία σ' όλα τα άτομα. Έτσι, τα ενδοστρεφή άτομα προσαρμόζονται ευκολότερα σε εργασίες μονότονες, παρά τα εξωστρεφή, χωρίς και πάλι αυτό να είναι απόλυτα. Άτομα, πάλι, μ' ανώτερο επίπεδο γενικής νοημοσύνης, δυσκολεύονται να προσαρμοσθούν στις τυποποιημένες και μονότονες εργασίες· ενώ τ' αντίθετο συμβαίνει με τ' άτομα κατώτερου επιπέδου γενικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τις έρευνες των VITELES, KORNHAUSER, WYATT, FRASER, STOCK κ.α σε μονότονη εργασία, η επίδοση λιγότερων ευφυών εργαζομένων είναι πιο κανονική, χωρίς διακυμάνσεις, ενώ στους ευφυέστερους παρατηρείται μια πτώση κατά το μέσο της εργασίας, η συνολική τους όμως παραγωγή υπερτερεί έναντι των λιγότερο προικισμένων.

Παρόλο που, όπως είδαμε, η ανία συνδέεται με καθαρά υποκειμενικούς παράγοντες, η επιχείρηση είναι σε θέση να πάρει ορισμένα μέτρα, για να την καταπολεμήσει. Σαν τέτοια μέτρα προτείνονται τα εξής:

α) Η οργάνωση της εργασίας. Ο χώρος εργασίας πρέπει να διαρρυθμίζεται έτσι ώστε ο εργαζόμενος να βλέπει ότι η εργασία του αποτελεί τμήμα του όλου. Βλέποντας ο εργαζόμενος την εργασία που προηγείται και εκείνη που συντελείται μετά τη δική του (κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται) όταν η εργασία γίνεται

σε μεγάλες αίθουσες δίχως χωρίσματα), έχει ένα αίσθημα ότι η προσπάθειά του είναι απαραίτητη για την ομαλή διεξαγωγή του όλου παραγωγικού έργου. Ως προς τα υλικά είναι προτιμότερο να δίνονται τμηματικά στον εργαζόμενο, για να δημιουργείται κάποια ποικιλία ή πότε-πότε να πηγαίνει να τα παραλαμβάνει ο ίδιος, μόνος του.

β) Τα διαλείματα. Είναι απαραίτητα γιατί δίνουν την ευκαιρία στον εργαζόμενο ν' αναπαυθεί και να ζωογονηθεί, να συνομιλήσει για λίγο με τους συναδέλφους του και γενικά, ν' αλλάξει λίγο παραστάσεις. Οι ειδικοί έχουν καθορίσει πότε πρέπει να γίνονται διαλείματα, ποια να 'ναι η διάρκειά τους και πόσα πρέπει να 'ναι. Οποσδήποτε πάντως μεταξύ των μεγάλων διαλειμάτων παρεμβάλλονται πολλά μικρότερα για την καταπολέμηση της ανίας.

γ) Το σύστημα αμοιβής. Έχει παρατηρηθεί ότι η ακρίβεια με το κομμάτι είναι ένα σύστημα, που καταπολεμά την ανία. Ο χρόνος της εργασίας αποκτά ένα ιδιαίτερο νόημα κι η προσπάθεια, που καταβάλλει ο εργαζόμενος, για ν' αποκομίσει περισσότερο κέρδος, παραμερίζει την ανία, γιατί το ενδιαφέρον του στρέφεται στο ν' αυξήσει την επίδοσή του ώστε να πάρει μεγαλύτερη αμοιβή.

δ) Η αλλαγή κόστους εργασίας. Με τη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος μετατίθεται σε διάφορες θέσεις εργασίας από καιρό σε καιρό, με σκοπό να 'ρθει σ' επαφή μ' όλη την παραγωγική διαδικασία και να τονωθεί το ενδιαφέρον του.

Οι έρευνες σχετικά με τ' αποτελέσματα, που έχει η παραμονή του εργαζόμενου στην ίδια εργασία και η αλλαγή κόστους

κατέληξαν στα εξής συμπεράσματα (STRAUSS AND SAYLLESS 1972):

- σ' ορισμένες εργασίες ροής, η παραμονή έδωσε μεγαλύτερη επίδοση ενώ σ' άλλες, η αλλαγή·

- σε συστήματα εργασίας συνεχούς ροής η αλλαγή καλύτερα να γίνεται ύστερα από μιάμιση ώρα, γιατί υπολογίζεται ότι τόση ώρα απαιτείται για ν' αρχίσει το άτομο να καταλαμβάνεται από ανία·

- οι αλλαγές δεν πρέπει να είναι πολύ συχνές, γιατί έτσι δυσκολεύεται η προσαρμογή του ατόμου στην εργασία.

ε) Ο ρυθμός καταπολεμά την ανία, όταν είναι φυσικός και προσαρμοσμένος στην ατομικότητα του εργαζομένου. Στην ομαδική μάλιστα εργασία, όπου ο ρυθμός καθορίζεται από την ομάδα, κάθε εργαζόμενος δεν θέλει να γίνεται εμπόδιο στην επίδοση της ομάδας ούτε και να καθυστερεί. Δημιουργείται το συναίσθημα της άμιλλας, πράγμα που ελκύει τον εργαζόμενο προς το έργο του και εμποδίζει την ανάπτυξη της ανίας.

στ) Η μετάδοση μουσικής. Γενικά πιστεύεται ότι η μουσική καταπολεμά την ανία, δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και βοηθά ώστε η επίδοση των εργαζομένων να είναι ανώτερη, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Τα συμπεράσματα των σχετικών ερευνών συνοψίζονται στα εξής:

- Οι πολύ γρήγοροι ρυθμοί δεν φαίνεται να επιδράσουν ευνοϊκά στη διάθεση των εργαζομένων, καθώς και οι πολύ αργοί· οι τελευταίοι αυτοί μειώνουν μάλιστα την ενεργητικότητα του εργαζομένου·

- Οι εργαζόμενοι σε μονότονες εργασίες επιθυμούν να εργάζονται με μουσική καθώς επίσης οι νέοι σε ηλικία· το αντίθετο συμβαίνει με τους εργαζόμενους, που εκτελούν πολύπλοκο

έργο, καθώς και με τους ηλικιωμένους.

- γενικά η μουσική είναι πολύ χρήσιμη όταν αρχίζει να υποχωρεί η επίδοση του εργαζομένου, γιατί τον βοηθά ν' αποσπάσει για λίγο την προσοχή του και ν' αποτινάξει την ανία, που έχει αρχίσει να τον κυριεύει.

4.3 ΕΙΔΙΚΩΤΕΡΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΑΝΙΑΣ.

Πρίν ή εισέλθωμεν εις την ανάλυσιν των αιτιών τα οποία προκαλούν την ανίαν είναι απαραίτητον να διαστείλωμεν την ανίαν από την κόπωσιν. Κόπωσις είναι η ελάττωση της ικανότητας δι' εργασίαν, ενώ η ανία είναι η ελάττωση του ενδιαφέροντος δι' εργασίαν. Η πραγματική κόπωσις είναι ευσυνείδητος ανικανότης προς εργασίαν ενώ η ανία είναι ανικανότης άνευ ουδεμίας φυσιολογικής βάσεως.

Τα αίτια τα οποία προκαλούν την ανίαν δεν οφείλονται μόνον εις την εκτέλεσιν νιας συνεχώς επαναλαμβανομένης εργασίας αλλά εις την δημιουργίαν των υπεισέρχονται και άλλοι περισσότεροι ουσιαστικές παράγοντες ως π.χ. ο βαθμός της απαιτουμένης προσοχής δια την εκτέλεσιν μιας εργασίας, το επίπεδον των ικανοτήτων, η ποικιλία των διαφόρων πράξεων, το φυσικόν περιβάλλον και τέλος ο βαθμός κατά τον οποίον το άτομον ή η όμας συμμετέχει εις την εργασίαν.

Ως γνωστόν υπάρχουν μεγάλαι διαφοραί μεταξύ των τόμων ως προς τον βαθμό επηρεασμού αυτών υπό της αιτίας. Τούτο σημαίνει ότι η ίδια εργασία ασκεί διαφορετική επίδραση επί των διαφόρων ατόμων του αυτού επιπέδου. Μια μελέτη της περιπτώσεως ταύτης, πραγματοποιηθείσα επί νέων γυναικών, αι οποίαι ησυχολούντο με την εκτέλεσιν μιας ελαφράς, επαναλα-

βανομένης εργασίας, απέδειξαν ότι η εργασία, προκαλούσε μεγαλύτεραν πλήξιν εις τας γυναίκας μικροτέρους ηλικίας, ως επίσης και εις εκείνους αι οποίοι α) Δεν ξα ανεπαύοντο κατά τη διάρκεια των μη εργασίμων ημερών, και β) δεν ήσαν ικανοποιημένοι από την οικογενειακήν και προσωπικήν των ζών. Ενώ αντιθέτως η εργασία εθεωρήθη ως ολιγώτερον πληκτική από εκείνους αι οποίοι προτιμούσαν τον ρυθμόν της καθημερινής ρουτίνας και διέθεταν ολιγώτερον χρόνον δι' εργασία κατά τη διάρκεια της αναπαύσεώς του (P.C.SMITH).

Άλλος βασικός παράγοντας ο οποίος συμβάλλει εις την δημιουργίαν της ανίας θεωρείται το γενικόν επίπεδον νοημοσύνης του προσωπικού, σπουδαιότερος δε και από το επίπεδον της νοημοσύνης, θεωρείται το επίπεδο της εκπαιδεύσεως αυτού.

Δια την εξασφάλισιν, όθεν, ικανοποιητικής λειτουργίας του οργανισμού είναι απαραίτητον όπως το επίπεδον εκπαιδεύσεως του προσωπικού, κατά συνέπειαν δε και ο δείκτης νοημοσύνης αυτού, ευρίσκειται εν αρμονία προς τους σκοπούς και την αποστολήν της επιχειρήσεως. Τούτο είναι απαραίτητον διότι ως αποδείχθη το μεγαλύτερον ποσοστόν εξ εκείνων οι οποίοι εγκαταλείπουν την εργασία ευρίσκειται συνήθως από απόψεως νοημοσύνης και εκπαιδεύσεως είτε εις υψηλότερα είτε εις χαμηλότερα επίπεδα εν σχέσει προς εκείνα τα οποία απαιτεί η συγκεκριμένη εργασία. Τούτο οφείλεται εις το γεγονός ότι δια μεν τους ανήκοντας εις την πρώτην περίπτωσιν (ανώτερον επίπεδον νοημοσύνης) η εργασία δεν παρέχει τα ανάλογα κίνητρα δια την ικανοποίησιν των φιλόδοξιών των, δια δε την δευτέραν τοιαύτην (χαμηλότερου επίπεδου νοημοσύνης) τα ενδιαφερόμενά άτομα ανακαλύπτουν ότιδεν έχουν τας απαιτούμενας δυνατότητας δια την εκτέλεσιν

της ανατεθείσης εις αυτούς εργασίας, ώστε να αντλήσουν εξ αυτής την απαιτούμενην ικανοποίησιν.

4.4. ΜΕΣΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΩΣ ΤΗΣ ΑΝΙΑΣ.

Δοθέντος ότι η ανία οδηγεί εις την μείωσιν της αποδοτικότητας εντός οργανισμού, τόσον όσο αφορά εις την παραγωγή όσο και εις την ανάπτυξιν του προσωπικού, εν συνδυασμώ και προς το ηθικόν αυτών, ο διευθύνων του οργανισμού είναι υπεύθυνος όπως λάβη άπαντα τα ενδεικνυόμενα μέτρα δια του περιορισμού ταύτης μεταξύ του προσωπικού. Υπό του Αμερικανού Συγγραφέως B.M.BASS (ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY) προτείνονται ορισμένοι τρόποι δια των οποίων θα ηδύνατο να επιτευχθούν ουσιαστικά αποτελέσματα εν τη επιδιώξει του περιορισμού των εκ της πλήξεως προκαλουμένων δυσμενών αποτελεσμάτων. Δοθέντος όμως ότι αι προτάσεις αύται αφορούν εις ανθρώπους, παύουν να έχουν απόλυτον ισχύν, είναι δε δυνατόν, λαμβανομένων υπ' όψιν των υφισταμένων διαφορών μεταξύ των εργαζομένων, έστω και του αυτού επιπέδου να προκαλέσουν αποτελέσματα αντίθετα των επιδιωκομένων, διότι ως είδομεν' ανωτέρω, ο μονότονος τρόπος διεξαγωγής της εργασίας είναι δυνατόν όχι μόνο να είναι ανεκτός αλλά και επιθυμητός υπό ορισμένων προσώπων.

Υπό των ανωτέρω επιφύλαξιν οι προτινόμενοι τρόποι αντιμετώπισεως της καταστάσεως ταύτης δύνανται να περιγραφούν ως κάτωθι:

Ο Προϊστάμενος δύναται:

- 1) Να προσπαθήση να εμπνεύσει εις τους υπ' αυτόν εργαζομένους το ενδιαφέρον δια την εργασίαν, υποβοηθών αυτούς να αντιληφθούν πλήρως αυτήν και το παραγόμενον προϊόν ή να αντιληφθούν την

σημασίαν ολόκληρον του οργανισμού και την έκτασιν της συμβολής του εις την κοινωνίαν.

2) Να αναπτύξη το γενικόν ενδιαφέρον του προσωπικού, εν συνδυασμῷ πρός την ανάπτυξη των εξωϋπηρεσιακῶν δραστηριοτήτων αυτού κατά του χρόνου της αναπαύσεως, καθ' ὅσον με την ανάπτυξη μεγαλυτέρου ενδιαφέροντα εις τας εκτός εργασίας δραστηριότητας (π.χ. οργάνωσις συζητήσεων, λέσχης εργαζομένων, κοινοτικῶν υποθέσεων, ορχήστρα, αθλητικῆς κ.λ.π δραστηριότητας), οἱ εργάται εἶναι εις θέσιν να δεχθῶν καλλίτερον την μονοτονίαν κατά την διάρκειαν της εργασίας.

3) Ὡς μια τρίτη πρότασις θεωρεῖται ἡ περιοδική ἀλλαγὴ της εργασίας εἴτε κατά την διάρκειαν της ἡμέρας εἴτε ἀπὸ ἡμέρας εις ἡμέραν ἀναλόγως της φύσεως της εργασίας.

Ἐκ της εφαρμογῆς της μεθόδου ταύτης ἔχει παρατηρηθεῖ σχετικὴ βελτίωσις της παραγωγικότητος ἰδίᾳ εις ὠρισμένας εργασίας συναρμολογήσεως.

Πάντως ἀπαραίτητος προϋπόθεσις εφαρμογῆς της μεθόδου ταύτης εἶναι :

α) Ἡ ἀλλαγὴ νὰ γίνεται εις οὐχί ὁμοίας ἢ παρεμφερεῖς εργασίας και β) Το προσωπικόν νὰ διαθέτῃ ἀρκετὴν ἐμπεριρίαν εις την ἀσκήσιν εργασίας διαφόρου φύσεως και μορφῆς.

4) Ἡ ἀνάθεσις ἐκτελέσεως μιας ομάδας εργασιῶν ἐντὸς ενός συστήματος συναρμολογήσεως ἢ εις ὠρισμένους τύπους ἐπαναλαμβανομένης ὑπαλληλικῆς εργασίας, ἀποδεικνύεται εις πολλάς περιπτώσεις ἐπωφελῆς. Εἰς την περίπτωσιν ταύτης ὁ ὑπάλληλος ἢ ὁ εργάτης ἀναλαμβάνει π.χ. την συναρμολόγησιν ενός πλήρους τμήματος του κινητήρος ἢ την διεκπεραίωσιν μιας ομάδας συναφῶν εργασιῶν, αἱ ὁποῖαι ὁδηγοῦν εις την ἐκτέλεσιν μιας ἐνιαίας

μονάδος έργου ενός ωρισμένου χρόνου. Πάντως τα πειράματα αποδεικνύουν ότι το σύστημα τούτο είναι περιορισμένης αξίας εις ωρισμένους τύπους έργων (B.M.BASS).

5) Υφίσταται επίσης ένας μεγάλος αριθμός ψυχολογικών και φυσιολογικών λόγων οι οποίοι αποδεικνύουν ότι βραχείας διαρκείας περίοδοι αναπαύσεως ή ολίγων λεπτών εις την μείωσιν της ανίας ή της κοπώσεως και αυξάνουν την παραγωγικότητα, ιδίως εις τας περιπτώσεις υψηλώς επαναλαμβανομένων εργασιών.

6) Η διεύρυνσις της εργασίας προβάλλεται επίσης ως μέσου ιδασπάσεως της ανίας. Ωρισμένα μελέται αποδεικνύουν ότι αύτη περιορίζει την μονοτονίαν, συμβάλλει εις την βελτίωσιν του παραγόμενου προϊόντος και αυξάνει την παραγωγικότητα.

(C.R.WACKER). Εις την πράξιν όμως η μέθοδος αύτη παρουσιάζει δυσχερείας δια πολλάς μορφάς εργασίας διότι δημιουργεί άλλα παράλληλα προβλήματα (π.χ αξιώσεις δια παραγωγήν, μεγαλύτερους μισθούς δια το υψηλότερον επίπεδον εργασίας κ.λ.π). Εξ άλλου και το προσωπικό δεν δύναται πάντοτε να ανταποκριθή εις την συνεχή διεύρυνση της εργασίας, διότι ευθύς ως φθάση το όριον των δυνατοτήτων του, η περαιτέρω απασχόλησις αυτού με νέας περιπλοκάς της εργασίας θα δημιουργήσουν εις αυτό δυσχερείας. Τέλος

7) Οι κοινωνικοί ψυχολόγοι προσθέτουν εις όλα τα ανωτέρω και την ειδικήν των πρότασιν, η οποία έχει ως εξής: Λαμβανομένου υπ' όψιν ότι η εργασίαν έχει κοινωνική αποστολήν ο Διευθύνων την επιχείρησιν πρέπει να πράξη ότι είναι δυνατόν να εξασφαλίση την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών". Υπό την κατεύθυνση ενός ικανού προϊσταμένου η ομάς δύναται να

καταστή αποδοτική ομάδα εργασίας, όπως δύναται παραλλήλως να καταστή αποδοτική ομάδα αργοσχόλων, εάν ευρίσκεται εις χείρας εντός ανικάνου προϊσταμένου. Όπου η εργασία επαναλαμβάνομένη και μονότονος τα άτομα πρέπει να αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος μιας ωρίμου υπευθύνου και συντονισμένης ομάδος παρά ότι αποτελούν τα μεμονωμένα θύματα ενός τυφλού απροσώπου και μυστηριώδους οργανωτικού συστήματος. Η απομόνωσης, ο φόβος και η ανία προκαλούν την υποψίαν και την κατάπτωση της ομάδος. Ενώ απεναντίας όταν κανείς ανήκει εις μιαν υγιή εργασιακή ομάδα αισθάνεται εμπιστοσύνην και ενδιαφέρον δια την εργασία.

4.50 ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ.

Τα μειονεκτήματα της πλήρους εξειδίκευσης προσπαθεί ν' ανατρέχει ο λεγόμενος "εμπλουτισμός του έργου". Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να συνδέσει το έργο, που εκτελείται από έναν εργαζόμενο με δύο βασικά στοιχεία του την προπαρασκευή και τον έλεγχο· κάτι τέτοιο σημαίνει ότι ενθαρρύνεται η προσωπική συμβολή του ατόμου και επιδιώκεται η αύξηση της ευθύνης και της εξουσίας, καθώς και η ευκαιρία για προσωπικά επιτεύγματα.

Ένθερμος υποστηρικτής της μεθόδου αυτής εμφανίζεται ο καθηγητής F.HERZBERG. Διακρίνει τον "οριζόντιο εμπλουτισμό", που σημαίνει απλώς αύξηση των καθηκόντων, τα οποία είναι παρεμφερή μεταξύ τους (π.χ συναρμολόγηση και συσκευασία ή συναρμολόγηση αντί ενός, δύο ή τρίτων συστατικών μερών ενός προϊόντος). Το είδος αυτό του εμπλουτισμού μειώνει την επαναληπτικότητα κι ομοιομορφία της εργασίας, καθώς και η μονοτονία, δεν κάνει, όμως ελκυστικότερη την εργασία.

Ο "κάθετος", αντίθετα, εμπλουτισμός, κάνει την εργασία πιο ενδιαφέρουσα, γιατί καθιστά το άτομο υπεύθυνο και απαιτεί την προσωπική του συμβολή. Γενικότερα, θεωρείται ότι ικανοποιεί ανάγκες ανωτέρων επιπέδων και υποκινεί το άτομο σε βελτιωμένες επιδόσεις.

Ο HERZBERG (1958) προτείνει τις εξής αρχές, οι οποίες πρέπει να διέπουν τον κάθετο εμπλουτισμό:

Αρχές	Παράγοντες Υποκίνησης.
1. Κατάργηση ορισμένων ελέγχων, διατήρηση όμως υποχρέωσης λογαριασμού	Ευθύνη-Προσωπικό επίτευγμα.
2. Αύξηση της υποχρέωση απόδοσης αμοιβ. για το έργο που εκτελείται	Ευθύνη-αναγνώριση
3. Ανάθεση ολοκληρωμένου κύκλου εργασίας σ' ένα άτομο.	Ευθύνη-επίτευγμα-αναγνώριση
4. Ανάθεση μεγαλύτερης εξουσίας ώστε να μπορεί ο εργαζ. να ρυθμίζει τις δραστη/τες.	Ευθύνη-επίτευγμα-αναγνώριση.
5. Σύνταξη περιοδικών εκθέσεων οι οποίες κοινοποιούνται οπωσδήποτε στον ενδιαφερόμενο εργαζ.	Αναγνώριση
6. Προσθήκη νέων και δυσκολότερων καθηκόντων τα οποία δεν εκτελούσε προηγούμενα ο εργαζόμενος.	Αναγνώριση-Μάθηση
7. Ανάθεση στον εργαζόμενο ειδικών έργων, τα οποία του επιτρέπουν να γίνει ειδικός.	Ευθύνη-ανάπτυξη-πρόοδος.

Το κύριο χαρακτηριστικό των σημείων, που εκθέσαμε στον παραπάνω πίνακα, είναι ότι, αντί να δίνουν στον εργαζόμενο το ίδιο "γιατρικό" με διαφορετικήν ετικέτα, το έργο του (η απασχολησή του) εμπλουτίζεται πραγματικά με την αναπτυξή του.

Μ' άλλα λόγια, όταν ένα έργο εμπλουτίζεται, αντί απλώς να διερύνεται, επιτρέπει στο άτομο, που το εκτελεί, ν' αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ικανότητές του πληρέστερα. Το έργο (απασχόληση) αναπτύσσεται, με την έννοια ότι χρησιμοποιούνται πλήρως τα ταλέντα, που διαθέτει το άτομο (σ' αντίθεση με την υποεκμετάλλευση). Είναι απόλυτα διαπιστωμένο ότι σε πολλές επιχειρήσεις δε χρησιμοποιείται πλήρως η πρωτοβουλία, η ευφυΐα, οι δεξιότητες και οι ικανότητες του εργαζομένου.

Ο HERZBERG παραθέτει επίσης και τις βασικές ενέργειες, που πρέπει να κάνει η διοίκηση, προκειμένου να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα "κάθετου εμπλουτισμού":

1. Οι εργασίες που θα υποστούν ένα τέτοιο εμπλουτισμό, πρέπει να 'ναι κυρίως εργασίες, τις οποίες δε συμπαθούν πολύ οι εργαζόμενοι ή εργασίες για τις οποίες έχουμε καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η υποκίνηση του εργαζόμενου είναι αυτή που θα φέρει πια αποτελέσματα.
2. Τις εργασίες αυτές πρέπει να τις εξετάζουμε με πνεύμα αλλαγής, ότι δηλ. μπορούν να υποστούν αλλαγές. Πολλές φορές οι αρμόδιοι αντιδρούν, γιατί έχουν συνηθίσει να βλέπουν την εργασία, για πολλά χρόνια, να εκτελείται κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο και πιστεύουν, ίσως, ότι κάποια αλλαγή μπορεί να επιφέρει μεγάλη αναστάτωση, τόσο στις ανθρώπινες σχέσεις, όσο και στην παραγωγική διαδικασία.
3. Καταγράφουμε όλες τις αλλαγές, που μας έρχονται στο νου, ότι είναι δυνατόν να γίνουν.
4. Εξετάζουμε προσεκτικά τον κατάλογο αυτό και απορρίπτουμε όσες δεν σχετίζονται με τους παράγοντες, που υποκινούν τον εργαζόμενο.

5. Αποφεύγουμε να γράφουμε στον κατάλογο γενικότητες και προσπαθούμε να καθορίσουμε συγκεκριμένα τις ενέργειες, που θα οδηγήσουν στον κάθετο εμπλουτισμό της συγκεκριμένης εργασίας.

6. Χρήσιμες είναι επίσης οι διάφορες υποδείξεις, που έκανε στο παρελθόν το συγκεκριμένο άτομο, το οποίο εκτελεί την εργασία που πρόκειται να εμπλουτίσουμε.

7. Είναι πολύ χρήσιμο να κάνουμε ένα μικρό πείραμα, το οποίο θα ελέγχει την καταλληλότητα του συστήματος που προετοιμάσαμε. Επιλέγουμε δύο ομάδες εργασίας, τις οποίες χρησιμοποιούμε: την μια σαν ομάδα ελέγχου και την άλλη σαν πειραματική.

Η ομάδα ελέγχου δεν υφίσταται καμμία αλλαγή, ενώ στην πειραματική μεταβάλλουμε σταδιακά τον τρόπο εργασίας και εισάγουμε σε τακτά χρονικά διαστήματα μία-μία τις μεταβολές, που έχουμε σχεδιάσει. Ελέγχοντας την επίδοση και την στάση των εργαζομένων προς την εργασία τους, πριν και μετά το πείραμα, μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα, σχετικά με την αποτελεσματικότητα του προγράμματος εμπλουτισμού που σχεδιάσαμε.

8. Πρέπει να 'μαστε προετοιμασμένοι για μια πιθανή μείωση των επιδόσεων στην πειραματική ομάδα. Κάτι τέτοιο είναι φυσικό και πολύ πιθανό να οφείλεται στη προσπάθεια προσαρμογής στις νέες εργασίες, που δοκιμάζουμε.

9. Ο άμεσος προϊστάμενος των εργαζομένων, στους οποίους θα εφαρμοσθεί η νέα μέθοδος, είναι πολύ πιθανό να εκδηλώσει στην αρχή κάποια ανησυχία και ίσως εχθρότητα. Η ανησυχία οφείλεται στο ότι βωάται πως η αλλαγή πιθανόν να μειώσει την επίδοση του τμήματος, στο οποίο είναι προϊστάμενος.

Η εχθρότητα πάλι μπορεί να οφείλεται στο ότι ο προϊστάμενος βλέπει ν' αναλαμβάνουν οι υφισταμενοί του καθήκοντα, τα οποία μέχρι τώρα μόνον αυτός εκτελούσε. Κάτι τέτοιο όμως γρήγορα το ξεπερνά, γιατί, ύστερα από μια πετυχημένη δοκιμή της νέας μεθόδου, αντιλαμβάνεται ότι τώρα μπορεί ν' ασχοληθεί με τα καθαρά διευθυντικά του καθήκοντα, τα οποία μέχρι τώρα παραμελούσε. Όλο του το χρόνο τον διέθετε για να ελέγχει το έργο των υφισταμένων του.

Ο HERZBERG θεμελιώνει τις απόψεις του αυτές μ' ανάλογες έρευνες. Είναι αλήθεια ότι πολλές επιχειρήσεις αναδιοργανώνουν τα συστήματα παραγωγής τους με τη μέθοδο του εμπλουτισμού, προκειμένου να καταπολεμήσουν το φαινόμενο των συχνών απουσιών και παραιτήσεων, που παρουσιάσθηκε τελευταία. Από την άλλη πάλι μεριά, υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα, σύμφωνα με τα οποία ο εμπλουτισμός της εργασίας δεν υποκινεί τους εργαζόμενους και αυτοί αδιαφορούν τελείως για τις ανταμοιβές, που τους προσφέρει.

Νομίζουμε πως η ανάλυση η οποία έγινε πιο πάνω, σχετικά με τη θεωρία των δύο παραγόντων δίνει την εξήγηση στα συμπεράσματα αυτά.

Η VOLKSWAGEN ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ ΤΟΥΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΥΣ

ΤΗΣ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΟΥΝ ΤΟΝ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Εάν τα άτομα, που αγοράζουν ένα ακτιβό καταναλωτικό αγαθό, όπως είναι τ' αυτοκίνητο, δεν έχουν τη δυνατότητα μιας ικανοποιητικής επισκευής, όταν τη χρειασθούν, τότε μάλλον θ' αλλάξουν μάρκα στην επόμενη αγορά τους.

Έτσι, η γερμανική VOLKSWAGEN A.G. άρχισε ν' ανησυχεί

πολύ, όταν πολλοί από τους πελάτες της σταμάτησαν να χρησιμοποιούν τα εξουσιοδοτημένα συνεργεία της για επισκευές, παραπονούμενος για υψηλές τιμές και κακή ποιότητα επισκευής. Έρευνες, τόσο από την εταιρία, όσο και από εξωτερικούς συμβούλους, επισήμαναν βασικά σαν αιτία για τα παραπάνω, 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 αναφέρει ο ODERT VON RUTENBERG, διευθυντής εξυπηρέτησης πελατών της VOLKSWAGEN, "που τα συνεργεία δεν μπορούσαν να εκπαιδεύσουν τους νεοπροσλαμβανόμενους αρκετά γρήγορα, ώστε ν' αντικαταστήσουν αυτούς που έφευγαν".

Η λύση, που διάλεξε η VOLKSWAGEN για το πρόβλημα, ήταν ν' σχεδιάσει τις εργασίες έτσι, που τα άτομα, να ενθαρρύνονται να γίνουν μηχανικοί καριέρας. Έτσι, η εταιρία αυτή, που το περασμένο χρόνο έχασε 60 εκατ. δολ. με πωλήσεις 7,2 δισ. δολ. ανέλαβε την ασυνήθιστη διαδικασία να ερευνήσει τις αιτίες της δυσαρέσκειας μεταξύ των ατόμων, που δεν απασχολούσε αυτή η ίδια και να σχεδιάσει μια καινούργια οργανωτική δομή για εταιρίες, που δεν αποτελούσαν ιδιοκτησία της. Όπως συμβαίνει με τους επρισσότερους κατασκευαστές αυτοκινήτων, οι αντιπρόσωποι της VOLKSWAGEN είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις, που βάσει συμφωνίας, αναλαμβάνουν να πουλάνε αυτοκίνητα και να εκτελούν

επεσκευές. Έτσι η VOLKSWAGEN εισηγήθηκε τη δραστική αναδιοργάνωση του τρόπου λειτουργίας των συνεργείων, δεν ήταν καθόλου σίγουρη ότι ο καθένας από τους 11.000 αντιπροσώπους, που 'χει σ' όλο το κόσμο, θα δεχόταν τις αλλαγές αυτές. Χρησιμοποιώντας την πειθώ και δίνοντας συμβουλές, προσπάθησε να κάνει τους αντιπροσώπους να σχηματίσουν ομάδες εργασίας, για να επιδιορθώσουν τ' αυτοκίνητα. Μέχρι τον Ιούνιο της χρονιάς που πέρασε, 25 αντιπρόσωποι στη Γερμανία, Βρετανία και Η.Π.Α είχαν κάνει την ανταλλαγή.

Ο αριθμός των αλλαγών στην οργάνωση, θα μπορούσε να 'ταν υψηλότερος δεν ήταν όμως, γιατί εξαιτίας των δυσμενών οικονομικών συνθηκών, οι μηχανικοί έγιναν πιο διστακτικοί να εγκαταλείψουν μια σταθερή απασχόληση. Πάντως το πρόβλημα πιθανόν να ξαναπροκύψει, όταν η οικονομία ανακάμψει.

Η VOLKSWAGEN, εξάλλου, αιτιολογεί την αναδιάρθρωση αυτή στους αντιπροσώπους της, τονίζοντας ότι η αναδιοργάνωση των εργασιών βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών και μειώνει το κόστος, περιορίζοντας το μη παραγωγικό προσωπικό.

Στελέχη από το τμήμα του VON RUTENBERG, πήραν συνέντευξη από 1.000 μηχανικούς για τη στάση τους απέναντι στην εργασία τους. Μερικοί από τους μηχανικούς αυτούς ήσαν άνθρωποι που 'χουν φύγει από τις επιχειρήσεις, όπου εργάζονταν. Από την έρευνα αυτήν απομόνωσαν ένα αριθμό βασικών παραγόντων και ανάθεσαν στους συμβούλους ROMALD BERGER AND PARTNER, που εδρεύουν στο Μόναχο, να ερευνήσουν πιο βαθιά τους παράγοντες αυτούς. Οι σύμβουλοι δούλεψαν μαζί με τους εκπαιδευτές της VOLKSWAGEN και πήραν συνεντεύξεις από εργαζομένους στις επιχειρήσεις δέκα αντιπροσώπων, στην περιοχή του Μονάχου, το

1974. "Τους ρωτήσαμε" λέει ο VON RUTENBERG, "για τη στάση τους απέναντι στο μισθό, τις ώρες και τις συνθήκες εργασίας, τη συνεργασία τους με τους άλλους εργαζόμενους τη μεταξύ τους επικοινωνία, τις επικοινωνίες με τους πελάτες και τις προοπτικές της επαγγελματικής τους εξέλιξης".

Σ' ένα μεγάλο συνεργείο, οι πελάτες έρχονται σε επαφή μ' ένα σύμβουλο επισκευών, ο οποίος αποφασίζει τι πρέπει επισκευασθεί και διαβάσει τις σχετικές πληροφορίες στον υπάλληλο κατανομής χρόνου. Ο υπάλληλος αυτός προγραμματίζει χρονικά την εργασία για την εκδρομή και τους μηχανικούς. Όταν τελειώσει η εργασία, ο εργοδότης επιστρέφει τ' αυτοκίνητο στο σύμβουλο επισκευών, που το παραδίδει στον πελάτη. Έτσι, ο πελάτης δεν συναντά ποτέ άνθρωπο, που κάνει την επισκευή. Επειδή οι αρχικές πληροφορίες περνούν από τόσα χέρια, είναι πολλές οι πιθανότητες να γίνει κάποιο λάθος, αναφορικά με την επισκευή, που είναι αναγκαία. Επιπλέον, ένα σωρό άνθρωποι δεν είναι παραγωγικοί, όπως αναφέρει ο VON RUTENBERG.

Στα περισσότερα συνεργεία οι μηχανικοί εξειδικεύονται σε διαφορετικά είδη εργασίας. Μερικοί π.χ. αλλάζουν μόνο ακραξόνια· άλλοι μόνο βάζουν ή φροντίζουν το κιβώτιο ταχυτήτων. Αυτό όχι μόνο κάνει τη δουλειά ανιαρή, αλλά σημαίνει ότι κανείς δεν αισθάνεται ιδιαίτερη υπευθυνότητα για τις δουλειές που γίνονται στις διάφορες θέσεις εργασίας. "Εάν ένας πελάτης παραπονεθεί", λέει ο VON RUTENBERG, "οι μηχανικοί μεταβιβάζουν την ευθύνη ο ένας στον άλλο".

Στη Γερμανία, που λειτουργούν τα 3.600 από τα 11 .000 συνεργεία των αντιπροσώπων της εταιρίας, οι μηχανικοί εγκατέλει-

παν συνήθως την επιχείρηση σε δύο ειδικά στάδια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. "Περίπου οι μισοί μαθητευόμενοι, ηλικίας 17 ή 18 χρόνων, που πάνε στο στρατό δεν γυρνάνε στις δουλειές τους", λέει ο W.SCHUBERT, ένας από τους βοηθούς του VON RUTENBERG, που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή του προγράμματος αναδιοργάνωσης. "Η εκπαίδευση, που παίρνουν στο στρατό, τους εφοδιάζει γι' άλλα επαγγέλματα. Αυτοί, που επιστρέφουν, μένουν συνήθως για πέντε ή έξι χρόνια". Μέχρι τότε οι Γερμανοί μηχανικοί έχουν φθάσει στ' ανώτατα όρια μισθών, που προβλέπονται γι' αυτούς, εκτός αν θέλουν να παρακολουθήσουν μια μεγάλη σειρά μαθημάτων, για να πάρουν πτυχίο εργοδηγού. Λέει ο VON RUTENBERG: "Οι περισσότεροι, όμως μηχανικοί, διαλέγουν την εργασία τους, γιατί τους αρέσει να δουλεύουν με τα χέρια τους. Δεν τους αρέσει να πηγαίνουν σχολείο. Έτσι, οι εξετάσεις για το δίπλωμα του εργοδηγού, αποτελούν γι' αυτούς ένα εμπόδιο στην επαγγελματική τους εξέλιξη. Μια δουλειά στη βιομηχανία προσφέρει, συνήθως καλύτερες ευκαιρίες για μισθολογικές προαγωγές, ενώ, ταυτόχρονα, εξακολουθούν να δουλεύουν χειρωνακτικά".

Οι πιο ηλικιωμένοι υποφέρουν από ένα αίσθημα ανασφάλειας. "Υπάρχει πολύ άγχος στους μηχανικούς να'ναι γρήγοροι στη δουλειά τους", λέει ο VON RUTENBERG, "και μερικές φορές η εργασία είναι εξουθενωτική. Τα συνεργεία, όμως, ενδιαφέρονται: να κρατήσουν τους παλιότερους μηχανικούς, γιατί έχουν πείρα και γιατί έχουν επενδύσει χρήματα στην εκπαίδευσή τους".

Απ' το Μάρτιο του 1957, όμως, η VOLKSWAGEN κατάφερε να εισάγει σ' έναν αριθμό συνεργείων ένα σύστημα εργασίας,

που αποσκοπούσε στο ν' αυξήσει την επαφή του πελάτη με τους χώρους υγρασίας και να εμπλουτίσει τις εργασίες όλων των μηχανικών. Ταυτόχρονα, το σύστημα αυτό, που σχεδιάστηκε από τη VOLKSWAGEN και τους συμβούλους, μειώνει τον αριθμό του προσωπικού, τους οποίους 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 οκτώ 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 υπήρχαν στο παλαιό σύστημα εργασίας. Είναι υπεύθυνος για οτιδήποτε κάνει η ομάδα του και ενεργεί σαν σύνδεσμος μεταξύ του πελάτη και της ομάδας. "Η εργασία του έχει σκόπιμα σχεδιασθεί κάπως εκτεταμένη", λέει ο SCHUBERT, "ώστε ν' αναγκάζεται να παραχωρεί εξουσία και στον αρχιμηχανικό. Ο αρχιμηχανικός, βασικά θα 'ναι ένα ηλικιωμένο άτομο, που έτσι, θα χαίρει εκτίμησης για τις ικανότητές του και την πείρα του, αλλά που δεν θα χρειάζεται να κάνει επιπλέον σπουδές. Ο ρυθμός των αρχιμηχανικών αυξάνει, αλλά οι δουλειές του εργοδηγού, του σύμβουλου επισκευών και του υπάλληλου κατανομής χρόνου καταρτούνται".

Όταν τώρα, ένας πελάτης φέρνει ένα αυτοκίνητο για επισκευή, έρχεται σ' επαφή με τον αρχηγό της ομάδας, ο οποίος κάνει τη διάγνωση, και δίνει εντολές στην ομάδα του για το τι πρέπει να γίνει. Εκτός από τις περιπτώσεις, οι οποίες χρειάζονται

ειδικές γνώσεις, και 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, υπεύθυνος είναι ο αρχιμηχανικός.

Η VOLKSWAGEN ήταν στην αρχή διστακτική για το πως θα έπειθε τους αντιπροσώπους της να εφαρμόσουν την καινούργια οργάνωση. Η αρχή, όμως, έγινε από έναν από τους αντιπροσώπους στο DÜSSELDORF, την εταιρία NORDHEIM AUTOHANDELS GESELLSCHAFT, η οποία ζήτησε βοήθεια για να εισάγει ένα σύστημα εργασίας με ομάδες στα συνεργεία της. Η VOLKSWAGEN, ύστερα από λίγους μήνες, έστειλε στους αντιπροσώπους της ένα βιβλιαράκι, σχετικό με το καινούργιο σύστημα και διοργάνωσε ένα διήμερο σεμινάριο για τους γενικούς διευθυντές, που έδειξαν ενδιαφέρον. "Για μερικούς αντιπροσώπους", λέει ο VON RUTENBERG, "στο σύστημα αυτό θα 'ταν τόσο μεγάλη αλλαγή, που δεν μπορούσαμε να πιέσουμε για την εισαγωγή του, παρά μόνο ν' αφήσουμε την ιδέα ν' αναπτυχθεί και να βοηθήσουμε τους αντιπροσώπους, που, από δική τους πρωτοβουλία, ενδιαφέρθηκαν γι' αυτήν. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης πρέπει ο ίδιος να ασχοληθεί πολύ λεπτομερώς με την εφαρμογή του συστήματος της ομαδικής εργασίας, διαφορετικά το σύστημα θ' αποτύχει".

Μέχρι τον Ιούνιο του 1976 ενεργοποιήθηκαν εκοσιπέντε αντιπρόσωποι. Η VOLKSWAGEN διοργάνωσε πενθήμερα σεμινάρια γι' αρχηγούς ομάδων. Στα σεμινάρια αυτά διδάχθηκαν οι αρχηγοί των ομάδων πως να διοικούν μια ομάδα, ποιές αρμοδιότητες μπορούν να εισχωρήσουν και πως να οργανώνουν την εργασία, ώστε να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα του συνδιασμού των διαφόρων επιπέδων ικανοτήτων. Οι μαθητευόμενοι π.χ. μπορούν

να κάνουν τις περισσότερες από τις απλές επισκευές, ενώ οι πιο πολύπλοκες μένουν για τους αρχιμηχανικούς. "Τους διδάσκουμε διοίκηση προσωπικού και επιχείρησης", λέει ο SCHUBERT, προσθέτοντας: "Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες ενός αρχηγού ομάδας είναι διαφορετικά από τα καθήκοντα που έχει ο σύμβουλος επισκευών ή ο εργοδηγός. Πρέπει να έρχεται σ' επαφή με τον πελάτη, να κάνει διάγνωση της βλάβης, να δίνει οδηγίες, να προγραμματίζει τη δουλειά μέσα στο συνεργείο, να επιβλέπει τη δουλειά και να επιστρέφει το αυτοκινητό στον πελάτη. Η μεγαλύτερη αλλαγή απ' όλες είναι το πρέπει να καθοδηγεί τους μηχανικούς και να φροντίζει για την αποτελεσματικότητα της ομάδας". Πρέπει επίσης να είναι βέβαιος, ότι τα μέλη της ομάδας εκπαιδεύονται όπως πρέπει.

Παραπολλές 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. Η εταιρία NORDRHEIM προσπαθεί να διασφαλίσει την ποιότητα της εργασίας, επιβάλλοντας την επανάληψη των λαθεμένων επισκευών από την ομάδα και προσθέτοντας το χρόνο, που διαρκεί η επανάληψη στο χρόνο, που διήρκησε αρχικά η εργασία. Σε μερικές εταιρίες η πρόσθετη αμοιβή βράβευσης μοιράζεται εξίσου σ' όλα τα μέλη της ομάδας. "Άλλες πάλι εταιρίες" λέει ο SCHUBERT, "λένε στις ομάδες τους: αυτό είναι το βραβείο σας, μοιραστείτε το μόνοι σας".

Ο Κ. SCHOPS-ENGLER, γενικός διευθυντής της NORDEHEIM, λέει ότι αρχικά αντιστάθηκε στην εφαρμογή του συστήματος, γιατί δημιουργούσε περίσσεια προσωπικού. Έξι άτομα, σε σύνολο προσωπικού 300,δ εν χρειάζονταν πια. Πέρα απ' αυτό, μερικοί

εργοδογοί έπρεπε να υποβιβασθούν σε αρχιμηχανικούς αν και δεν θα 'χαναν το μισθό τους. "Βέβαια αυτό δεν του άρεσε", λέει ο SCHOPS-ENGLER, "αλλά τελικά το δέχθηκαν. Τουλάχιστον δεν έφυγαν από την επιχείρηση".

Ο αρχηγός της ομάδας R.THEIL, θυμάται ότι αρχικά δυσκολεύτηκε να προσαρμοστεί στο καινούργιο σύστημα. "Προηγουμένως, που ήμουνα σύμβουλος επισκευών, μπορούσα να κατακρίνω τα λάθη, τα οποία γίνονταν στο συνεργείο. Τώρα είμαι για όλα υπεύθυνος". Ύστερα από δύο χρόνια όμως έχει πεισθεί για τα πλεονεκτήματα του συστήματος. "Εάν με ρωτήσει κάτι ένας πελάτης, μπορώ να του απαντήσω αμέσως. Προηγουμένα, οι πελάτες ζητούσαν συνήθως να δούν τον εργοδογο. Αυτό με κάνει να αισθάνομαι πιο σπουδαίος".

Κατά την άποψη του NORDRHEIM, το σύστημα πέτυχε επίσης, γιατί βελτίωσε τα κέρδη και αύξησε την ικανοποίηση των πελατών. "Τον πρώτο ενάμιση χρόνο", λέει ο SCHOPS-ENGLER, "βελτιωνόταν η ποιότητα και αυξάνονταν η παραγωγικότητα και τα κέρδη, ενώ τώρα παραμένουν σ' ένα σταθερό επίπεδο. Οι μηχανικοί στα οριά τους".

Τα παράπονα των πελατών μειώθηκαν από το 1,2% στο 0,5-0,7%. Η μη παραγωγική εργασία μειώθηκε κατά 15-20%. Το κόστος εκπαίδευσης ήταν ασήμαντο", αναφέρει ο SCHOPS-ENGLER, "και η μόνη μεγάλη αλλαγή στα συνεργεία ήταν ένα καινούργιο τηλεφωνικό σύστημα, που συνέδεε 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 και μιλά με τους πελάτες."

Ο SCHOPS_ENGLER καθορίζει τους γενικούς στόχους των αρχηγών των ομάδων και ενθαρρύνει ένα κάποιον ανταγωνισμό μεταξύ των ομάδων. Ο SCHUBERT θυμάται: "Σε μερικές περιπτώσεις, οι ομάδες ανταγωνίζονται πολύ. Δεν βλέπουν πια την επιχείρηση σαν σύνολο, παρά μόνο την ομάδα τους. Έτσι συγκεντρώνουν εργασία, ενώ άλλες ομάδες παραμένουν αδρανείς. Ενώ ένας πολύ καλός αρχηγός ερχόταν πάντα νωρίτερα στη δουλειά του από τους άλλους. Έτσι, εξασφάλιζε πελάτες γι' αρκετές μέρες. Όταν έρχονταν οι άλλοι αρχηγοί, έβρισκαν πως είχαν να κάνουν λίγη εργασία".

Τους τελευταίους μήνες επισκέφθηκε ο SCHUBERT πολλούς από τους αντιπροσώπους, που έχουν εφαρμόσει το σύστημα εργασίας με ομάδες: "Ένα πράγμα είναι φανερό", εξηγεί, "σ' όλες τις επιχειρήσεις, που θεωρούν τη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης του προσωπικού τους και τον εμπλουτισμό της εργασίας σαν βασικό λόγο για την αλλαγή του συστήματος εργασίας τους οι ομάδες δουλεύουν καλά. Εκείνες όμως, οι επιχειρήσεις, που άλλαξαν το σύστημα, για ν' απαλλαγούν από μερικούς υπαλλήλους ή έχοντας στο νου τους μόνο τα κέρδη, δεν τα πηγαίνουν τόσο καλά".

4.6 ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ.

Πειθαρχία είναι ο αυτοπεριορισμός και ο αυτοέλεγχος του προσωπικού προς τον σκοπό της επιτεύξεως των γενικών επιδιώξεων του οργανισμού. Σχετίζεται περισσότερο με τη προσαρμογή του προσωπικού, ενώ αντιθέτως το ηθικό σχετίζεται με τις διαθέσεις αυτού. Η πειθαρχία επιβάλλεται τόσο από τη διοίκηση

όσο και από την άτυπη ομάδα στην οποία το άτομο συμμετέχει. Αυτό γιατί και οι ομάδες αυτές ανήκουν πολλή ισχυρή επίδραση από τα άτομα προς συμμόρφωση προς τα πρότυπα του οργανισμού όσο οι ομάδες είναι η βάση για τη στήριξη της πειθαρχίας. Όμως θα εμφανιστεί το ερώτημα: Ποιοί είναι οι λόγοι που καθορίζουν την πειθαρχία;

1) Η ανάγκη να επιβιώσει την ύπαρξή του η οποία είναι σύμμαχος στο συναίσθημα της δικής τους αδυναμίας.

Όταν το άτομο αισθάνεται ότι είναι πολύ αδύνατο και πολύ λίγο βέβαιο για τον εαυτό του, για να προχωρήσει με επιτυχία στον αγώνα της ζωής, αγκιστρώνεται από κάποιου ποιο δυνατό, από τον οποίο περιμένει τη σωτηρία. Είναι έτοιμο να υποταχθεί σ' αυτόν πράγμα που σημαίνει ότι επιζητεί την προστασία του. Ζητεί βοήθεια και καταφύγιο από κάποιον πιο δυνατό και πειθαρχεί χωρίς όρους σ' αυτόν. Αυτή η μορφή πειθαρχίας μπορεί να χαρακτηριστεί σαν πειθαρχία που προέρχεται από την ανάγκη ασφαλείας. Όταν όμως πρόκειται για μια εργασία που απαιτεί ευθύνη, πνευματική προσπάθεια και κατανάλωση δυνάμεων, πολλά άτομα προτιμούν να υποταχθούν, για να βρουν την ησυχία τους. Η πειθαρχία στην περίπτωση αυτή αποτελεί μια οικονομία δυνάμεων. Αυτό το συναντούμε κυρίως σε πολλούς δημόσιους υπαλλήλους που ευχαρίστως δέχονται μια θέση, μόνο να του ζητάνε ανάληψη ευθυνών και λύση προβλημάτων.

Η πειθαρχία σαν ανάγκη ασφαλείας είναι μια συνεχής διάθεση. Το άτομο το χαρακτηρίζουμε συνήθως με τους όρους πειθήνιος, αφοσιωμένος, ταπεινόφρων. Αν προσωρήσει περισσότερο φθάνει σε μια πλήρη υποταγή, υποδούλωση σε μια νοοτροπία σκλάβου

(υποταγή μέχρι θανάτου).

Καμμιά φορά στη κατηγορία αυτή υπάρχουν άτομα των οποίων η υποταγή είναι μόνο φαινομενική. Μπροστά στο Προϊστάμενο υποκρίνονται ότι εκτελούν όλες τις διαταγές του, αλλά μόλις γυρίσει την πλάτη του ενεργούν όπως τους αρέσει όπως μας την δείχνει η επόμενη φωτογραφία. Αυτή η "υποπίεση" πειθαρχίας είναι συνέπεια είτε μια αντιπάθειας προς την εργασία είτε κακή πίστη που παίρνει τη μορφή υποκρισίας.

2) Πειθαρχία για λόγους συναισθηματικούς:

Στοργή, πιστότης, εκτίμηση. Θετικά συναισθήματα που δοκιμάζει ένα άτομο κάνουν να γεννηθεί η επιθυμία του να 'ναι ευχάριστος να του διευκολύνει την ύπαρξη να τον εξυπηρετήσει. Υποτάσσεται λοιπόν ευχαρίστως σ' αυτόν. Η πειθαρχία αυτή χαρακτηρίζεται από ένταση και διάρκεια γι' αυτό εκτιμάται ιδιαιτέρως. Ο υπάλληλος αυτός υπακούει ευχαρίστως σ' έναν τέτοιο προϊστάμενο. Γι' αυτό φθάνει πολλές φορές να μεταφέρεται ένανα απείθαρχο υπάλληλο από έναν προϊστάμενο σ' έναν άλλο, για να γίνει πειθαρχικός (το ίδιο εξάλλου γίνεται και στο σχολείο με το δάσκαλο).

Βρίσκουμε την εξήγηση του φαινομένου αυτού στη πράξη της συμπάθειας που μπορεί να φτάνει μέχρι την ταύτιση με τον προϊστάμενο, με τον οποίο θα ήθελε να μοιάζει.

3) Πειθαρχία από υπολογισμό: Είναι η πειθαρχία που αποβλέπει σε ένα προσωπικό σκοπό είτε για να προτιμήσει σε μια προαγωγή, είτε να πετύχει μια αύξηση μισθού κ.λ.π).

Η πειθαρχία αυτή συνήθως διατηρείται μέχρι που να επιτευχθεί ο σκοπός. Δεν πρόκειται λοιπόν για πραγματική πειθαρχία, αλλά για υποκρισία, που πολλές φορές αποκαλύπτεται η πραγματική

τους φύση. Η πειθαρχία αυτή είναι μια προσδοκία των ιδεών του ατόμου μόνο και μόνο για να κερδίσει την εύνοια του άλλου. Γι' αυτό η πειθαρχία αυτού του είδους κινδυνεύει να μεταβληθεί σε κολακεία και δουλοπρέπεια. Αυτοί που υποτάσσονται έτσι, επιδοκιμάζουν ότι κάνει ο προϊστάμενός τους, συγχωρούν τα πάντα. Και δεν τα πιστεύουν αυτά για την μεγάλη ιδέα, γιατί πιστεύουν πως έτσι μόνο θα φθάσουν στο σκοπό τους.

Η ψυχική δομή των ατόμων αυτών χαρακτηρίζεται από ευλιγισία, επιτήδευση και το ευμετάβλητο. Είναι οι λεγόμενοι απορρουνιστές, οι ιππότες της τύχης, είναι αυτοί που όπως λέει και λαϊκή παροιμία:

"Ξεσκονίζουν τους προϊσταμένους".

4) Αυτόνομη πειθαρχία.

Στη περίπτωση αυτή το άτομο έχει πλήρη συνείδηση των εργασιών του που του επιβάλλονται από το επαγγελματί του ή από την κατάσταση της ιδιωτικής του ζωής, τις θεωρεί σαν ιερές υποχρεώσεις. Είναι αυτοί που αντιλαμβάνονται, ότι η καλή λειτουργία του άλλου μηχανισμού και γι' αυτό υπακούουν, για να συντελέσουν και οι ίδιοι στην ευημερία της κοινότητας. Γίνονται οι άνθρωποι αυτοί υπηρέτες της κοινότητας. Μόνο ένα άτομο διαποτισμένο με ένα τέτοιο πνεύμα αλληλεγγύης μπορεί να εφαρμόσει μια αυτόνομη πειθαρχία που αποβλέπει στην εκπλήρωση του καθήκοντος. Με το να εκτελεί τις διαταγές του άλλου υπακούει ταυτόχρονα και σε μια εσωτερική εντολή. Ξέρει πρώτα ο ίδιος να κυβερνά τον εαυτό του. Η αυτόνομη πειθαρχία είναι γνώρισμα των εκλεκτών φύσεων. Μόνο οι ευφροσύνοι που έχουν ηθικές αρχές, ξέρουν πράγματι να υπακούουν. Γιατί είναι ικανοί να ζητήσουν τις

διαταγές και να καταλάβουν τι ακριβώς απαιτούν οι άλλοι απ' αυτούς.

Η γνώση που ήταν άλλοτε τόσο διαδεδομένη, ότι "ο λαός για να υπακούει πρέπει να μένει απαθής", είναι ασφαλώς λάθος. Γιατί όσο ποιο περισσότερο αναπτύσσεται ο άνθρωπος τόσο πιο πολύ κατανοείτε η ανάγκη της πειθαρχίας.

Ο προϊστάμενος λοιπόν πρέπει να προφυλαχθεί από μερικές μορφές πειθαρχίας που δεν είναι θετικές. Πολλά θα μπορούσε ν' αποφύγει αν ήξερε να ταξινομεί τους υπαλλήλους από άποψη τρόπου πειθαρχίας. Ο δουλικός τύπος ανθρώπου και ταπεινός τύπος μοιάζουν με τη συμπεριφορά τους, αλλά στη βάση τους είναι δύο τύποι αντίθετοι και πρέπει να μάθει να τους ξεχωρίζει. Ο δουλοπρεπής θέλει να κυριαρχεί, και μόνο από έλλειψη δυνάμεως και πλούτου υποκλίνεται μπροστά στον αφέντη του. Ο ταπεινός αντίθετα, έχει την αρετή μιας ανώτερης, φύσεως που δεν επιτρέπει την επίδραση της ψυχής του από υλικές αξίες, όπως η δόξα, οι τιμές και οι έπαινοι. Οι φύσεις αυτές γονατίζουν μόνο μπροστά στην Ύψιστο.

Μεταξύ των μορφών πειθαρχίας που αναφέραμε μόνο η μορφή που έχει ως κίνητρο την ανάγκη ασφαλείας, αυτή που βασίζεται στη συμπάθεια και η αυτόνομη πειθαρχία έχουν θετικά αποτελέσματα. Υπάρχουν προϊστάμενοι που κατορθώνουν να εξασφαλίσουν την πειθαρχία του προσωπικού τους. Οι προϊστάμενοι έχουν ένα τρόπο που προκαλεί τον θαυμασμό των εργαζομένων. Δημιουργείτε μια αφοσίωση και ένα πνεύμα υπακοής χωρίς όρια. Εξ' άλλου, όσο μια προσωπικότητα είναι πιο ανεπτυγμένη ηθικά τόσο πιο πολύ εμπνεεί τους υφισταμένους της τάσης της αυτόνο-

μης πειθαρχίας. Το παράδειγμα παίζει εδώ ένα σπουδαίο ρόλο. Προκαλεί μια μίμηση. Εκείνο που λένε "εκτιμώ κάποιον" μεταφράζεται σε μια ανάγκη "μιμήσεως", μια επιθυμία να φανεί άξιος του προσώπου που το εκτιμά.

Από όλα αυτά, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι η πειθαρχία είναι ένα πρόβλημα χαρακτηριστικό. Μόνο η ψυχολογική μελέτη θα μπορούσε να το λύσει, διασφαλίζοντας μερικά φαινόμενα που συχνά είναι πολύ περίπλοκα, και ανασκευάζονται μερικές πλάκες σανα υτή π.χ. που λέει ότι "ο άνδρας μου μόνο στον έρωτα δέχεται την εξάρτηση ή και αν την αναίχεται και αλλού το κάνει για να διατηρήσει την προσωπική του άνεση....".

Για να πειθαρχήσει όμως κανείς σωστά πρέπει και η εντολή να δίνεται σωστά και σύμφωνα με τον αντικειμενικό σκοπό που επιδιώκει.

Η τέχνη του να διατάζει κανείς πρέπει να συνοδεύεται από μια τεχνική της διαταγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΑΣΦΑΛΕΙΑ-ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΤΥΧΗΜΑ.

Οι περισσότεροι από μας έχουμε την τάση να νομίζουμε ένα ατύχημα σαν κάποιο περιστατικό που προκαλεί ένα προσωρινό τραύμα. Αλλά είναι γεγονός πως ένα ατύχημα πραγματικά είναι ένα αναπάντεχο συμβάν το οποίο διακόπτει την κανονική πρόοδο μιας δραστηριότητας. Η αλήθεια είναι οτιδήποτε απρογραμμάτιστο ή απρόσκλητο για διακοπή ή παρέκκλιση από το αναφερόμενο είναι ένα αρνητικό ή ατυχές περιστατικό. Πολλά ατυχήματα συμβαίνουν χωρίς να καταλήγουν σε τραύμα. Ένας εργάτης σε ένα κρίωμα είναι δυνατό να ρίξει ένα εργαλείο το οποίο παρ'λίγο να κτυπήσει έναν άλλο εργάτη από κάτω. Επίσης και άλλες μορφές ατυχημάτων που έρχονται αναπάντεχα. Υπάλληλοι, μάνατζερ και ειδικοί στην πρόληψη ατυχημάτων οφείλουν να επιδιώκουν την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας να συμβούν τα οποιαδήποτε ατυχήματα.

ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ.

Ποιός είναι υπεύθυνος για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων; Πρώτον, το ανώτατο μάνατζμεν πρέπει να είναι αρκετά υπεύθυνο να έχει σαν κυριότερο στόχο της επιχειρήσεως την υγεία και την ασφάλεια των υπαλλήλων. Επίσης, τα γραμμικά ή ηγετικά στελέχη είναι υπεύθυνα, αφού τ' ατυχήματα θα συμβούν στο τόπο της εργασίας κι οι κίνδυνοι για την υγεία θα υπάρχουν στη δική τους μονάδα εργασίας. Γι' αυτό, πρέπει

να έχουν ενημερότητα των συνθηκών υγείας κι ασφάλειας και να συνεργάζονται με τους ειδικούς, που μπορούν να τους βοηθήσουν για την μείωση των ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών. Η τρίτη ομάδα που είναι υπεύθυνη για υγεία κι ασφάλεια είναι οι ειδικευμένοι της υπηρεσίας προσωπικού. Στις μεγάλες επιχειρήσεις η υπηρεσία προσωπικού έχει ένα ξεχωριστό τμήμα υγείας κι ασφάλειας.

Έργο των ειδικών της υπηρεσίας προσωπικού σε θέματα υγείας κι ασφάλειας είναι να ενεργούν έρευνα ατυχημάτων και να εφαρμόζουν διαδικασίες που έχουν αναπτυχθεί από επιστήμονες και μηχανικούς για μείωση ή εξαφάνιση ατυχημάτων, ή ασθενειών που προκαλούνται από συνθήκες στην εργασία. Ο ειδικός προσωπικού βοηθάει τους προϊσταμένους, οι οποίοι με τη σειρά τους ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους για απόκτηση συμπεριφοράς ασφάλειας, ελέγχουν παραβάσεις κανόνων ασφάλειας και ερευνούν τις περιπτώσεις ατυχημάτων και τραυματισμών. Το τμήμα υγείας της υπηρεσίας προσωπικού παρέχει βοήθεια σ' όσους αρρωσταίνουν στην εργασία και φροντίζει για προληπτική ιατρική για υπαλλήλους.

Από τους παράγοντες του περιβάλλοντος, ίσως ο πιο σπουδαίος είναι η φύση του έργου, ιδιαίτερα καθώς επηρεάζεται από την τεχνολογία και τις συνθήκες εργασίας. Τα προβλήματα υγείας κι ασφάλειας είναι πολύ πιο σοβαρά για τους ανθράκορυχους, των οποίων οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν σκόνη άνθρακα στον αέρα, παρά για δακτυλογράφους σε ένα γραφείο. Ένας τεχνικός αντινολογικού εργαστηρίου ακτίνων X έχει πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να προσβληθεί από καρκίνο, σαν αποτέλεσμα των συνθηκών εργασίας, από το δάσκαλο ενός δημοτικού

σχολείου.

Ένας δεύτερος ζωτικός παράγοντας είναι η στάση του υπαλλήλου προς την υγεία και την ασφάλεια, η οποία μπορεί να ποικίλλει από ενδιαφέρον προς την ασφάλεια και συνεργασία σχετικά με προγράμματα ασφαλείας μέχρι απάθεια. Αν οι υπάλληλοι είναι απαθείς γύρω απ' αυτό το θέμα, το πιο άριστο πρόγραμμα ασφαλείας μιας επιχείρησης κι η πιο αυστηρή επίβλεψη ασφαλείας από την πολιτεία, ή τους ειδικούς ασφαλείας της υπηρεσίας προσωπικού δε θα έχουν επιτυχία σε βελτίωση συνθηκών εργασίας υγείας και ασφαλείας.

Ένας τρίτος παράγοντας που επιδρά στην υγεία κι ασφάλεια στην εργασία είναι η πολιτεία με τη σχετική νομοθεσία.

Ένας τέταρτος παράγοντας είναι τα συνδικαλιστικά σωματεία, πολλά από τα οποία ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την υγεία και την ασφάλεια των μελών τους και πιέζουν τους εργοδότες για καλύτερα προγράμματα. Επίσης χρησιμοποιούν την πολιτική τους δύναμη για την ψήφιση νόμων που βελτιώνουν τις συνθήκες υγείας και ασφαλείας των εργαζομένων.

Οι στόχοι του μάνατζμεντ αποτελούν το πέμπτο παράγοντα: Μερικά στελέχη κι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που εμφορούνται από αίσθημα κοινωνικής ευθύνης είχαν σχετικά προγράμματα υγείας κι ασφαλείας, πριν οι νόμοι απαιτήσουν κάτι τέτοιο, τοποθετώντας την υγεία κι ασφάλεια σα στρατηγικό στόχο με το σχεδιασμό προγραμμάτων που περιλάμβαναν στατιστικές, ασφαλείες, άμιλλα και εκπαιδευτικά προγράμματα. Άλλα στελέχη, εξάλλου, όχι τόσο ευαίσθητα στην ασφάλεια, έκαναν πολύ λιγότερα απ' όσα απαιτούσαν οι νόμοι, κάτι δηλ. που σημαίνει πως

οι διοικητικές στάσεις παίζουν ένα μεγάλο ρόλο στη σπουδαιότητα του προγράμματος υγείας κι ασφαλείας της επιχειρήσεως.

Οι οικονομικές συνθήκες αποτελούν τον τελικό παράγοντα που επηρεάζει τα προγράμματα υγείας και ασφαλείας. Θα δεχόμαστε τη χειρότερη υπόθεση περί της ανθρώπινης φύσεως, αν πιστεύουμε πως ο οποιοσδήποτε εργοδότης εν γνώσει του θα παρείχε επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, ή θα αρνιόταν να εξασφαλίσει λογική, προστασία για τους υπαλλήλους του. Αλλά υπάρχει μια έλλειψη γνώσεων περί των συνεπειών μερικών επικίνδυνων συνθηκών εργασίας κι ακόμα όταν υπάρχει μια τέτοια γνώση, οι οικονομικές συνθήκες μπορούν να εμποδίσουν τους εργοδότες από το να κάνουν όλα αυτά που θα επιθυμούσαν. Οι κίνδυνοι να εργάζεται κανείς σ' ορυχεία ουρανού είναι γνωστοί: 10-11% θα πεθάνουν από καρκίνο μέσα σε 10 χρόνια. Κι όσο δεν υπάρχουν εναλλακτικές μέθοδοι κι όσο υπάρχει ανάγκη για ουράνιο, μερικοί εργάτες θα διακινδυνεύσουν, εργαζόμενοι σ' αυτά τα έργα. Μηχανικοί και επιστήμονες εργάζονται συνεχώς για να καθαρίσουν τους κινδύνους και να προλάβουν ή να μετριάσουν τις συνέπειες. Αλλά το κόστος των ατυχημάτων που πρέπει να είναι μεγάλο, περιλαμβάνει την αξία των χαμένων μισθών, τις αποζημιώσεις των εργαζομένων, την ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη και το διοικητικό κόστος που συνδέεται με τα εργατικά ατυχήματα. Όλα αυτά αντιπροσωπεύουν ένα σοβαρό πρόβλημα από την άποψη της ανθρώπινης οδύνης, της απώλειας, εισοδήματος των εργαζομένων στους οποίους αναφέρονται τ' ατυχήματα και το κόστος στον εργοδότη πρέπει να είναι φανερό ύστερα από μιας στιγμής σκέψη. Πρίν το τελευταίο παγκόσμιο πόλεμο, οι επιχειρήσεις πολύ λίγα έκαναν για να προστατεύσουν

τους υπαλλήλους τους στην εργασία. Σήμερα όμως, οι περισσότερες επιχειρήσεις κι ειδικότερα εκείνες του μέσου και μεγάλου μεγέθους, εφαρμόζουν ευρύτατα προγράμματα υγείας και προλήψεως ατυχημάτων. Ωστόσο, πολλά πρέπει να γίνουν ακόμη σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις για τη βελτίωση της κατάστασεως τόσο από την άποψη της υγείας των εργαζομένων, όσο και από την άποψη της προλήψεως ατυχημάτων στους τόπους της εργασίας.

Το κίνητρο για έναν εργοδότη να μειώσει τα εργατικά ατυχήματα και να προάγει την υγεία των ανθρώπων του είναι διπλό. Το ένα είναι το ανθρωπιστικό ενδιαφέρον για την ευημερία των υπαλλήλων του. Τούτο σημαίνει ότι ειλικρινά επιδιώκει να εμποδίσει την ανθρώπινη ταλαιπωρία και να διατηρήσει ένα ασφαλές υγιεινό περιβάλλον. Το άλλο κίνητρο είναι το κόστος, αφού είναι πιο οικονομικό να διατηρήσει ένα εργοστάσιο απαλλαγμένο από το ατύχημα και με ολική προέλευση των ανθρώπων στην εργασία παρά να έχει πολύ χαμένο χρόνο εξαιτίας ατυχημάτων κι ασθενειών που συνδέονται με την εργασία. Όμως, είναι γεγονός πως η πραγματική ώθηση για την εισαγωγή στις επιχειρήσεις προγραμμάτων υγείας και προλήψεως ατυχημάτων οφείλεται στους νόμους της πολιτείας τους σχετικούς με την αποζημίωση των εργαζομένων και την ευθύνη των εργοδοτών τη σχετική με τ' ατυχήματα, ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη αιτία τους. Επιπλέον πολλές προσπάθειες στον τομέα αυτόν έχουν γίνει και εξακολουθούν να γίνονται από οργανώσεις προλήψεως ατυχημάτων και από ασφαλιστικές εταιρίες.

ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ.

Πέρα από την αγωνία και την οδύνη που δοκιμάζουν οι

τραυματισμένοι υπάλληλοι, τ' ατυχήματα είναι πολύ δαπανηρά και στον εργοδότη. Πολλά στελέχη απλώς προβλέπουν στα βάρη από την ασφάλιση αποζημιώσεως των εργατών και χάνουν τη θέα του γεγονότος ότι το έμμεσο κόστος ενός τραυματικού ατυχήματος, είναι σημαντικά μεγαλύτερο από το άμεσο κόστος.

Το κόστος ατυχημάτων ταξινομείται σε δύο κατηγορίες. Πρώτον είναι το κόστος ασφάλισης, που είναι το χρήμα που πληρώνεται για τους λογαριασμούς του γιατρού και του νοσοκομείου, για εβδομαδιαίες παροχές όσο οι τραυματισμένοι υπάλληλοι απουσιάζουν από την εργασία και για οποιεσδήποτε προγραμματισμένες πληρωμές οφειλόμενες σε θάνατο ή αναπηρία από ατύχημα (π. χ κοπή ενός δακτύλου). Αυτό το κόστος είναι εύκολα ορατό και αντιμετωπίζεται με το ασφάλιστρο της ασφάλισης.

Η δεύτερη κατηγορία κόστους οφειλόμενη σε ατυχήματα ονομάζεται ανασφάλιστρο κόστος. Μερικοί τ' ονομάζουν έμμεσο κόστος ατυχημάτων. Αυτό το κόστος δεν είναι φανερό στο ανώτατο μανάτζμεντ, εκτός αν ανατεθεί σε κάποιον να διενεργήσει μια ειδική έρευνα, για να το διαπιστώσει. Τι είναι το ανασφάλιστρο κόστος; Περιλαμβάνει χαμένο χρόνο του τραυματισμένου προσώπου, χαμένο χρόνο των συναδέλφων που προσφέρουν βοήθεια στον τραυματισμένο, χρόνο που ξοδεύεται από το εποπτικό προσωπικό για να βοηθήσει το τραυματισμένο πρόσωπο και για να ερευνήσει την αιτία του ατυχήματος, χαμένη παραγωγή, ενδεχόμενη ζημία σε υλικό κι εξοπλισμό, αντικατάσταση του τραυματισμένου ατόμου και διοικητικά έξοδα για τη διαδικασία γραφικής εργασίας που συνδέεται με το ατύχημα.

Η αναλογία του έμμεσου προς το άμεσο κόστος ποικίλλει ευρύτατα από επιχείρηση σ' επιχείρηση, ανάλογα με την ιδιαίτερη κατάσταση. Όμως οι έρευνητές έχουν βρεί ότι αυτό το έμμεσο κόστος τείνει κατά μέσο όρο να είναι τέσσερις φορές μεγαλύτερο από το άμεσο. Με άλλα λόγια το άμεσο κόστος αντιπροσωπεύει μόνο το 20% του συνολικού κόστους κατά μέσο όρο.

Για μερικές επιχειρήσεις με υψηλούς κινδύνους, ασφάλιστρα για την ασφαλιστική αποζημίωση των εργαζομένων είναι δυνατό να είναι τόσο υψηλό όσο το 15-20% του μισθολογίου. ΑΝ κανείς υπολογίσει ότι το συνολικό κόστος για τ' ατυχήματα σ' ένα οποιοδήποτε έτος είναι πέντε φορές αυτός ο αριθμός μπορεί εύκολα να εκτιμηθεί ότι το ποσοστό των ατυχημάτων μπορεί ν' αντικαταστήσει για λίγο τη διαφορά μεταξύ κέρδους και ζημίας μιας επιχειρήσεως.

Εκτός από το οικονομικό βάρος που επιβάλλεται από τ' ατυχήματα πάνω σε μια επιχείρηση, εκείνοι οι εργαζόμενοι που είναι τραυματισμένοι σηκώνουν ένα σημαντικό κόστος επίσης. Ο νόμος αποζημιώσεως καθορίζει ότι τα εβδομαδιαία ωφέλη πρέπει να είναι μόνο δύο τρίτα του μισθού του τραυματισμένου μέχρι κάποιο μάξιμουμ. Για μόνιμη μερική αναπηρία τα προγραμματισμένα οφέλη σπάνια είναι επαρκή για αποζημίωση ενός εργάτη για την μελλοντική απώλεια της ικανότητάς του για να εργαστεί.

ΑΙΤΙΕΣ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ.

Οι αιτίες των ατυχημάτων μπορούν να καταταγούν σε δύο κύριες κατηγορίες:

- α) Ανασφαλείς (χημικές φυσικές ή μηχανικές) συνθήκες και
- β) Ανασφαλείς (προσωπικές) ενέργειες.

Παραδείγματα ανασφαλών (χημικών, φυσικών ή μηχανικών συνθηκών) είναι τ' ακόλουθα:

1. Ανεπαρκής μηχανική προστασία.
2. Ελαττωματική κατάσταση εξοπλισμού ή εργαλείων (π.χ. εφθαρμένη ηλεκτρική μόνωση, σπασμένη σκάλα, ποιότητα, ένταση και χρώμα φωτισμού κ.λ.π.).
3. Ανασφαλές σχέδιο, ή κατασκευή (π.χ. ένα δοχείο πίεσεως που είναι πολύ αδύνατο).
4. Επικίνδυνη ατμόσφαιρα (π.χ. τοξικές ουσίες και σκόνες στον αέρα, ανεπαρκής εξαερισμός, καπνός, ατμοί, θόρυβοι κ.λ.π.).
5. Ανεπαρκής ή ακατάλληλος προστατευτικός εξοπλισμός του ατόμου.

Παραδείγματα ανασφαλών (προσωπικών) ενεργειών είναι τα εξής:

1. Αποτυχία συμμορφώσεως προς καθορισμένες ασφαλείς διαδικασίες εργασίας.
2. Αγροίκτοι αστεϊσμοί, συμπλοκή.
3. Να βρίσκεται κανείς σε μιά ανασφαλή θέση, όπως κάτω από αιωρούμενο βάρος.
4. Αποτυχία να χρησιμοποιεί κανείς καθορισμένη προστατευτική ενδυμασία.
5. Μετακίνηση επινοήσεων ασφαλείας ή εξουδετέρωσή τους.

ΑΝΑΛΟΓΙΕΣ ΤΡΑΥΜΑΤΙΣΜΩΝ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

Για το έτος 1978, στη χώρα μας, το ποσοστό του μέσου όρου συχνότητας τραυματισμών για όλες τις βιομηχανίες ήταν: επικοινωνίες 0,1 χημική βιομηχανία 1,9%, ενώ η βιομηχανία

μετάλλων 4,1 και η βιομηχανία υφασμάτων 6,1. Οι πιο επικίνδυνες βιομηχανίες ήταν: οικοδομικές επιχειρήσεις 20,07 και κατασκευές μηχανών 10,6.

Το ποσοστό τραυματισμών μιας επιχειρήσεως ή βιομηχανίας αντικατοπτρίζει το ποσό χρημάτων, χρόνου και προσπάθειας που το μάνατζμεντ αφιερώνει στην παρεμπόδιση ατυχημάτων. Αυτοί οι παράγοντες υπερισχύουν επί των κινδύνων που ενυπάρχουν στη βιομηχανία. Η βασική βιομηχανία χάλυβος π.χ. είναι από τη φύση της πολύ επικίνδυνη. Το ίδιο είναι και η βιομηχανία ατομική ενέργειας. Αλλά και στις δύο βιομηχανίες το ανώτατο μάνατζμεντ έχει από πολλού αποφασίσει την εφαρμογή καταληπτών προγραμμάτων προλήψεως ατυχημάτων, τα οποία έχουν καταστήσει αυτά τα εργοστάσια πολύ ασφαλή. Πολλές επιχειρήσεις που έχουν υψηλό ρεκόρ ατυχημάτων βρίσκονται στην άσχημη κατάσταση γιατί το μάνατζμεντ δεν έχει αρκετά υποκινηθεί ν' αναλάβει έντονη δραστηριότητα να διορθώσει το πρόβλημα.

ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Οι στατιστικές ατυχημάτων αποκαλύπτουν πως οι μικρές επιχειρήσεις (γενικά αυτές που έχουν λιγότερους από 500 υπαλλήλους) έχουν υψηλότερες αναλογίες τραυματισμών από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Από την εξέταση γίνεται φανερό ότι οι μικρές επιχειρήσεις σαν σύνολο έχουν χαμηλά ποσοστά παράσι μεγάλες. Η αιτία για την κάπως καλύτερη κατάσταση των επιχειρήσεων που έχουν κάτω των 50 υπαλλήλων δεν είναι, γνωστή. Όμως, είναι δυνατό να υποτεθεί ότι ο ιδιοκτήτης μπορεί να βρίσκεται σε άμεση πρόσωπο - με - πρόσωπο επαφή πρακτικά με όλους τους υπαλλήλους κάθε μέρα. Αν συμβεί ένας τραυματισμός, είναι αμέσως ενήμερος του γεγονότος. Σ' αυτούς τους μικρούς οργανι-

σμούς όλοι οι υπάλληλοι είναι ενήμροι του γεγονότος ότι η επιτυχία, ή η αποτυχία της παραγωγής η ποιότητα και τα ρπογράμματα ασφαλείας εξαρτώνται άμεσα από τις δικές τους προσπάθειες. Μ' άλλα λόγια το μικρό μέγεθος και η στενή σχέση μεταξύ ιδιοκτήτη κι εργατών κάνει τον καθένα να νοιώθει υπεύθυνος.

ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ.

Για πολλά χρόνια οι βιομηχανικοί ψυχολόγοι ασχολήθηκαν με το εμπειρικό παρατηρημένο γεγονός ότι μερικά άτομα έχουν περισσότερα ατυχήματα από όσα μπορούσαν να αναφέρονται με βάση την τύχη, και ότι οι αναλογίες ατυχημάτων στις βιομηχανίες μπορούσαν να μειωθούν αν οι εργαζόμενοι με ρωπή προς το ατύχημα επισημαίνονται και απορρίπτονται κατά την διαδικασία επιλοπής γι' απασχόληση. Αλλά αυτό δεν μπορεί να προβλεπτεί απόλυτα.

Οι ερευνητές παρατήρησαν επίσης πάνω σε αυτό το θέμα πως για την ρωπή προς το ατύχημα υπάρχει ένας παράγοντας στον οποίο δόθηκε υπερβολική έμφαση και ότι ο παράγοντας ροπής προς ατύχημα πραγματικά μετράει μόνο 1-15% της συνολικής ποικιλίας των ατομικών ατυχημάτων. Για να είναι κανείς επηρεπής προς το ατύχημα συμπέραναν οι βιομηχανικοί ψυχολόγοι πρέπει λόγω σωματικής κράσεως να έχει τάση να ενασχολείται με ανασφαλή συμπεριφορά. Αυτό που πραγματικά συμβαίνει είναι ότι οι άνθρωποι είναι φανερά επιρρεπείς προς το ατύχημα έχουν μόνο μια προσωρινή τάση προς συχνά ατυχήματα όχι διαφορετική από εκείνη του γενικού πληθυσμού. Βασικά οι άνθρωποι είναι σε ένα μεταβατικό στάδιο. Η ομάδα των επιρρεπών προς το ατύχημα ατόμων πάντοτε μεταδίδει νέα μέλη και χάνει παλιά. Για την συντήρηση αυτών των ανθρώπων λένε οι ειδικοί πως υπάρχει μια

κλινική μέθοδος κατά την οποία ερευνάτε η προσωπικότητα τουα τόμου η ψυχική του δομή, το οικογενειακό υπόβαθρο, η σωματική του κατάσταση κ.λ.π

Μέσα στις παρατηρήσεις του οι βιομηχανικοί ψυχολόγοι ανακάλυψαν ότι τα ατυχήματα εξαρτώνται από την ηλικία της εκπαίδευση και την εμπειρία της εργασίας. Οι νέοι στην ηλικία εργάτες χωρίς εκπαίδευση και εργάτες καινούργιοι στην εργασία έχουν ουσιαστικά υψηλότερη συχνότητα εργατικών τραυματισμών από καλιότερους, από εκπαιδευμένους και από έμπειρους εργάτες.

Μετά από έρευνες πάνω σε αυτό το θέμα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ανωριμότητα των υπαλλήλων ήταν ένας σημαντικός παράγοντας για την ερμηνία των ατυχημάτων.

ΤΡΟΠΟΙ ΟΠΟΥ ΜΠΟΡΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΝΑ ΑΠΟΦΥΓΕΙ ΤΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ.

Μερικοί βιομήχανοι νομίζουν πως με τον διορισμό ενός διευθυντή ασφαλείας μπορούν να "νίψουν τας χείρας" τους από κάθε ευθύνη γι' ασφάλεια και να συνεχίσουν με το κύριο καθήκον τους, να πετύχουν δηλ. υψηλή παραγωγή, χαμηλό κόστος και σημαντική ποιότητα. Τίποτα δεν μπορεί να απέχει τόσο από την αλήθεια. Ένας τρόπος για να πετύχουν και να διατηρήσουν ένα ασφαλές εργοστάσιο είναι να τοποθετήσουν την ευθύνη για ασφάλεια σ' ένα ίσο επίπεδο με την ευθύνη για παραγωγή, έλεγχο κόστους, ποσότητα και δημιουργία κέρδους.

Επίσης υπάρχουν και άλλοι τρόποι για την διατήρηση της ασφαλείας μέσα σε μια επιχείρηση οι οποίοι δημιουργούνται και λειτουργούν ανάλογα με τις συνθήκες, το μέγεθος της επιχείρησης τον αριθμό των εργαζομένων, την φύση της βιομηχανίας, την τεχνολογία παραγωγής και τις στάσεις του ανώτατου μάντζμεντ.

Όμως υπάρχουν τρόποι που μπορούν να εφαρμοστούν ανεξάρτητα από την φύση της επιχειρήσεως και το μεγεθός της. Αυτοί είναι

α) Οι εργάτες μπορούν να βοηθούν τον εργοδηγό για να αναπτύξει την ασφάλεια κατά την διαδικασία της εργασίας.

β) Μια σταθερή ώριμη σχέση συλλογικής διαπραγμάτευσης μεταξύ μάνατζμεντ και εργατικού σωματείου.

γ) Δημιουργία μιας επιτροπής με επικεφαλής τον διευθυντή της ασφάλειας και να απαρτίζεται από μερικούς ή όλους τους γραμματικούς επόπτες του εργοστασίου.

Η βασική ευθύνη αυτής της επιτροπής θα είναι να αναλύσει και να αξιολογεί ενδεχόμενες συνθήκες που μπορούν να παράγουν ατυχήματα και να αποφασίζει τρόπους για την διορθωσή τους.

δ) Ανάλογη οργάνωση που θα αποβλέπει στην σωστή ασφάλεια της επιχείρησης.

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α .

Σήμερα ζούμε στην εποχή της αμφιβολίας και της ψυχικής αναστάτωσης . Ένα ποσοστό ατυχημάτων μετά από την διάγνωση των βιομηχανικών ψυχολόγων είναι από ψυχολογικά προβλήματα που τρέπουν το άτομο προς το ατύχημα μέσα στο χώρο που λέγεται επιχείρηση, όμως ένα άλλο ποσοστό ατυχημάτων που είναι και το μεγαλύτερο γίνεται απρογραμμάτιστα και απρόσκλητα.

Όμως για την μείωση των εργασιακών, ατυχημάτων και για, την δημιουργία μιας ασφαής επιχείρησης χρειάζεται σωστή οργάνωση και προσπάθεια άλως δηλ. από τον τελευταίο εργάτη μέχρι τον ανώτερο μάνατζμεντ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV.

ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.

ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Ορισμός: Σχέσεις εργασίας είναι μια συνεχής σχέση μεταξύ μιας ορισμένης ομάδας εργαζομένων (που αντιπροσωπεύονται από ένα σωματείο ή ένωση) κι ενός εργοδότη. Η σχέση περιλαμβάνει τη διαπραγμάτευση μιας γραπτής συμβάσεως που αναφέρεται, σε αμοιβές, ώρες και άλλες συνθήκες απασχολήσεως και την ερμηνεία κι εφαρμογή αυτής της συμβάσεως κατά τη χρονική περίοδο που καλύπτει.

Σε μια επιχείρηση που δεν υπάρχει συνδικαλισμός, το μάνατζμεντ διαθέτει ευελιξία γι' αμοιβές και προαγωγές των εργαζομένων, για καθιέρωση κανόνων εργασίας, για χειρισμό πειθαρχικών καταστάσεων και γι' άλλα προβλήματα προσωπικού. Όλα αυτά μπορούν να αλλάξουν όταν οι εργαζόμενοι συνδεθούν με ένα σωματείο. Τότε, το σωματείο κι η επιχείρηση συντάσσουν μια συμφωνία στην οποία διατυπώνεται πως θα γίνονται τα πράγματα. Είναι δυνατόν η επιχείρηση ν' αντιμετωπίσει απεργίες, επιβραυδύσεις, μπούκοτάζ κι άλλες πιέσεις για να δεχτεί απαιτήσεις του σωματείου.

Η σχέση εργασίας είναι μια συναισθηματικά φορτισμένη ενέργεια προσωπικού. Λίγοι εργοδότες και υπάλληλοι εμπλέκονται συναισθηματικά τόσο για αυτή την άποψη της λειτουργίας προσωπικού. Η αιτία βρίσκεται στο ότι η συλλογική διαπραγμάτευση πηγαίνει στην καρδιά των προβλημάτων των υπαλληλικών σχέσεων: τη δύναμη. Όποιοσδήποτε έχει τη δύναμη ν' απολύει έναν εργα-

ζόμενο έχει δύναμη πάνω στο αν εκείνος ο εργαζόμενος κι η οικογένειά του μπορούν να επιβιώσουν. Οποιοσδήποτε έχει τη δύναμη να τιμωρεί έναν εργαζόμενο κατά την αξιολόγηση αποδόσεως έχει τη δύναμη να επηρεάζει αρνητικά σημαντικές ανθρώπινες ανάγκες όπως ειπώθηκε στο κεφ. 2. Κάτω από την έννοια της ηγεσίας στο μάνατζμεντ είναι η ανάγκη για δύναμη κι οι άνθρωποι διψούν για δύναμη για να επηρεάσουν τα πεπρωμένα των άλλων.

Οι πλείστοι από τους εργοδότες έχουν χρησιμοποιήσει τη δυναμή τους αμερόληπτα. Έχουν προσλάβει υπαλλήλους, τους έχουν αναθέσει λογικές εργασίες, τους έχουν πληρώσει καλά, έχουν σεβαστεί την αξιοπρέπειά τους και τους έχουν συνταξιοδοτήσει μετά το τέλος της σταδιοδρομίας τους. Άλλοι δεν έχουν χειριστεί τους υπαλλήλους τους τόσο καλά. Τους έχουν εκμεταλλευτεί κι έχουν καταφέρει πολλά πτυπήματα στην ανθρώπινη αξιοπρέπειά τους.

Όταν οι εργοδότες έχουν συμπεριφερθεί άνισα προς τους υπαλλήλους τους, μερικοί υπάλληλοι έχουν αντιδράσει με συνδεσή τους με πολιτικές διαδικασίες. Σ' εξαιρετικές περιστάσεις έχουν ξεσπάσει επαναστάσεις κι έχουν εκλεγεί εργατικές και σοσιαλιστικές κυβερνήσεις που έχουν διακηρύξει να προστατεύσουν τα δικαιώματα και την αξιοπρέπεια των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν επιδιώξει και έχουν λάβει ακόμα και την ευλογία οργανωμένων θρησκειών για τα συμφεροντά τους.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, συνθήκες που έχουν θεωρηθεί άδικες ή εκμεταλλευτικές έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη της διαδικασίας των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Οι εργαζόμενοι έχουν συσπειρωθεί έτσι που να μπορούν ν' αντιμετωπίζουν τη δύναμη των γιγαντιαίων επιχειρήσεων. Γενικά, όμως, τα συνδικάτα

δεν έχουν προσπαθήσει, στην Αμερική όπως και στον Καναδά, να δημιουργήσουν ένα εργατικό κόμμα ή ν'αλλάξουν σημαντικά την πολιτική δομή των χωρών αυτών.

Το κεφάλαιο τούτο αναφέρεται στο πως η διαδικασία συλλογικών διαπραγματεύσεων επηρεάζει τις καθημερινές λειτουργίες ενός εργοδότη και των υπαλλήλων του. Τόσο οι λειτουργικοί (γραμμικοί) μάντζερ όσο και οι ειδικοί προσωπικού περιλαμβάνονται στις εργασιακές σχέσεις. Οι δεύτεροι είναι αναγκαστικά οι τεχνικοί ειδήμονες σχετικά με τις σχέσεις εργασίας οι οποίοι ως έργοτην εκπαίδευση και ενημέρωση των γραμμικών στελεχών περί των προβλέψεων των συλλογικών συμβάσεων. Επίσης διαπραγματεύονται σχετικά με το σωματείο κι υπηρετούν ως ενδιάμεσοι σε θέματα παραπόνων. Τα στελέχη όμως είναι τα πρόσωπα που εφαρμόζουν μια συλλογική σύμβαση κι ενημερώνουν τους ειδικούς του γραφείου προσωπικού επί αναφυομένων προβλημάτων έτσι που να προσπαθήσουν για την βελτίωση των όρων της συμβάσεως κατά τις προσεχείς διαπραγματεύσεις.

Ωστόσο, μια γενική και ζωτική επίδραση στις σχέσεις εργασίας ασκείται από το ανώτατο μάντζμεντ, οι στάσεις του οποίου προς τα σωματεία επιδρούν ισχυρά στις στάσεις των στελεχών και των προσωπαρχικών και βοηθούν στον καθορισμό του αν οι σχέσεις συνδικαλισμού-μάντζμεντ θα είναι φιλικές ή μαχητικές. Τ' ανώτατα στελέχη επίσης ισχυρά επηρεάζουν τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων. Η φιλοσοφία του παζαρέματος και η στρατηγική που ακολουθούν κατά το χρόνο των διαπραγματεύσεων θα βοηθήσει να καθοριστεί αν θα υπογραφεί η συμφωνία και πόσο γρήγορα, ή αν επανολουθήσουν αδιέξοδα όπως απεργίες, ανταπε-

ργίες και διατησία. Μ' άλλα λόγια οι στάσεις του συνδικαλισμού πρὸς το μάνατζμεντ και του μάνατζμεντ πρὸς το συνδικαλισμό επηρεάζουν το βαθμό ειρήνης κι αποτελεσματικότητας που μπορεί να υπάρχει στις εργασιακές σχέσεις.

Δύο άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη φύση των συλλογικών διαπραγματεύσεων είναι:

α) Οι συνθήκες της αγοράς εργασίας.

Αν η αγορά εργασίας έχει στενότητα κι η ζήτηση αγαθών είναι μεγάλη, το σωματείο μπορεί να βλάψει το μάνατζμεντ με την απεργία. Αν εξάλλου η ζήτηση αγαθών είναι χαλαρή κι η αγορά εργασίας παρουσιάζει πλεόνασμα σ' εργατικό δυναμικό, το μάνατζμεντ βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση. Μπορεί ν' αντέξει σε μιὰ απεργία κι ίσως ακόμα μπορεί τότε να ωφεληθεί οικονομικά.

β) Η πολιτεία.

Η πολιτεία δημιουργεί το νομικό πλαίσιο στο οποίο λαμβάνουν χώρα οι σχέσεις εργασίας. Κυβερνητικές επιτροπές επιδικάζουν νομικές διαφορές και κυβερνητικοί μεσολαβητές και συμφιλιωτές συχνά βοηθούν στη διεύθετηση διανέξεων.

Γ. Εργατικές Οργανώσεις.

Το οργανωμένο εργατικό δυναμικό ασκεί μιὰ ισχυρή επιδράση σε μιὰ επιχείρηση, υπηρεσία ή οργανισμό καθώς και στο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό κλίμα της χώρας. Όταν οι εργαζόμενοι σε μιὰ επιχείρηση αντιπροσωπεύονται από μιὰ ένωση ή σωματείο, η πολιτική κι οι εφαρμογές που επηρεάζουν τη σχέση απασχολήσεως, η οποία στο παρελθόν αποφαιζόταν από το μάνατζμεντ μόνο, τώρα υπόκεινται σ' ένα συνδιασμένο καθορισμό. Αμοιβές, ώρες εργασίας, κι άλλες συνθήκες απασχολήσεως αποτελούν θέμα διαπρα-

γματεύσεως μεταξύ σωματείου και μάνατζμεντ. Οι λαμβανόμενες αποφάσεις κατά τις διαπραγματεύσεις πάνω σε οικονομικά θέματα, συχνά έχουν επίδραση στην κοστολόγηση των προϊόντων κι υπηρεσιών της επιχειρήσεως. Τούτο με τη σειρά του είναι δυνατόν να επηρεάσει την ανταγωνιστική θέση της επιχειρήσεως στην αγορά. Όταν το μάνατζμεντ σχεδιάζει να πάρει μερικά μέτρα για το προσωπικό, πρέπει να λάβει υπόψη τη στάση και τη θέση του σωματείου επί αυτών των θεμάτων. Πολλές ενέργειες που είχαν γίνει μεταξύ του μάνατζμεντ και των υπαλλήλων σαν ατόμων (πρίν από την εμφάνιση του σωματείου), τώρα γίνονται δια των αντιπροσώπων και άλλων εκλεγμένων αξιωματούχων του σωματείου. Οι στάσεις του εργατικού σωματείου συχνά διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίον εφαρμόζονται τέτοια προγράμματα του μάνατζμεντ όπως η αξιολόγηση έργου, η μελέτη χρόνου και τα οικονομικά κίνητρα.

Αλλά και στην ευρύτερη κοινωνική και πολιτική σφαίρα βρίσκουμε ότι το οργανωμένο εργατικό δυναμικό παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο. Τα εργατικά σωματεία τείνουν να υιοθετούν μάλλον ξεκάθαρες θέσεις πάνω σε κοινωνικά θέματα. Προσπαθούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις της νομοθεσίας για την ασφάλιση από ανεργία, την αμοιβή των εργαζόμενων και την κοινωνική ασφάλιση (όπως ακριβώς κάνουν οι ενώσεις των εργοδοτών: ο σύνδεσμος βιομηχάνων, εμπόρων κ.λ.π.). Οικονομικά οι αποφάσεις περί αμοιβών (όπως ορίζονται ευρύτερα για να περιλάβουν τα επιπλέον οφέλη- FRINGE BENEFITS), που λαμβάνονται από μεγαλύτερες βιομηχανικές μονάδες δια των συλλογικών συμβάσεων, συχνά επηρεάζουν τον όγκο των απασχολουμένων και το ρυθμό εισαγωγής τεχνολογικών βελτιώσεων, όχι μόνο στις ατομικές επιχειρήσεις,

αλλά επίσης σ' ολόκληρη τη βιομηχανία.

Εξαιτίας του σημαντικού ρόλου που οι εργατικές οργανώσεις μπορούν να παίζουν σε πολλές επιχειρήσεις και στην κοινωνία μας, έχει σημασία α) η ανάλυση της δυνάμεως και των περιορισμών των εργατικών οργανώσεων (σωματείων και συνδικάτων) και β) η ανάπτυξη μιας επαρκούς κατανοήσεως του γιατί οι εργαζόμενοι συνδέονται με τα σωματεία, γιατί μερικά άτομα απορρίπτουν τον συνδικαλισμό, ποιά η συμμετοχή στα σωματεία κι ο ρυθμός αναπτύξεως, ποιά η οργάνωση, οι στόχοι κι η συμπεριφορά των σωματείων πάνω στο μάνατζμεντ και ποιοί παράγοντες συμβάλλουν στις αρμονικές σχέσεις εργατικού δυναμικού και μάνατζμεντ.

2. Η δύναμη των Εργατικών Οργανώσεων.

Η δύναμη των οργανωμένων εργατών δε βασίζεται στην ακτοχή μέσωσιν εξαναγκασμού, ούτε στην αριθμητική υπεροχή, αν και η επιτυχία των οργανωμένων εργατών απαιτεί τουλάχιστον τη συγκατάθεση ναζών του πληθυσμού. Αλλ' επίσης η δύναμη των οργανωμένων εργατών δεν προέρχεται από το σύνολο αυτών αλλά από συγκεκριμένες μικρές ομάδες αυτών. Η δύναμη αυτή δε βασίζεται σε ενέργειες αλλά σε παραλείψεις δηλ. στην ικανότητα αυτών των ειδικών ομάδων να αρνηθούν ορισμένες υπηρεσίες οι οποίες σήμερα είναι απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία και επιβίωση της κοινωνίας. Εξάλλου η δύναμη αυτή βασίζεται και σε συναισθήματα.

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΓΙΑ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΣΩΜΑΤΕΙΑ.

Γιατί οι εργαζόμενοι μπαίνουν σ' ένα σωματείο; Αφού η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι κατευθυνόμενη προς ένα σκοπό,

ποιές ωθήσεις και επιθυμίες μπορούν να εκπληρωθούν με τη συμμετοχή σ' ένα σωματείο; Ας εξετάσουμε τους αντικειμενικούς σκοπούς που οι εργαζόμενοι προσδοκούν να ικανοποιήσουν με τηςσυμμετοχή τους σαν μέλη ενός σωματείου.

α) Μεγαλύτερη Διαπραγματευτική Δύναμη.

Μόνος του ο εργαζόμενος έχει πολύ λίγη διαπραγματευτική δύναμη σε σύγκριση με εκείνη του εργοδότη του. Πολύ λίγοι εργαζόμενοι θεωρούνται αναντικατάστατοι. Μία επιχείρηση γενικά μπορεί να τα καταφέρει χωρίς ένα συγκεκριμένο εργαζόμενο. Ο εργοδότης είναι σε μια θέση να πεί στον εργαζόμενο "Δέξου ή όχι το μισθό και τις συνθήκες εργασίας που σου προσφέρω". Η διαπραγματευτική δύναμη του εργαζομένου βρίσκεται στη δυνατότητά του να παραιτείται, αν δεν ικανοποιείται με το ρυθμό αμοιβών και τις άλλες συνθήκες απασχολήσεως. Ωστόσο, γρήγορα μαθαίνει πως δεν μπορεί συνεχώς να εγκαταλείπει τη μια δουλειά μετά την άλλη όταν δεν είναι ικανοποιημένος. Τούτο αποτελεί πολύ μεγάλο βάρος γι' αυτόν τόσο οικονομικό όσο και ψυχικό. Γι' αυτό οι εργαζόμενοι έχουν διαπιστώσει πως μονολότι ή διαπραγματευτική τους δύναμη ως ατόμων είναι πολύ περιορισμένη, συχνά μπορούν να φτάσουν εκείνη του εργοδότη οργανώνοντας ένα σωματείο και ενεργώντας από κοινού με τους συναδέλφους. Η απειλή ή η πραγματοποίηση μιας απεργίας από το σωματείο αντιπροσωπεύει την οικονομική και κοινωνική δύναμη που συχνά συντλεί να αυξήσει η επιχείρηση τις αμοιβές της σ' ένα επίπεδο που είναι παραδεκτές από το σωματείο.

Η μόνη περίπτωση κατά την οποία ένας εργαζόμενος σαν άτομο κατέχει μιá σημαντική διαπραγματευτική δύναμη, είναι

όταν αυτός έχει μια σπάνια και αξιόλογη δεξιότητα ή ταλέντο. Έτσι βρίσκουμε σε καλλιτεχνικά και αθλητικά επαγγέλματα μερικά εξαιρετικά προικισμένα άτομα που είναι ικανά να διαπραγματεύονται με ίσους όρους με τους εργοδότες τους. Κατά τον ίδιο τρόπο στη βιομηχανία μερικά διοικητικά και επιστημονικά άτομα είναι ικανά να πετύχουν πολύ υψηλούς μισθούς γιατί έχουν κάποιο εξαιρετικό ταλέντο. Αλλ' η πλειονότητα των εργαζομένων (με μισθό ή ημερομίσθιο) δε βρίσκεται σε μιά τέτοια ευχάριστη θέση. Μπορούν να τους αντικαθιστούν και οφείλουν να δέχονται αυτό που τους προσφέρεται.

β) Κάνουν τη φωνή τους ν' ακούγεται.

Η επιθυμία γι' αυτοέκφραση είναι μιά βασική ανθρώπινη ώθηση για τους πλείστους των ανθρώπων. Θέλουν να εκφράζουν τους άλλους τους σκοπούς, τα αισθήματα, τα παράπονα και τις ιδέες τους. Οι περισσότεροι από τους εργαζομένους θέλουν να είναι κάτι περισσότερο από τα δόντια των τροχών σε μια μεγάλη μηχανή. Θέλουν ν' ακουστούν από το μάνατζμεντ. Το σωματείο παρέχει ένα μηχανισμό δια του οποίου αυτά τα αισθήματα και οι σκέψεις μπορούν να διαβιβαστούν στο μάνατζμεντ.

Η είσοδος ενός σωματείου μέσα σ' ένα οργανισμό φέρνει μαζί του τη δύναμη μιας διατυπωμένης διαδικασίας για τις διενέργειες. Τούτο παρέχει το μέσον δια του οποίου τα παράπονα και τα προβλήματα του εργαζόμενου περιέρχονται στην προσοχή του μάνατζμεντ. Οι εκπρόσωποι του σωματείου αντιπροσωπεύουν τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων κατά την παρουσίαση αυτών των προβλημάτων στην εποπτεία και το ανώτερο μάνατζμεντ.

γ) Κοινωνικοί παράγοντες.

Ο άνθρωπος καθώς είναι αγελαίο όν, ψιλικός και κοινωνικός,

επηρεάζεται στις ενεργειές του από την συμπεριφορά των συντρόφων του. Πολλοί εργαζόμενοι πείθονται για να συνδεθούν μ' ένα σωματείο από τους συναδέλφους τους. Συχνά το άτομο παρακινείται ν' ακολουθήσει το πλήθος - να είναι ένας από την ομάδα των εργατών. Επιδιώκει την αποδοχή του από την ομάδα και το αίσθημα του ανήκειν. Οι οργανωμένες απεργίες στις βιομηχανικές μονάδες είναι πολύ αποτελεσματικές με την παρακίνηση των διστακτικών εργατών να ενωθούν με το σωματείο και να βοηθήσουν έτσι τους φίλους τους στις ενέργειες διαμαρτυρίας τους. Μερικές φορές η κοινωνική υποκίνηση παίρνει το σχήμα της ομαδικής πιέσεως. Το άτομο που αποφεύγει να συνδεθεί με το σωματείο συχνά αντιμετωπίζει απ' αυτό πολλές δυσκολίες στην εργασία. Είναι πιθανόν να εξοστρακιστεί, να σπάσει η μηχανή του, ή μπορεί να "εξαφανιστεί" το καλάθι με τα τρόφιμά του.

Πολιτιστικοί παράγοντες επίσης παίζουν ένα μέρος στη διάθεση των ανθρώπων να μπουν σί ένα σωματείο. Για εκείνους που έχουν μεγαλώσει σε μια εργατική γειτονιά, όταν οι άνθρωποι στην κοινότητα ανήκουν στο σωματείο, η παραδοχή της συνδικαλιστικής οργανώσεως σαν ένα κανονικό μέρος της καταστάσεως ασχολήσεως φαίνεται εντελώς φυσική. Αυτή η κατάσταση κατά την οποία η συμμετοχή στη συνδικαλιστική οργάνωση ως μέλος είναι απλώς αποδεκτή σαν ένας τρόπος ζωής είναι αληθινή σε μερικές περιοχές και σε μερικές βιομηχανίες (π.χ. σε ανθρακωρυχεία κ.λ.π). Όμως αυτή η κατάσταση αντιπροσωπεύει μια μειονότητα των συνθηκών όταν κανείς εξετάζει γενικά το συνδικαλιστικό κίνημα.

Πολλά σωματεία οργανώνουν ψυχαγωγικές εκδηλώσεις οι οποίες είναι ελκυστικές στα μέλη τους όπως: εκδρομές, Χριστουγεννιάτι-

κες γιορτές, ποδοσφαιρικές συναντήσεις και τα άμοια. Μερικά σωματεία διοργανώνουν χορούς έπειτα από κανονικές συνελεύσεις. Όταν η συμμετοχή στο σωματείο έχει κάποια ισορροπία μεταξύ ανδρών και γυναικών, τότε τούτο εξασφαλίζει μεγάλη παρακολούθηση των συνελεύσεων.

δ) Διέξοδος όταν εμποδίζεται η πρόοδος.

Πολλοί υπάλληλοι δε θα έχουν καμμία σχέση μ' ένα σωματείο όσο τα καταφέρνουν καλά στη σταδιοδρομία τους. Αν οι προσδοκίες τους με βάση τις αυξήσεις στις αμοιβές, τις καλύτερες θέσεις καθώς αποκτούν περισσότερη πείρα, τις προαγωγές και την ανώτερη κοινωνική θέση υλοποιούνται πραγματικά, τότε ίσως αισθανθούν ότι δεν υπάρχει ανάγκη να πληρώνουν σύνδρομες σ' ένα σωματείο. Ακόμα μπορεί να αισθανθούν ότι η συνδικαλιστική οργάνωση θα εμπόδιζε την πρόοδο τους εξαιτίας των κανόνων της αρχαιότητας και του γεγονότος ότι το μέλος δεν μπορεί να προχωρήσει γρηγορότερα από ολόκληρη την ομάδα. Όμως συχνά βρίσκουμε πως όταν ένα πρόσωπο νοιώθει πως ή προς τα πάνω, στην ιεραρχική κλίμακα του οργανισμού, πρόοδος του είναι μπλοκαρισμένη, όταν δεν μπορεί πλέον να πάει μπροστά με βάση τη δική του πρωτοβουλία, τότε αντιμετωπίζει μια περίοδο αναπροσαρμογής. Στην αρχή μπορεί να απογοητευθεί. Αλλά συχνά στρέφεται προς το σωματείο σαν μια διέξοδος για τις επιθυμίες του. Με τη συλλογική ενέργεια η συνδικαλιστική οργάνωση είναι πιθανόν να πετύχει τα οικονομικά ωφέλη από τον εργοδότη τα οποία το άτομο δεν μπορούσε να έχει με δικές του προσπάθειες. Αν το πρόσωπο έχει φιλοδοξίες ευθύνης κι ηγεσίας, ίσως ακόμα να πετύχει να εκλεγεί σε διοικητική θέση του σωματείου.

ε) Εξαναγκασμός δια των Συμφωνιών του Σωματείου.

Πολλές συμφωνίες που έχουν γίνει μεταξύ εργοδοτών και συνδικαλιστικών ενώσεων περιέχουν μια πρόβλεψη (ή μια ποικιλία της) που απαιτεί όπως όλοι οι εργαζόμενοι συνδεθούν με το σωματείο και πληρώσουν συνδρομές μέσα σε κάποια περίοδο χρόνου μετά την προσληψή τους στην εργασία. Αν αρνηθούν μπορεί να απολυθούν. Ένας τέτοιος όρος σ' εργατική συμφωνία αποτελεί ένα είδος ασφάλειας του σωματείου (άλλες απόψεις της οποίας αποτελούν θέμα των συλλογικών διαπραγματεύσεων).

ΑΙΤΙΕΣ ΓΙ' ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΩΝ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ.

Αφού μόνο ένα μέρος του εργατικού δυναμικού στη χώρα μας ανήκει στα συνδικάτα, πρέπει να είναι φανερό ότι πολλοί εργαζόμενοι είτε οριστικά αντιτίθενται στην άποψη του συνδικαλισμού για τους εαυτούς τους, ή τουλάχιστον είναι δειλοί κι απρόθυμοι να μπουύν. Ποιές επιδράσεις συντελούν ώστε οι εργαζόμενοι ν' απορρίπτουν τον συνδικαλισμό.

α) Πολιτικοί παράγοντες.

β) Τα σωματεία είναι ακατάλληλα για την Κοινωνική μου θέση.

γ) Ταύτιση με το Μάνατζμεντ.

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α .

Τα συνδικάτα βασικά επιδιώκουν την προαγωγή των συμφερόντων των μελών τους και απ' αυτήν την άποψη δε διαφέρουν από οποιοδήποτε άλλο εθελοντικό οργανισμό τέτοιον όπως το Εμπορικό Επιμελητήριο, ή Συνομοσπονδία Αγροτικών Συνεταιρισμών κ.λ.π. Τα συνδικάτα εργάζονται για να πετύχουν μιά καλλύτερη ζωή για τα μέλη τους. Τούτο σημαίνει μιά συνεχή άνοδο του βιοτικού επιπέδου, περισσότερο ελεύθερο χρόνο και οικονομική προστασία εναντίον πολλών κινδύνων της ζωής...-δηλ. ανεργία, ατυχήματα στην εργασία, αρρώστια κι ανεπαρκές εισόδημα στα γηρατειά. Μια άλλη και ειδικότερη σειρά στόχων των συνδικάτων είναι η σιγουριά στην εργασία, τα δικαιώματα εργασίας κι η ευκαιρία για πρόοδο . Πρακτικά όλες οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν όλ' αυτά σαν στόχους. Επιπλέον αυτών, μερικά τμήματα του εργατικού κινήματος έχουν ευρύτερους κοινωνικούς στόχους. Συνηγορούν για κρατική νομοθεσία που θα επηρεάσει βελτιώσεις σ' ευκαιρίες εκπαίδευσης, για να πετύχουν καλλύτερη κατοικία και για να εξασφαλιστούν ίσες ευκαιρίες σε απασχόληση, μόρφωση και κατοικία ανεξάρτητα φυλής, χρώματος ή εθνικότητας. Σπρώχνουν συνεχώς για βελτιώσεις των προστατευτικών εργατικών νόμων.

Υπάρχουν δύο κύριοι τρόποι δια των οποίων οι συνδικαλιστικές οργανώσεις επιδιώκουν την πραγμάτωση των στόχων τους. Ο πρώτος και ο καλλύτερος είναι οι συλλογικές διαπραγματεύσεις κατά τις οποίες το σωματείο ενεργεί ως αντιπρόσωπος των εργαζομένων στη διαπραγμάτευση μιας επίσημης γραπτής συμφωνίας με το μάνατζμεντ το οποίο με τη σειρά του αντιπροσωπεύει τον εργοδότη. Η συλλογική διαπραγμάτευση περιλαμβάνει επίσης

μέσα στα όριά της την μέρα - με-την- μέρα εφαρμογή της συμφωνίας , την επιβολή της συμφωνίας και την προσφυγή σε συλλογική ενέργεια (τέτοια όπως μια απεργία και εγκατάσταση φυλάκων που αποτρέπουν είσοδο κι ανάληψη εργασίας). Ο δεύτερος κύριος τρόπος με τον οποίο τα σωματεία προωθούν τους στόχους τους είναι η προσπάθεια να επηρεάσουν την κρατική νομοθεσία. Τούτο παίρνει το σχήμα εκστρατείας για εκλογή φίλων των εργαζομένων σε πολιτικές θέσεις για εξασφάλιση παρασκηνίων και διασποράς μαζικών πληροφοριών για διαμόρφωση της κοινής γνώμης.

Τέλος εκτός από τους αντικειμενικούς σκοπούς του συνδικαλισμού για την προώθηση της οικονομικής και κοινωνικής θέσης υπάρχουν και άλλοι στόχοι όπως κοινωνικοί και αδελφικοί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ Α.Ε.

ΚΥΚΝΟΣ

ΓΕΝΙΚΑ: ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
ΤΗΣ Α.Ε. ΚΥΚΝΟΣ.

ΕΡΕΥΝΑ

ΚΥΚΝΟΣ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΚΥΚΝΟΣ; ΙΔΡΥΣΗ ΤΟΥ.

Ο Κύκνος είναι μια βιομηχανία Α.Ε Κονσερβοποιΐας που το κεντρικό του κατάστημα είναι εγκαταστημένο στο Ναύπλιο - Αργολίδας. Υποκαταστήματα έχει στην Μακεδονία και στον Νομό Ηλείας.

Ο Κύκνος ιδρύθηκε το 1915 από τον Μιχάλη Μανουσάκη. Κύριο προϊόν ήταν ο ντοματοπολτός (χυμός ντομάτα συμπικνωμένος).

Η πορεία της εταιρίας από το 1915 και μετά ήταν ανωδική, γιατί ήταν η πρώτη εταιρία που είχε εμφανιστεί εκείνη την εποχή στην Κονσερβοποιΐα ντομάτας. Στην συνέχεια και ως σήμερα άρχισε την Κονσερβοποίηση άλλων λαχανικών και από το 1950 και περα άρχισε να παράγη μαρμελάδες και κομπόστες φρούτων.

ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΥΚΝΟΥ.

Η προσαρμογή των εργαζομένων μέσα στο εργοστάσιο δημιουργείται με το πέρασμά του χρόνου, γιατί όπως είναι φυσικό αλλιώς θα άισθανθεί ο εργαζόμενος όταν πρωταρχίσει δουλειά και αλλιώς όταν περάσει λίγος καιρός. Η προσαρμογή των εργαζομένων μέσα σε ένα εργοστάσιο και σαν το εργοστάσιο Κύκνος που η λειτουργία του δεν τελειώνει ποτέ, δηλ. δουλεύει 24 ώρες το 24ωρο με βαρδιες φυσικά (1^η 6-2, 2^η 2-10, 3^η 10-6) εξαρτάται από το φυσικό επιβάλλον του εργοστασίου και από τις συνθήκες εργασίας.

Αυτό γνώριζαν και τα διοικητικά στελέχη της Α.Ε Κύκνος και γι' αυτό προσπάθησαν να δημιουργήσουν ένα προσητό περιβάλ-

λον για τους εργαζόμενους ώστε κάθε εργαζόμενος όταν χαράζει η επόμενη μέρα να μην έχει άγχος για την δουλειά και να μην λέει την συνηθισμένη φράση "Αχ , πάλι δουλειά σήμδρα". Παρακάτω θα δούμε πως τα διοικητικά στελέχη και ιδιαίτερα τα 5 τελευταία χρόνια κατάφεραν να κάνουν αυτό που λέμε "ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας.

Οι εργαζόμενοι που εργάζονται στο εργοστάσιο Κύκνος δεν είναι όλοι από το Ναύπλιο, αλλά από γύρω χωριά. Έτσι ο ΚΥΚΝΟΣ με δικά του λεωφορεία θα κάνει το "μάζεμα" των εργαζομένων και μετά το τέλος της εργασίας τους κάνει την συνηθισμένη διαδρομή.

Το εξωτερικό μέρος του εργοστασίου είναι καταπράσινο για να είναι προσιτό στους εργαζομενους. Όταν οι εργαζόμενοι φτάσουν στο εργοστάσιο και πριν αρχίσουν την δουλειά τους του προσφέρεται καφές και βουτίματα από το Κυλικείο που βρίσκεται μέσα στον χώρο του εργοστασίου. Αυτό γίνεται στην πρωϊνή βάρδια όταν γίνεται διάλειμα για φαγητό (1/2 ώρα), προσφέρεται γλυκό ή φρούτο. Για την βραδινή βάρδια 10-6 υπάρχει καφές για οποιαδήποτε ώρα θελήσουν. Φαγητό φέρνουν οι εργαζόμενοι από τα σπίτια τους. Υπάρχει κλιματισμός για τους κλειστούς χώρους και ειδικά μηχανήματα καθαρισμού του χώρου. Ο μισθός δίνεται κανονικά χωρίς αναστολές και αν δημιουργηθούν προβλήματα, δίνουν στους εργαζομένους να καταλάβουν με φιλικό τρόπο το πρόβλημα που προέκυψε.

Αν κάποιος εργαζόμενος έχει κάποιο πρόβλημα πάνω στη δουλειά του, ακόμα και οικογενειακό μπορεί να το συζητήσει με τον εργοδότη του, ο οποίος θα τον βοηθήσει σαν φίλος να βρει κάποια λύση.

Επίσης τους προσφέρει καλή ιατρική περίθαλψη με έξοδα της Α.Ε.

Όταν παρθεί μια απόφαση από τα στελέχη της ιεραρχίας δεν το εκδίδουν δικτατορικά αλλά δημοκρατικά, δηλ. πρώτα ακούν και τις αποφάσεις των εργαζομένων και μετά αποφασίζουν. Έτσι ο εργαζόμενος νοιώθει ότι συμμετείχε και αυτός στην απάντηση που πάρθηκε.

Αν αλλάξουν οι συνθήκες εργασίας πάνω σε κάθε δουλειά ή ορισμένες προδιαγραφές, γίνεται ένα ειδικό ενημερωτικό σεμινάριο στην ομάδα αυτή που κάνει την εργασία και δημιουργήθηκε η αλλαγή, ώστε να καταλάβουν και να ενεργήσουν ανάλογα με τις καινούργιες προδιαγραφές. πάνω στη δουλειά.

Επίσης σεμινάρια γίνονται σε όλους τους εργαζόμενους για την πρόληψη ατυχημάτων στην δουλειά τους. Τον καιρό όπου οι δουλειές στο εργοστάσιο δεν σε περιορίζουν και στην περίοδο όπου τελειώνει η περίοδος της ντομάτας καιμέχρι να αρχίσει η περίοδος του Βερύκοκου, αυτό το χρονικό διάστημα γεμίζει με οργάνωση εκδρομών και άλλων ψυχαγωγικών μέσων.

Τέλος στον χώρο όπου υπάρχουν τα γραφεία του εργοστασίου το περιβάλλον γεμίζει από μουσική η οποία κάνει τον εργαζόμενο να εργάζεται ποιο ευχάριστα. Και είναι ένα μέσο καταπολέμησης της ανίας. Επίσης με την μουσική και το ευχάριστο περιβάλλον έχουμε ανώτερη επίδοση των εργαζομένων.

ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΟΙΝΗΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ

ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ ΚΥΚΝΟΥ.

Όπου και να πιάς να δουλέψεις ο Πρόισταμενός σου ή ο

εργοδότης θα σου πεί πως υπάρχει ένας κανονισμός που πρέπει να τον "υποστείς". Αυτός ο κανονισμός λέγεται και κανονισμός κοινής αποδοχής, δηλ. ότι πρέπει να το δεχθούν όλοι και για κανέναν δεν γίνεται εξαίρεση.

Ο κανονισμός αποτελείται από ορισμένους νόμους που περιλαμβάνουν τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα που έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι σε έναν οργανισμό ή μια εταιρία απέναντι σε κάθε εργαζόμενο. Σε περίπτωση μη υπακοής ενός εργαζομένου στον κανονισμό ακολουθούν κυρώσεις ή αν η ανυπακοή είναι μεγάλη επακολουθεί η απόλυση αυτού του εργαζομένου 1) για το καλό του οργανισμού ή της εταιρίας και 2) για παραδειγματισμό των άλλων.

Έτσι και στην Α.Ε ΚΥΚΝΟΣ υπάρχει ένας κανονισμός που πρέπει να τον "υποστούν" οι εργαζόμενοι αν θέλουν να "επιχήσουν" σε αυτή την δουλειά.

ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ.

Όταν κάποιος εργάζεται πάνω σε ένα αντικείμενο για πολύ καιρό κάποτε θα έρθει ο κορεσμός, αυτός ο εργαζόμενος θα κυριαρχιθεί από ανία, η αποδοσή του μπορεί να μην πέσει πάντως αυτό που κάνει θα τον κάνει μηχανικά, αλλά το ενδιαφέρον για την δουλειά και το κέφι θα έχει εξαφανιστεί.

Αυτό έχει κατανοηθεί από το διοικητικό προσωπικό του ΚΥΚΝΟΥ και προσπάθησαν να το αντιμετωπίσουν ως εξής: Κάθε εργαζόμενος ανάλογα με την δουλειά φυσικά που κάνει, κάθεται δύο μήνες και μετά αλλάζει εργασία έτσι ανανεώνεται το μυαλό του και προσπαθεί να κατανοήσει την καινούργια του εργασία. Σε ορισμένες ασχολίες μέσα στο εργοστάσιο μπορεί

ο εργαζόμενος να κάνει 6 μήνες για να αλλάξει δουλειά. Επίσης ορισμένοι εργαζόμενοι δεν έχουν να αντιμετωπίσουν ένα και μόνο αντικείμενο πάνω στη δουλειά τους αλλά περισσότερα π.χ. Αυτός που θα πακετάρη τα γεμμάτα κουτιά θα φτιάξει το κουτί θα τοποθετήσει μέσα τις κονσέρβες θα κλείσει το κουτί και θα το βάζει στην λουρίδα που με μηχανικό μέσο λειτουργεί και θα οδηγήσει το κουτί κοντά στα φορτηγά που όταν γεμίσουν θα οδηγήσουν το προϊόν έξω από το εργοστάσιο πλασαροντάς το στην εσωτερική και εξωτερική αγορά. Έτσι δημιουργείτε ένα περιβάλλον γύρω από τους εργαζόμενους που τους έλκει να εργαστούν χωρίς πίεση αλλά με την θελησή τους.

Ο εμπλουτισμός του έργου καταπολεμά την μονοτονία και την ανία, βοηθάει στην ανάπτυξη της παραγωγής και στην καλή εργασιακή και ψυχολογική διάθεση των εργαζομένων.

ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ ΣΤΗΝ Α.Ε. ΚΥΚΝΟΣ.

Η πειθαρχία είναι ένα μέσο όπου βοηθάει μέσα σε μια ομάδα ή ομάδα εργαζομένων να υπάρχει περιορισμός και έλεγχος και έτσι η εργασία γίνεται ποιοτικά και έχει απόδοση.

Στην Α.Ε. ΚΥΚΝΟΣ η πειθαρχία είναι την αρχή του εργασιακού προγράμματος & περιλαμβάνεται μέσα στον κανονισμό εργασίας κοινής αποδοχής.

Με την πειθαρχία θα ακούσεις να σου λέει κάποιος υπεύθυνος καταφέραμε ότι κάναμε ως τώρα εδώ στον Κύκνο, και έχει δίκιο, γιατί χωρίς πειθαρχία και αυτοέλεγχο δεν γίνεται τίποτα σε πολλούς τομείς της εργασίας και ιδιαίτερα μέσα στην κοινωνία.

Αν κάποιος δεν πειθαρχεί "πέφτουν" κυρώσεις για να συμμορ-

φωθεί ο εργαζόμενος. Επίσης ορισμένες φορές δίνουν να καταλάβει ο εργαζόμενος το λάθος του με φιλικό τρόπο. Αν όμως το κάνει πάλι και "πατήσει" την καλή διάθεση του εργοδότη του τότε "πέφτουν" κυρώσεις.

Αν γίνει κάτι και δεν εμφανιστεί ο "ένοχος" τότε τιμωρείται κάποιος από την ομάδα που δημιουργήθηκε το πρόβλημα. Οι ομαδικές εκτελέσεις των Γερμανών ή ενός αθώου κατά τον τελευταίο πόλεμο ήταν ένα τέτοιο παράδειγμα.

Πάνω σε αυτό το μέσο ποινής σε τέτοια περίπτωση, υπάρχουν διαμαρτυρίες εμπειρογνομόνων της εφαρμοσμένης ψυχολογίας. Αν όμως αυτό είναι καλό ή όχι πάντως το γεγονός είναι ότι υπάρχουν και εφαρμόζονται τέτοιες μέθοδοι.

Ρωτώντας τον Πρόεδρο του Διοικητικού συμβουλίου της Α.Ε ΚΥΚΝΟΣ, όπου μια από τις αρμοδιότητές του είναι να ορίζει τις κυρώσεις που πρέπει να δώσουν σε κάθε απειθαρχία που εμφανίζεται, να μας πεί την αποψη του για την κύρωση της τιμωρίας μας είπε: Κύρωση είναι μια συνέπεια μιας βαριάς μορφής που επακολουθεί μετά από μια απειθαρχία και αυτή η κύρωση ακολουθεί μια κλίμακα που λειτουργεί ανάλογα με την μορφή της απειθαρχίας.

Πολλές φορές οι υπάλληλοι γενικά και ιδιαίτερα εδώ στην Α.Ε ΚΥΚΝΟΣ αναρωτιούνται ποιός είναι ο σκοπός της Κυρώσεως και ποιές είναι οι διαθέσεις του εργοδότη που τον στρέφουν στο να τιμωρήσει έναν εργαζόμενο.

Όμως όπως φαίνεται αν σκεφτείς λογικά με λίγη απλή θέληση πολλά πράγματα θα μπορούσαν να συγχωρεθούν. Ο Προϊστάμενος ή ο εργοδότης θα απέφευγε πολλές ενοχλήσεις, για κάθε λάθος που συνεπάγεται κύρωση έθετε τις ακόλουθες ερωτήσεις.

1) Για ποιο λόγο έγινε το λάθος;

- α) Ικανότητες ανεπάρκειας.
- β) Συνέπεια αρνητικής διαθέσεως ατόμου
- γ) Ανεμελιά
- δ) Απροσεξία, έλλειψη συγκεντρώσεως..
- ε) Έλλειψη μνήμης
- ζ) Απειθαρχία
- η) Εκ προθέσεως να βλάψει τον εργοδότη

Θα παρατηρήσουμε, μας συνεχίζει ο πρόεδρος της Α.Ε ΚΥΚΝΟΣ, πως δεν φθάνει πάντα μια συζήτηση με τον εργαζόμενο για να βρούμε τις αιτίες. Αν το παράπτωμα είναι σπουδαίο, καλό είναι να αποτανθούμε σ' ένα εμπειρογνώμονα-ψυχολόγο.

Υπάρχουν καλοί υπάλληλοι (συνεχίζει), που αν χαρακτηρίστούν, ότι έχουν κάνει λάθη βρίσκουν ότι είναι δύσκολο να συνεχίσουν την εργασία τους και την εγκαταλείπουν.

2) Δεν αρκεί η διαπίστωση του λάθους χρειάζεται να δούμε και ποιά στάση υιοθετεί ο υπάλληλος για το λάθος του.

- α) Αποδέχεται ότι διεπραξε ένα λάθος.
- β) Δείχνει στενοχώρια έχει τύψεις.
- γ) Χρησιμοποιεί μια αδέξια δικαιολογία

Αφού πρώτα διαφωτιστούν αυτά τα θέματα (τελιώνει ο Πρόεδρος της Α.Ε ΚΥΚΝΟΣ), θα είναι δυνατόν να καθοριστεί η σπουδαιότητα της τιμωρίας. Από το άλλο μέρος η στάση του προϊσταμένου απέναντι στον ένοχο μπορεί να είναι η εξής:

- Να συγχωρήσει χωρίς να λάβη υπ' όψη τη σπουδαιότητα και την έκταση του λάθους.

- Να προσπαθήσει να εκφέρει δίκαιη κρίση ζυγίζοντας με προσοχή τα καλά και τα κακά.

Τελειώνοντας μας λέει ότι τον τελευταίο καιρό προσπαθούν

καίρῳ αὐτὸ το ζήτημα (περὶ κυρώσεων) νὰ ἐφαρμόσουν τὸ παραπάνω χειρισμὸ σε τέτοιες περιπτώσεις ἐμπνέοντας πρὸς τοὺς ὑπαλλήλους ἓνα δημοκρατικὸ κλίμα & ὄχι δικτακτορικὸ στο παραπάνω θέμα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ Α.Ε. ΚΥΚΝΟΣ.

Διαβάζοντας τα παραπάνω για την διοίκηση του εργοστασίου Κονσερβοποιίας Α.Ε ΚΥΚΝΟΣ, και βλέποντας το πειβάλλον που έχει προσφέρει στους υπαλλήλους βλέπουμε πως είναι ένα προσυτό μέρος για να εργαστούν αυτοί οι άνθρωποι εκεί. Ένα μέρος που κατά κάποιο τρόπο δεν σου προξενεί άγχος αλλά κάποια ευχαρίστηση για την δουλειά που κάνεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. LEIGH ANDREW: Είκοσι τρόποι για να διευθύνεται καλύτερα
2. Λιαρμακόπουλος Λογ. Κ: Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων.
3. Μάλλιαρης Πέτρος: Εισαγωγή στο Μάρκετινγ.
4. Νάζλης Δημήτριος: "Βασικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης
Επιχειρήσεως.
5. Εούρης Δημήτριος: Επιχείρηση και Κοινωνία.
6. Βαλαβανίδης Α. Σαραφόπουλος: Εργασιακό περιβάλλον - Προβλήματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων στην Ελλάδα.
7. Γεωργούλης Κων/νος: Η επιστήμη της εργασίας".
8. Κατσανέβας - Θεόδωρος Κ: Το σύγχρονο συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα.
9. LEFRANG GEORGES: "Συνδικαλισμός".
10. Ο Μάνατζερ του ενός λεπτού".

