

Τ. Ε. Ι. Π Α Τ Ρ Ω Ν
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥΣ
ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΗΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ

ΣΙΜΟΠΟΥΛΟΥ ΦΡΑΝΤΖΕΣΚΑΣ

ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΔΡ. Ε. Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ

ΑΘΗΝΑ 1993

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	13086
----------------------	-------



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ
2. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
 - 2.1 ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΗΚΕ
4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
5. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΩΣ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
6. ΠΙΝΑΚΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΑ ΤΙΣ ΔΙΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- 1.1 ΠΑΡΑΔΟΧΗ 1η
Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΝΑ ΕΞΕΤΑΖΕΤΑΙ ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΩΣ ΜΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΕΝΟΤΗΤΑ
- 1.2 ΠΑΡΑΔΟΧΗ 2η
Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΡΟΛΩΝ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ
- 1.3 ΠΑΡΑΔΟΧΗ 3η
Ο ΧΡΥΣΟΣ ΚΑΝΟΝΑΣ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ ΑΤΟΜΟΥ
- 1.4 ΠΑΡΑΔΟΧΗ 4η
Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΕΝ ΕΓΓΥΑΤΑΙ ΤΟ ΑΛΛΑΘΑΣΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΙΔΙΑΙΤΕΡΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- 2.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΑΞΙΟΠΡΕΠΕΙΑΣ
- 2.2 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ - ΤΡΟΠΟΙ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΑ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΠΡΟΕΡΧΟΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

- 3.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΟΥ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- 4.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- 4.2 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΖΩΗΣ
- 4.3 Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΣΑΝ ΕΝΑ ΑΠΛΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΜΕΣΟ
- 4.4 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΜΟΝΟΤΟΝΗΣ ΚΑΙ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- 5.1 Η ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ, ΓΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΛΙΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- 5.2 ΔΙΑΤΑΡΑΧΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΣΦΑΛΜΕΝΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΟΙ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΑΚΟΥ MANAGEMENT

- 6.1 ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ
- 6.2 Η ΑΝΙΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ
- 6.3 ΜΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΜΦΙΣΒΗΤΟΥΜΕΝΕΣ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ
- 6.4 ΑΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΤΕΣ ΥΠΟΣΧΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

- 7.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ
- 7.2 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ - ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

- 8.1 Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

- 9.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΩΝ ΑΠΟΥΣΙΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ
- 9.2 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΙΕΣΗΣ
- 9.3 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΕΣΣ
- 9.4 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΑΝΙΣΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΝΔΡΩΝ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΩΝ
- 9.5 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ 'ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ' ΤΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
- 9.6 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ ΣΕ ΑΝΩΤΕΡΑ ΚΛΙΜΑΚΙΑ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- 1 ΠΩΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ
2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Ο Θεσμός των επιχειρήσεων -δημοσίων και μη- υφίσταται για ολόκληρες δεκαετίες στη χώρα μας. Αυτό όμως που πρόσφατα άρχισε να εμφανίζεται είναι η εφαρμογή των Διοικητικών αρχών και μεθόδων σε όλους τους τομείς των ελληνικών επιχειρήσεων.

Για ολόκληρες δεκαετίες οι Έλληνες managers ήταν προσανατολισμένοι στην αύξηση της παραγωγικότητας αγνοώντας το τίμημα σε ανθρώπινο δυναμικό. Σήμερα, κάτω από την επίδραση των Διοικητικά και Τεχνολογικά προηγμένων χωρών αρχίζει να γίνεται λόγος για αξιοποίηση των εργαζομένων μέσα από την ελαχιστοποίηση των προβλημάτων που τους δημιουργούν οι επιχειρησιακοί φορείς και το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Οι ιδιαιτερότητες όμως της ελληνικής νοοτροπίας συχνά χρωματίζουν ιδιαίτερα αυτές τις προσπάθειες ενώ παράλληλα δημιουργούν ορισμένα ιδιόμορφα προβλήματα στους Έλληνες εργαζόμενους.

Σήμερα ο Έλληνας εργαζόμενος αντιμετωπίζει πολυποικίλα προβλήματα, παρότι αποτελεί τη βάση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης, όπως διδαχθήκαμε επίμονα κατά καιρούς.

Η επίσκεψή μου σε ορισμένες ελληνικές επιχειρήσεις και η επιτόπια έρευνα και μελέτη του ανθρώπινου παράγοντα σε κάθε μία από αυτές, απέδειξε ότι, δεν μπορούμε να μιλάμε για υλοποίηση επιχειρηματικών στόχων, όταν παραβλέπεται, παραγνωρίζεται ή ακόμη αγνοείται η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτή.

Στις επόμενες σελίδες της εργασίας μου επιχειρώ να προσεγγίσω ορισμένα από αυτά τα προβλήματα που θεωρούνται αντιπροσωπευτικά για ένα μεγάλο ποσοστό Ελλήνων εργαζομένων.

Μέσα από αυτή τη σελίδα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους είχαν την καλοσύνη και υπομονή να συζητήσουν μαζί μου και να μου δώσουν στοιχεία για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο άνθρωπος παράγοντας μέσα στους διάφορους επιχειρησιακούς χώρους.

2. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός και αντικείμενο της εργασίας μου ήταν να προσπαθήσω να επιστημονώ, εξετάσω και καταγράψω ένα σύνολο πραγματικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο Έλληνας εργαζόμενος στον επιχειρησιακό χώρο σήμερα, πέρα από αυτά που γράφονται καθημερινά στον ημερήσιο τύπο και που κατά καιρούς έχουν γραφτεί αποσπασματικά στην επιστημονική βιβλιογραφία.

Με το σκεπτικό αυτό προσπάθησα να μείνω ανεπηρέαστη από τα όσα έχουν γραφτεί, για να είμαι καλύτερος δέκτης των όσων ήθελα να μου πουν και να γίνω αντικειμενικότερος φορέας των όσων τελικά αποτύπωσα στις επόμενες σελίδες.

Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν περιλαμβανόταν στους σκοπούς της εργασίας μου η επέκταση της μελέτης μου στις λειτουργίες του management και το πως αυτό ασκείται μέσα στον Ελληναδικό επιχειρησιακό χώρο, κάτι που μέχρι σήμερα έχει εξεταστεί και αναπτυχθεί με λεπτομέρεια από πολλούς ερευνητές και συγγραφείς.

Θέλω να πιστεύω ότι τελικά έφερα σε πέρας μια "πραγματική πρακτική εργασία", που τα αποτελέσματά της μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν ολοκληρωμένα παραδείγματα στον ευρύτερο επιχειρησιακό και εκπαιδευτικό χώρο.

2.1 ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι κύριοι στόχοι της εργασίας μου προσδιορίστηκαν ως εξής :

- α. Να διαπιστωθεί το πλήθος των πραγματικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο άνθρωπος παράγοντας σήμερα στον ελληνικό εργασιακό χώρο, και να καταγραφούν ανάλογα με την υφή τους και την επίδραση που έχουν στην λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.
- β. Να διαπιστωθεί η σημαντικότητα και η ένταση των προβλημάτων αυτών και ο τρόπος αντιμετώπισής τους από τους Έλληνες επιχειρηματίες και της Διοικήσεως των επιχειρήσεων.
- γ. Να μελετηθεί σε τι επίπεδο βρίσκεται η διοίκηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα στον ελληνικό εργασιακό χώρο, και αν το επίπεδο αυτό είναι ικανοποιητικό ή όχι μπροστά στις σύγχρονες εξελίξεις και μεταβολές που προβλέπονται στο άμεσο μέλλον.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΗΚΕ

Βασικό στοιχείο στοιχείο της μεθοδολογίας της εργασίας μου ήταν οι προσωπικές συνεντεύξεις που είχα με προϊσταμένους τμημάτων και με εργαζόμενους που αποτελούν το βασικό προσωπικό των επιχειρήσεων.

Η συζήτηση κατά την διάρκεια της συνέντευξης, έγινε σύμφωνα με το περιεχόμενο ερωτηματολογίων και απέβλεπε στο να εκμαιεύσω όσο το δυνατό περισσότερα πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι μέσα στον επιχειρησιακό χώρο.

Η περίπτωση συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από τα ίδια τα στελέχη των επιχειρήσεων αποκλείστηκε ως χρονοβόρα και με το ενδεχόμενο της αύξησης της πιθανότητας μη καταγραφής συγκεκριμένων στοιχείων.

Οι συζητήσεις με τους εργαζόμενους ήταν ελεύθερες χωρίς ιδιαίτερες διαθέσεις απόκρυψης στοιχείων. Ο όρος "απόκρυψη" δεν περιλαμβάνει και τις διαθέσεις "αποφυγής" συζητήσεων συγκεκριμένων ερωτήσεων.

Κάτι τέτοιο όμως δεν σημαίνει ότι οι απαντήσεις που μου δόθηκαν και οι απόψεις που εκφράστηκαν, δεν αντανakλούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα ο άνθρωπος παράγοντας στον ελληνικό επιχειρησιακό χώρο.

Για την ολοκλήρωση της εργασίας μου έγιναν 97 συνεντεύξεις / συζητήσεις σε 19 τελικά επιχειρήσεις. Δηλαδή αναλογία 5 περίπου συνεντεύξεις ανά επιχείρηση. Η διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν 1 ώρα η μικρότερη και 2 1/2 ώρες η μεγαλύτερη. Χρειάστηκε όμως πολύ περισσότερος χρόνος για την ολοκλήρωση κάθε συνέντευξης και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ένας μεγάλος αριθμός στελεχών αλλιά και επιχειρήσεων δεν δέχτηκαν να μου παράσχουν στοιχεία για διάφορους λόγους, συχνά δε η αρνητική αντιμετώπισή τους τους άγγιξε τα όρια της ειρωνείας.

Πάντως αν και χρειάστηκε ιδιαίτερη προσπάθεια για να πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις / συζητήσεις, όσα τελικά από τα στελέχη δέχτηκαν να μου παράσχουν στοιχεία, με αντιμετώπισαν με μεγάλη προθυμία και μου παρέιχαν τον απαραίτητο χρόνο και τις απαιτούμενες πληροφορίες.

4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η επιλογή των επιχειρήσεων του δείγματος μου έγινε με στόχο την κατά το δυνατό ευρύτερη αντιπροσώπηση των διαφόρων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και κλάδων του ελληνικού χώρου.

Στο δείγμα έχουν περιληφθεί επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα καθώς και Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί Κοινής Ωφέλειας που λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, στο χώρο του πεκανοπεδίου Αττικής.

Η λήψη του δείγματος έγινε από τον προσωπικό κύκλο γνωριμιών μου καθώς και από τον κύκλο γνωριμιών των συγγενών μου.

Ετσι καταρτίστηκε αρχικά ένας πίνακας 25 επιχειρήσεων από τις οποίες όμως κατάληξα στις 19, γιατί τα στελέχη των υπολοίπων αρνήθηκαν να δεχτούν τη συμμετοχή τους στην ερευνητική εργασία μου για διάφορους λόγους.

Εάν βέβαια εξετάσει κανείς το δείγμα από πλευράς κλάδου που ανήκει η κάθε επιχείρηση μεμονωμένα, τότε μπορεί το δείγμα να μην ανταποκρίνεται σε ακριβή στατιστικά ποσοστά. Αυτό όμως δεν κρίθηκε σημαντικό γιατί οι ιδιομορφίες του management στην Ελλάδα, από πλευράς διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα και των προβλημάτων αυτού στον επιχειρησιακό χώρο, δεν παρουσιάζουν σοβαρές αποκλίσεις (αν εξαιρέσουμε τους δύο μεγάλους χώρους Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα). Εξάλλου αυτό αποδείχτηκε και στην πράξη από την εξέτασή μου ότι τα προβλήματα του ανθρώπινου παράγοντα είναι κοινά σε πολύ μεγάλο βαθμό και στους δύο φορείς.

Ο αντιπροσωπευτικός αριθμός των 19 επιχειρήσεων περιλαμβάνει Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς Παροχής Υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ., Τράπεζες, Βιομηχανικές - Εμπορικές Επιχειρήσεις με

προσωπικό άνω των 100 ατόμων και μικρομεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις που έχουν προσωπικό από 10 έως 100 άτομα.

Ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων ανά εταιρεία θεωρήθηκε σαν τάξη μεγέθους για την διάκριση των επιχειρήσεων του Ιδιωτικού Τομέα, επιπλέον από την υφή της δραστηριότητάς τους.

Από το σύνολο των 19 επιχειρήσεων του δείγματός μου οι 7 (ποσοστό 36,8%) ανήκουν στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, ενώ οι 12 (ποσοστό 63,2%) ανήκουν στον καθαρά Ιδιωτικό Τομέα.

Οι κατηγορίες των Επιχειρήσεων και Οργανισμών του δείγματός μου φαίνονται στον πίνακα 1.

Από το σύνολο των 97 εργαζομένων που τελικά είχα συνεντεύξεις :

- οι 44 (ποσοστό 45,3%) ανήκουν στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα
- οι 53 (ποσοστό 54,7%) ανήκουν στον καθαρά Ιδιωτικό Τομέα
(σχετική κατανομή φαίνεται στον Πίνακα 2)
- οι 54 (ποσοστό 55,6%) ήταν άνδρες
- οι 43 (ποσοστό 44,4%) ήταν γυναίκες
- οι 21 (ποσοστό 21,7%) ήταν προϊστάμενοι τμημάτων, υπηρεσιών, κ.τ.η
- οι 76 (ποσοστό 78,3%) ήταν προσωπικό βάσης (υφιστάμενοι)
(σχετικές κατανομές φαίνονται στους Πίνακες 3 & 4)

Από τους 54 άνδρες, οι 21 (ποσοστό 38,8%) ανήκουν στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα και οι 33 (ποσοστό 61,2%) ανήκουν στον καθαρά Ιδιωτικό Τομέα, ενώ από τις 43 γυναίκες, οι 23 (ποσοστό 53,4%) ανήκουν στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα και οι 20 (ποσοστό 46,6%) ανήκουν στον καθαρά Ιδιωτικό Τομέα.

(σχετική κατανομή φαίνεται στον Πίνακα 3)

Από τους 76 υφισταμένους οι 36 (ποσοστό 47,4%) ανήκουν στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα και οι 40 (ποσοστό 52,6%) ανήκουν στον καθαρά Ιδιωτικό Τομέα, ενώ από τους 21 προϊσταμένους οι 8 (ποσοστό 38%) ανήκουν στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα και οι 13 (ποσοστό 62%) ανήκουν στον καθαρά Ιδιωτικό Τομέα.

(σχετική κατανομή φαίνεται στον Πίνακα 4)

Από τους 8 προϊσταμένους του Δημοσίου Τομέα οι 5 (ποσοστό 62,5%) ήταν άνδρες και οι 3 (ποσοστό 37,5%) ήταν γυναίκες, ενώ από τους 13 προϊσταμένους του Ιδιωτικού Τομέα, οι 9 (ποσοστό 69,2%) ήταν άνδρες και οι 4 (ποσοστό 30,8%) ήταν γυναίκες.

(σχετική κατανομή φαίνεται στον Πίνακα 5)

Από τους 36 υφιστάμενους του Δημοσίου Τομέα οι 16 (ποσοστό 44,4%) ήταν άνδρες, και οι 20 (ποσοστό 55,6%) ήταν γυναίκες, ενώ από τους 40 του Ιδιωτικού Τομέα, οι 24 (ποσοστό 60%) ήταν άνδρες και οι 16 (ποσοστό 40%) ήταν γυναίκες.

(σχετική κατανομή φαίνεται στον Πίνακα 6)

5. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΩΣ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

5.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΣΑΝ ΒΑΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΟΥ.

1. Σας επιτρέπεται να έχετε πλήρη ελευθερία δράσης ;
2. Ενθαρρύνονται οι ατομικές σας πρωτοβουλίες ;
3. Ανέχεσθε την αναβολή και την αβεβαιότητα ;
4. Χρησιμοποιείται την κρίση σας στην επίλυση προβλημάτων ;
5. Διαθέτετε τα απαραίτητα προσόντα για την διεκπεραίωση της εργασίας σας ;
6. Ενημερώνεσθε για τυχόν αλλαγές των στόχων ή της πολιτικής της επιχείρησης; Πώς;
7. Ενημερώνεσθε για τυχόν αλλαγές στη φύση της εργασίας σας ;
8. Σας παραχωρείται επαρκής χρόνος για προσαρμογή σε αλλαγές ;
9. Φοβάσθε τις αλλαγές ;
10. Μπορεί η επιχείρηση να σας βοηθήσει να ξεπεράσετε τους φόβους σας ;
11. Επηρεάζεται η απόδοσή σας από εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες ; Σε ποιο βαθμό ;
12. Επηρεάζεσθε από το χώρο μέσα στον οποίο εργάζεσθε ;
13. Έχετε το δικαίωμα να διαμορφώσετε εσείς το γραφείο σας όπως θέλτε ; Πως θα το διαμορφώνετε ;
14. Νομίζετε ότι αξιολογείσθε αντικειμενικά ;
15. Είστε ικανοποιημένος -η από την εργασία σας ;
16. Πως θα θέλατε να ήταν η εργασία σας ;
17. Νομίζετε ότι το επίπεδο των αποδοχών σας ανταποκρίνεται στο ύψος της απόδοσής σας και των προσόντων σας ;
18. Επηρεάζει το ύψος των αποδοχών σας τη στάση σας απέναντι στην εργασία σας, την απόδοση, τους συνεργάτες και τους προϊσταμένους σας ;
19. Σας παρέχονται πληροφορίες και βοήθεια από τους ανωτέρους σας όταν παραστεί ανάγκη ;
20. Φοβάσθε τον υπερβολικό έλεγχο ; Γιατί ;
21. Πως θα θέλατε να ενημερώνετε τους ανωτέρους σας για την απόδοσή σας ; Έχετε να προτείνετε κάποιους τρόπους αξιολόγησης ;
22. Πως επιδρά πάνω σας ο φόβος της τιμωρίας για τυχόν αποκλίσεις και σφάλματα;
23. Τι γνώμη έχετε για την Μηχανοργάνωση της επιχείρησης όπου εργάζεσθε ;
24. Τι φόβους σας προκαλεί ;
25. Πως μπορεί ο Αυτοματισμός να διευκολύνει τη διεκπεραίωση της εργασίας σας ;
26. Τι έχετε να προτείνετε για να βελτιώσετε τον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας σας ;

5.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΩΝ.

1. Ενθαρρύνετε τη χρησιμοποίηση μόνο τυποποιημένων διαδικασιών ;
2. Επιτρέπετε στους υφισταμένους σας να χρησιμοποιούν την κρίση τους στην επίλυση των προβλημάτων ;
3. Ενημερώνετε τους υφισταμένους σας για ενδεχόμενες αλλαγές της πολιτικής των στόχων ή της εργασίας τους ;
4. Παραχωρείτε σ' αυτούς ένα χρονικό διάστημα προσαρμογής στις νέες συνθήκες ;
5. Ανέχεσθε τα σφάλματα των υφισταμένων σας ;
6. Δείχνετε εμπιστοσύνη στις ικανότητες των υφισταμένων σας ;
7. Επαινείτε τις επιτυχημένες προσπάθειες ;
8. Ενθαρρύνετε τη συμμετοχή των υφισταμένων σας στη λήψη αποφάσεων ;
9. Σε τι δίνετε περισσότερο έμφαση ;
 - στην παραγωγικότητα ;
 - στις ανθρώπινες σχέσεις ;
 - και στα δύο ;
10. Νομίζετε ότι είσθε αντικειμενικός κατά την αξιολόγηση και επιβολή πειθαρχίας των υφισταμένων σας ;
11. Εξηγείτε τις πράξεις σας στους υφισταμένους σας ;
12. Ορίζετε συγκεκριμένα καθήκοντα σε κάθε άτομο ;
13. Εποπτεύετε στενά την πρόοδο των υφισταμένων σας ; Γιατί ;
14. Νομίζετε ότι η αυταρχικότητα και η πειθαρχία επιδρούν θετικά στους υφισταμένους σας ;
15. Επιθυμούν οι υφιστάμενοί σας να συνεργασθούν μαζί σας ;
16. Φοβάσθε τις αντιδράσεις των υφισταμένων σας ; Γιατί ;
17. Φοβάσθε την αποτυχία ;
 - Πως η αποτυχία επηρεάζει τις πράξεις σας ;

5.3 ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΜΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΕΣ ΓΥΝΑΙΚΕΣ.

1. Είσαστε ικανοποιημένη από τον τρόπο που σας αντιμετωπίζουν οι άνδρες συνεργάτες σας ;
2. Ανταποκρίνεται η θέση που κατέχετε στη μόρφωσή σας και στα άλλα προσόντα σας ;
3. Επηρεάζουν οι εξωυπηρεσιακές σας ασχολίες το βαθμό απόδοσής σας ;
4. Είσαστε ικανοποιημένη από το μισθό σας ;
- Πληρώνεσθε το ίδιο με ένα άνδρα ομόηλό σας ;
5. Πόσο αποφασιστικό ρόλο παίζει η εμφάνισή σας στον τρόπο αντιμετώπισης και αξιοθώγησής σας από τους ιεραρχικά ανώτερους σας ;
6. Ενθαρρύνονται οι πρωτοβουλίες σας ;
7. Με τι κριτήρια αξιολογείται η απόδοσή σας ;
- Ισχύουν τα ίδια κριτήρια που αξιολογούν τους άνδρες εργαζόμενους ;
8. Οι πιθανότητες σας για προαγωγή είναι ίσες με ενός άνδρα συνεργάτη σας ;

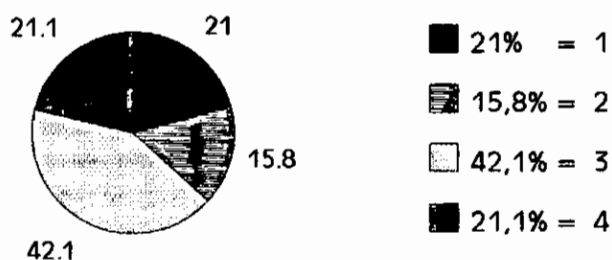
6. ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

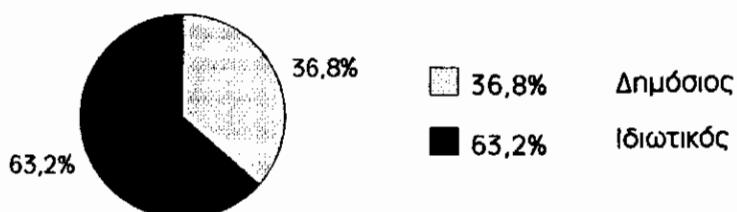
ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ

Α/Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ 19 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ
1	ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ - Ν.Π.Δ.Δ	4	21%	36,8%
2	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	3	15,8%	
3	ΜΕΓΑΛΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΝΩ ΤΩΝ 100 ΑΤΟΜΩΝ	8	42,1%	63,2%
4	ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΠΟ 10 ΜΕΧΡΙ 100 ΑΤΟΜΩΝ	4	21,1%	
	ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	19		

Διάγραμμα 1 : Ποσοστιαία κατανομή των κατηγοριών των Οργανισμών που χρησιμοποιήθηκαν με βάση το δείγμα στον Πίνακα 1.



Διάγραμμα 2 : Ποσοστιαία κατανομή Δημόσιου & Ιδιωτικού τομέα του Δείγματος, με βάση τον Πίνακα 1.



ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Α/Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ 97 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ
1	ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ - Ν.Π.Δ.Δ	26	26,8%	45,3%
2	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	18	18,5%	
3	ΜΕΓΑΛΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΝΩ ΤΩΝ 100 ΑΤΟΜΩΝ	35	36,2%	54,7%
4	ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΠΟ 10 ΜΕΧΡΙ 100 ΑΤΟΜΩΝ	18	18,5%	
	ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	97		

Διάγραμμα 3 : Ποσοστιαία κατανομή των εργαζομένων που έγιναν συνεντεύξεις στο Δημόσιο & Ιδιωτικό Τομέα του Δείγματος με βάση τον Πίνακα 2.



ΠΙΝΑΚΑΣ 3

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑΣ ΑΝΔΡΩΝ - ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ ΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ (ΔΗΜΟΣΙΟ-ΙΔΙΩΤΙΚΟ) ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΑ % ΑΝΔΡΩΝ - ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ		
			ΔΗΜΟΣΙΟΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ
ΑΝΔΡΕΣ	21	33	38,8%	61,2%	54 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ 55,6%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	23	20	53,4%	46,6%	43 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ 44,4%

ΣΥΝΟΛΟ ΑΝΔΡΩΝ : 54

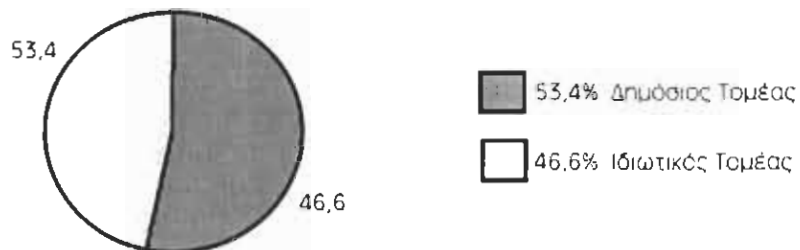
ΣΥΝΟΛΟ ΓΥΝΑΙΚΩΝ : 43

Διάγραμμα 4 :

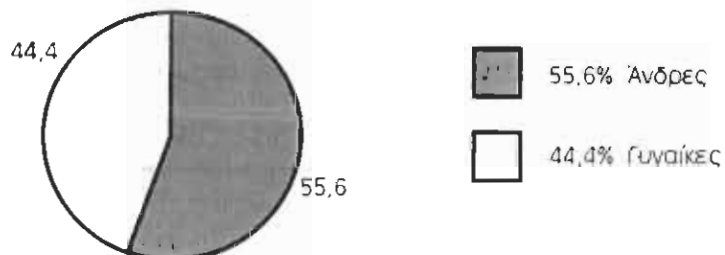
Ποσοστιαία κατανομή ανδρών του Δημοσίου & Ιδιωτικού Τομέα που έγιναν συνεντεύξεις με βάση τον πίνακα 3.

Διάγραμμα 5 :

Ποσοστιαία κατανομή γυναικών Δημοσίου & Ιδιωτικού Τομέα που έγιναν συνεντεύξεις, με βάση τον Πίνακα 3.

Διάγραμμα 6 :

Ποσοστιαία κατανομή του συνόλου ανδρών - γυναικών του Δείγματος που έγιναν οι συνεντεύξεις με βάση τον Πίνακα 3.



ΠΙΝΑΚΑΣ 4

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ ΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΑ % ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ		
			ΔΗΜΟΣΙΟΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ 97
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ	8	13	ΣΕ 21 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ		
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ	36	40	38%	62%	21,7%
			ΣΕ 76 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ		
			47,4%	52,6%	78,3%

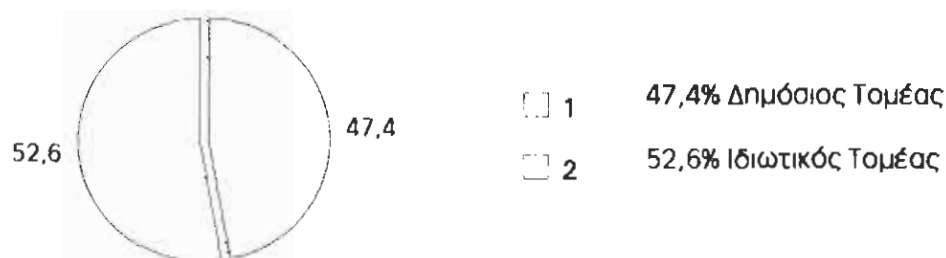
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ : 21

ΣΥΝΟΛΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ : 76

Διάγραμμα 7 : Ποσοστιαία κατανομή προϊσταμένων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα που έγιναν οι συνεντεύξεις με βάση τον πίνακα 4.



Διάγραμμα 8 : Ποσοστιαία κατανομή υφισταμένων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα που έγιναν οι συνεντεύξεις με βάση τον πίνακα 4.



Διάγραμμα 9 : Ποσοστιαία κατανομή του συνόλου προϊσταμένων - υφισταμένων που έδωσαν συνεντεύξεις με βάση τον πίνακα 4.

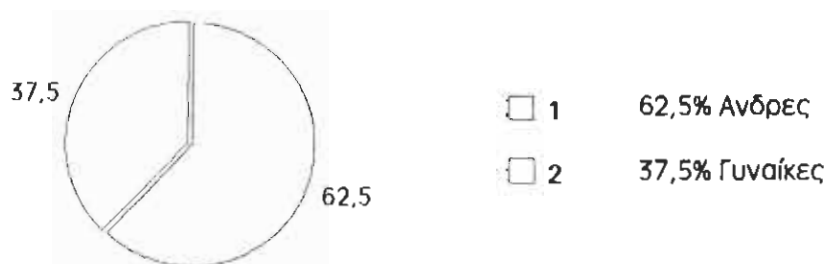


ΠΙΝΑΚΑΣ 5

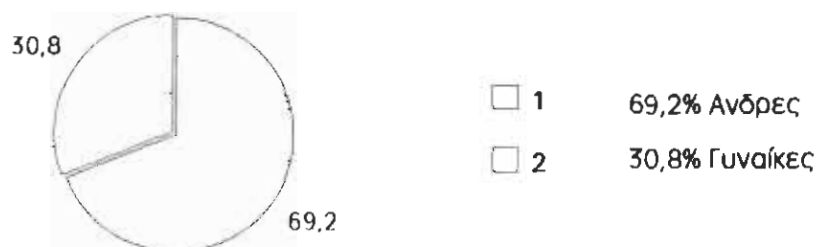
ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑΣ ΑΝΔΡΩΝ - ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ ΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΑ % ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ		
			ΔΗΜΟΣΙΟΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
			8 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	13 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ 21
ΑΝΔΡΕΣ	5	9	62,5%	69,2%	66,6%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	3	4	37,5%	30,8%	33,4%

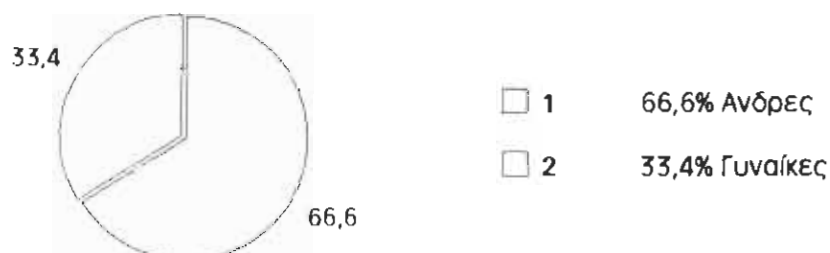
Διάγραμμα 10 : Ποσοστιαία κατανομή προϊσταμένων ανδρών - γυναικών του Δημόσιου Τομέα που έδωσαν συνεντεύξεις με βάση τον πίνακα 5.



Διάγραμμα 11 : Ποσοστιαία κατανομή προϊσταμένων ανδρών - γυναικών του Ιδιωτικού Τομέα που έδωσαν συνέντευξη, με βάση τον πίνακα 5.



Διάγραμμα 12 : Ποσοστιαία κατανομή προϊσταμένων ανδρών - γυναικών που έγιναν οι συνεντεύξεις στο σύνολο του δείγματος με βάση τον πίνακα 5.



ΠΙΝΑΚΑΣ 6

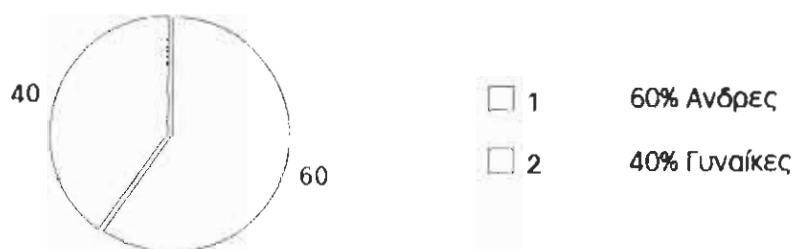
ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑΣ ΑΝΔΡΩΝ - ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΒΑΣΗΣ) ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ ΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΑ % ΑΝΔΡΩΝ - ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ		
			ΔΗΜΟΣΙΟΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
			36 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	40 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	76 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ
ΑΝΔΡΕΣ	16	24	44,4%	60%	52,6%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	20	16	55,6%	40%	47,4%

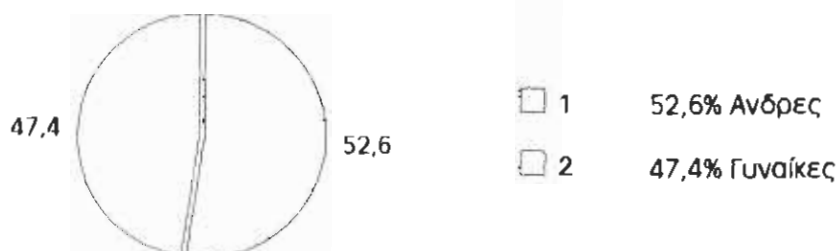
Διάγραμμα 13 : Ποσοστιαία κατανομή υφισταμένων ανδρών - γυναικών του Δημόσιου Τομέα που έγιναν συνεντεύξεις με βάση τον πίνακα 6.



Διάγραμμα 14 : Ποσοστιαία κατανομή υφισταμένων ανδρών - γυναικών του Ιδιωτικού Τομέα που έγιναν οι συνεντεύξεις, με βάση τον πίνακα 6.



Διάγραμμα 15 : Ποσοστιαία κατανομή του συνόλου των υφισταμένων του Δείγματος που έγιναν οι συνεντεύξεις με βάση τον πίνακα 6.

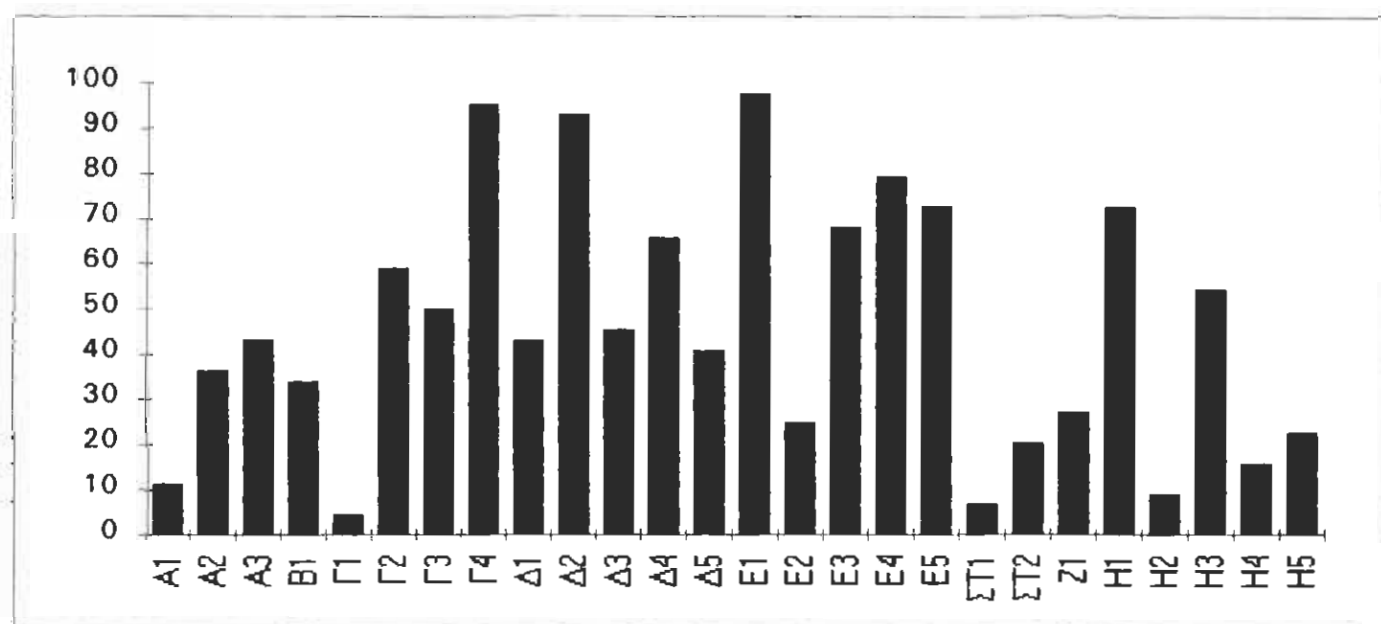


ΠΙΝΑΚΑΣ 7

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΑΝ ΑΤΟΜΟ ΣΤΟΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Π Ρ Ο Β Λ Η Μ Α Τ Α		ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ 44 ΑΤΟΜΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΣΤΙΣ 44 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ
Α	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΑΤΟΜΩΝ</u>		
	1. Σημαντικότητα ανθρώπινης αξιοπρέπειας	5	11,3%
	2. Ελλείψη εμπιστοσύνης	16	36,4%
	3. Αποθάρρυνση ατομικής πρωτοβουλίας και συμμετοχής.	19	43,2%
Β	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ</u>		
	1. Αυτοματισμός και Μηχανοργάνωση	15	34%
Γ	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</u>		
	1. Συνθήκες εργασίας	2	4,5%
	2. Ποιότητα εργασιακής ζωής	26	59%
	3. Αντιμετώπιση ατόμου σαν παραγωγικό μέσο	22	50%
	4. Μονότονη και απηλαστευμένη εργασία	42	95,4%
Δ	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΤΟΜΩΝ</u>		
	1. Ορθολογική αξιοποίηση ικανοτήτων/γνώσεων/ κλίσεων.	19	43,2%
	2. Σωστή επιλογή στελεχών	41	93,2%
	3. Σωστή στελέχωση θέσεων εργασίας	20	45,5%
	4. Αδυναμία προσαρμογής στη θέση εργασίας	29	65,9%
	5. Αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές	18	40,9%
Ε	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>		
	1. Ανεπαρκής παρσκίνηση	43	97,7%
	2. Άνιση μεταχείριση από ηγέτη	11	25%
	3. Μη αντικειμενική αξιολόγηση απόδοσης	30	68,2%
	4. Αμφισβητούμενες προαγωγές	39	79,5%
	5. Απραγματοποίητες υποσχέσεις Διοίκησης	32	72,8%
ΣΤ	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ</u>		
	1. Χρήμα και προβλήματα του	3	6,8%
	2. Διάφορα επίπεδα αμοιβών	9	20,5%

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ		ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ 44 ΑΤΟΜΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΣΤΙΣ 44 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ
Z	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u> 1. Ενημέρωση/πληροφόρηση για επιχειρησιακά προβλήματα.	12	27,3%
H	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΑΠΟΥΣΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u> 1. Απουσίες από εργασία 2. Κοινωνική πίεση 3. Στρες 4. Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες απουσιών 5. Επιστροφή μετά από μακροχρόνια απουσία	32 4 24 7 10	72,7% 9% 54,5% 15,9% 22,7%

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 :**

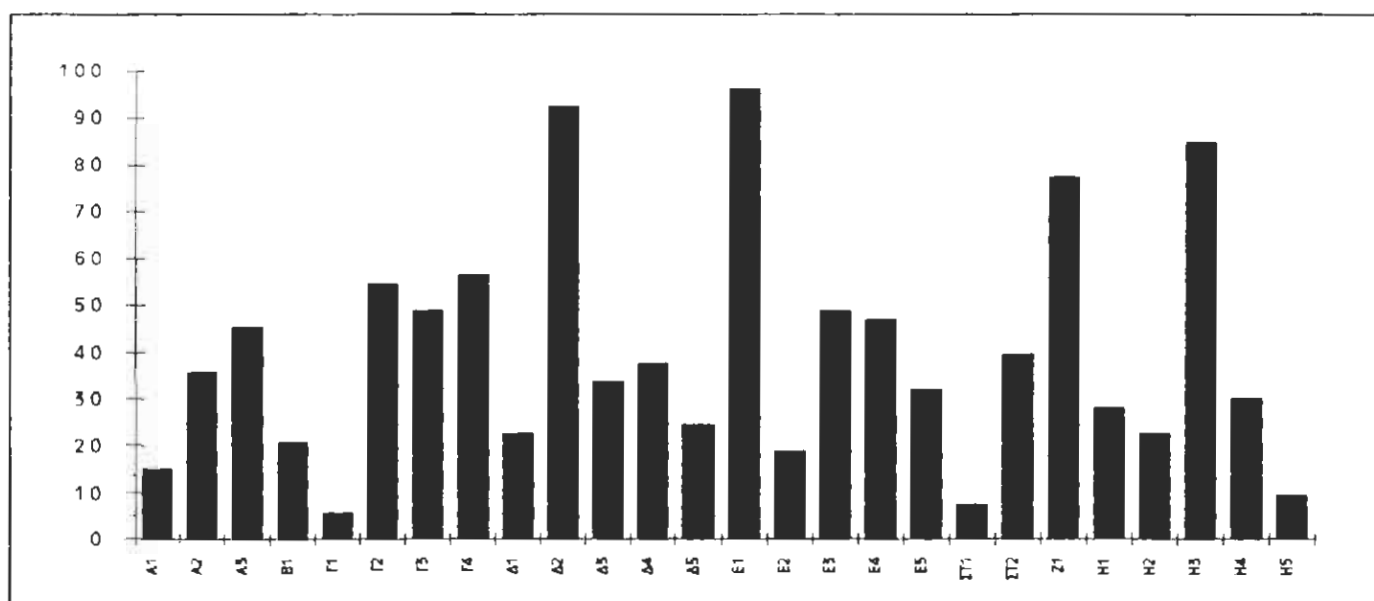
Προβλήματα του ατόμου στο Δημόσιο Τομέα με βάση τον Πίνακα 7

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΑΝ ΑΤΟΜΟ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Π Ρ Ο Β Λ Η Μ Α Τ Α		ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ 53 ΑΤΟΜΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΣΤΙΣ 53 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ
Α	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΑΤΟΜΩΝ		
	1. Σημαντικότητα ανθρώπινης αξιοπρέπειας	8	15,1%
	2. Ελλείψη εμπιστοσύνης	19	35,8%
	3. Αποθάρρυνση ατομικής πρωτοβουλίας και συμμετοχής.	24	45,3%
Β	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ		
	1. Αυτοματισμός και Μηχανοργάνωση	11	20,7%
Γ	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		
	1. Συνθήκες εργασίας	3	5,6%
	2. Ποιότητα εργασιακής ζωής	29	54,7%
	3. Αντιμετώπιση ατόμου σαν παραγωγικό μέσο	26	49%
	4. Μονότονη και απλοστευμένη εργασία	30	56,6%
Δ	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΤΟΜΩΝ		
	1. Ορθολογική αξιοποίηση ικανοτήτων/γνώσεων/ κλίσεων.	12	22,6%
	2. Σωστή επιλογή στελεχών	49	92,5%
	3. Σωστή στελέχωση θέσεων εργασίας	18	33,9%
	4. Αδυναμία προσαρμογής στη θέση εργασίας	20	37,7%
	5. Αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές	13	24,5%
Ε	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		
	1. Ανεπαρκής πορακίνηση	51	96,2%
	2. Άνιση μεταχείριση από ηγέτη	10	18,8%
	3. Μη αντικειμενική αξιολόγηση απόδοσης	26	49%
	4. Αμφισβητούμενες προαγωγές	25	47,1%
	5. Απραγματοποίητες υποσχέσεις Διοίκησης	17	32%
ΣΤ	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ		
	1. Χρήμα και προβλήματά του	4	7,5%
	2. Διάφορα επίπεδα αμοιβών	21	39,6%

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ		ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ 53 ΑΤΟΜΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΣΤΙΣ 53 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ
Z	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u> 1. Ενημέρωση/πληροφόρηση για επιχειρησιακά προβλήματα.	41	77,4%
H	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΑΠΟΥΣΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u> 1. Απουσίες από εργασία 2. Κοινωνική πίεση 3. Στρες 4. Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες απουσιών 5. Επιστροφή μετά από μακροχρόνια απουσία	15 12 45 16 5	28,3% 22,6% 84,9% 30,1% 9,4%



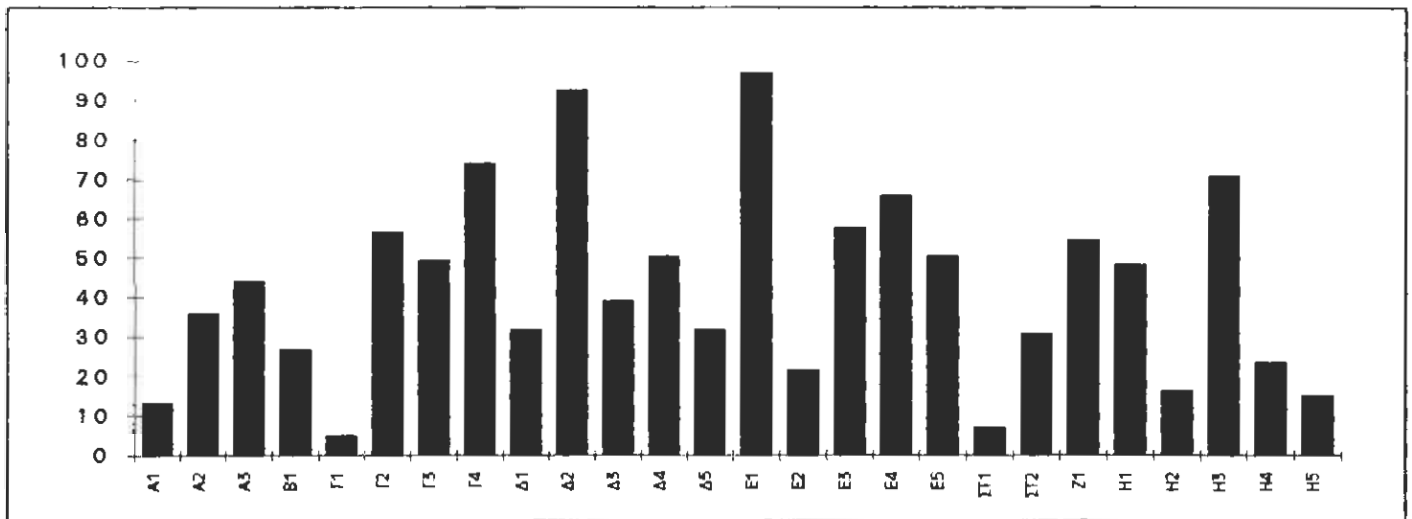
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 : Προβλήματα του ατόμου στον Ιδιωτικό Τομέα με βάση τον Πίνακα 8.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΑΝ ΑΤΟΜΟ ΣΤΟΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Π Ρ Ο Β Λ Η Μ Α Τ Α		ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ 97 ΑΤΟΜΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΣΤΙΣ 97 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ
Α	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΑΤΟΜΩΝ</u>		
	1. Σημαντικότητα ανθρώπινης αξιοπρέπειας	13	13,40%
	2. Ελλείψη εμπιστοσύνης	35	36,08%
	3. Αποθάρρυνση ατομικής πρωτοβουλίας και συμμετοχής.	43	44,32%
Β	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ</u>		
1. Αυτοματισμός και Μηχανοργάνωση	26	26,80%	
Γ	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</u>		
	1. Συνθήκες εργασίας	5	5,15%
	2. Ποιότητα εργασιακής ζωής	55	56,70%
	3. Αντιμέτωπια ατόμου σαν παραγωγικό μέσο	48	49,48%
4. Μονότονη και απλοστευμένη εργασία	72	74,22%	
Δ	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΤΟΜΩΝ</u>		
	1. Ορθολογική αξιοποίηση ικανοτήτων/γνώσεων/ κλίσεων.	31	31,95%
	2. Σωστή επιλογή στελεχών	90	92,78%
	3. Σωστή στελέχωση θέσεων εργασίας	38	39,17%
	4. Αδυναμία προσαρμογής στη θέση εργασίας	49	50,51%
5. Αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές	31	31,95%	
Ε	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>		
	1. Ανεπαρκής παρακίνηση	94	96,90%
	2. Άνιση μεταχείριση από ηγέτη	21	21,64%
	3. Μη αντικειμενική αξιολόγηση απόδοσης	56	57,73%
	4. Αμφισβητούμενες προαγωγές	64	65,97%
5. Απραγματοποίητες υποσχέσεις Διοίκησης	49	50,51%	
ΣΤ	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ</u>		
	1. Χρήμα και προβλήματά του	7	7,21%
2. Διάφορα επίπεδα αμοιβών	30	30,92%	

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ		ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ 97 ΑΤΟΜΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΣΤΙΣ 97 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ
Z	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u> 1. Ενημέρωση/πληροφόρηση για επιχειρησιακά προβλήματα.	53	54,63%
H	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΑΠΟΥΣΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u> 1. Απουσίες από εργασία 2. Κοινωνική πίεση 3. Στρεςς 4. Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες απουσιών 5. Επιστροφή μετά από μακροχρόνια απουσία	47 16 69 23 15	48,45% 16,49% 71,13% 23,71% 15,46%

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 :**

Προβλήματα του ατόμου στον Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα με βάση τον Πίνακα 9.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10

Ιεραρχική κατάταξη των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο ανθρώπινος παράγοντας ως άτομο στον επιχειρησιακό χώρο του Δημόσιου Τομέα, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΣΤΙΣ 44 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ
1 Ανεπαρκής παρακίνηση	97,7%
2 Μονότονη και απλοστευμένη εργασία	95,4%
3 Σωστή επιλογή στελλεχών	93,2%
4 Αμφισβητούμενες προαγωγές	79,5%
5 Απραγματοποίητες υποσχέσεις Διοίκησης	72,8%
6 Απουσίες από εργασία	72,7%
7 Μη αντικειμενική αξιολόγηση απόδοσης	68,2%
8 Αδυναμία προσαρμογής στη θέση εργασίας	65,9%
9 Ποιότητα εργασιακής ζωής	59%
10 Στρες	54,5%
11 Αντιμετώπιση του ατόμου σαν παραγωγικό μέσο	50%
12 Σωστή στελέχωση θέσεων εργασίας	45,5%
13 Ορθολογική αξιοποίηση ικανοτήτων / γνώσεων / κλίσεων	43,2%
14 Αποθάρρυνση ατομικής πρωτοβουλίας & συμμετοχής	43,1%
15 Αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές	40,9%
16 Ελλείψη εμπιστοσύνης	36,4%
17 Αυτοματισμός και Μηχανοργάνωση	34%
18 Ενημέρωση / πληροφόρηση για επιχειρησιακά προβλήματα	27,3%
19 Άνιση μεταχείριση από ηγέτη	25%
20 Επιστροφή μετά από μακροχρόνια απουσία	22,7%
21 Διάφορα επίπεδα αμοιβών	20,5%
22 Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες απουσιών	15,9%
23 Σημαντικότητα ανθρώπινης αξιοπρέπειας	11,3%
24 Κοινωνική πίεση	9%
25 Χρήμα και προβλήματά του	6,8%
26 Συνθήκες εργασίας	4,5%

ΠΙΝΑΚΑΣ 11

Ιεραρχική κατάταξη των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο ανθρώπινος παράγοντας ως άτομο στον επιχειρησιακό χώρο του Ιδιωτικού Τομέα, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΣΤΙΣ 53 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ
1 Ανεπαρκής παρακίνηση	96,2%
2 Σωστή επιλογή στελεχών	92,5%
3 Στρες	84,9%
4 Ενημέρωση / πληροφόρηση για επιχειρησιακά προβλήματα	77,4%
5 Μονότονη και απηυστευμένη εργασία	56,6%
6 Αντιμετώπιση του ατόμου σαν παραγωγικό μέσο	54,7%
7 Ποιότητα εργασιακής ζωής	52,8%
8 Μη αντικειμενική αξιολόγηση οπόδοσης	49,0%
9 Αμφισβητούμενες προαγωγές	47,1%
10 Αποθάρρυνση ατομικής πρωτοβουλίας & συμμετοχής	45,3%
11 Διάφορα επίπεδα αμοιβών	39,6%
12 Αδυναμία προσαρμογής στη θέση εργασίας	37,7%
13 Ελλείψη εμπιστοσύνης	35,8%
14 Σωστή στελέχωση θέσεων εργασίας	33,9%
15 Απραγματοποίητες υποσχέσεις Διοίκησης	32,0%
16 Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες απουσιών	30,1%
17 Απουσίες από εργασία	28,3%
18 Αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές	24,5%
19 Ορθολογική αξιοποίηση ικανοτήτων / γνώσεων / κλίσεων	22,6%
20 Κοινωνική πίεση	22,6%
21 Αυτοματισμός και Μηχανοργάνωση	20,7%
22 Άνιση μεταχείριση από ηγέτη	18,8%
23 Σημαντικότητα ανθρώπινης αξιοπρέπειας	15,1%
24 Επιστροφή μετά από μακροχρόνια απουσία	9,4%
25 Χρήμα και προβλήματά του	7,5%
26 Συνθήκες εργασίας	5,6%

ΠΙΝΑΚΑΣ 12

Ιεραρχική κατάταξη των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο ανθρώπινος παράγοντας ως άτομο στον επιχειρησιακό χώρο του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΣΤΙΣ 97 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ
1 Ανεπαρκής παρακίνηση	96,90%
2 Σωστή επιλογή στελεχών	92,78%
3 Μονότονη και απλουστευμένη εργασία	74,22%
4 Στρες	71,13%
5 Αμφισβητούμενες προαγωγές	65,97%
6 Μη αντικειμενική αξιολόγηση απόδοσης	57,73%
7 Ποιότητα εργασιακής ζωής	56,70%
8 Ενημέρωση / πληροφόρηση για επιχειρησιακά προβλήματα	54,63%
9 Απραγματοποίητες υποσχέσεις Διοίκησης	50,51%
10 Αδυναμία προσαρμογής στη θέση εργασίας	50,51%
11 Αντιμετώπιση του ατόμου σαν παραγωγικό μέσο	49,48%
12 Απουσίες από εργασία	48,45%
13 Αποθάρρυνση ατομικής πρωτοβουλίας & συμμετοχής	44,32%
14 Σωστή στελέχωση θέσεων εργασίας	39,17%
15 Ελλιπίση εμπιστοσύνης	36,08%
16 Αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές	31,95%
17 Ορθολογική αξιοποίηση ικανοτήτων / γνώσεων / κλίσεων	31,95%
18 Διάφορα επίπεδα αμοιβών	30,92%
19 Αυτοματισμός και Μηχανοργάνωση	26,80%
20 Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες απουσιών	23,71%
21 Άνιση μεταχείριση από ηγέτη	21,64%
22 Κοινωνική πίεση	16,49%
23 Επιστροφή μετά από μακροχρόνια απουσία	15,46%
24 Σημαντικότητα ανθρώπινης αξιοπρέπειας	13,40%
25 Χρήμα και προβλήματά του	7,21%
26 Συνθήκες εργασίας	5,15%

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Γενικές παραδοχές όσον αφορά τις διανθρώπινες σχέσεις στα πλαίσια των επιχειρήσεων

1.1 ΠΑΡΑΔΟΧΗ 1η

Η σημαντικότητα του να εξετάζεται το άτομο ως μια ολοκληρωμένη ενότητα

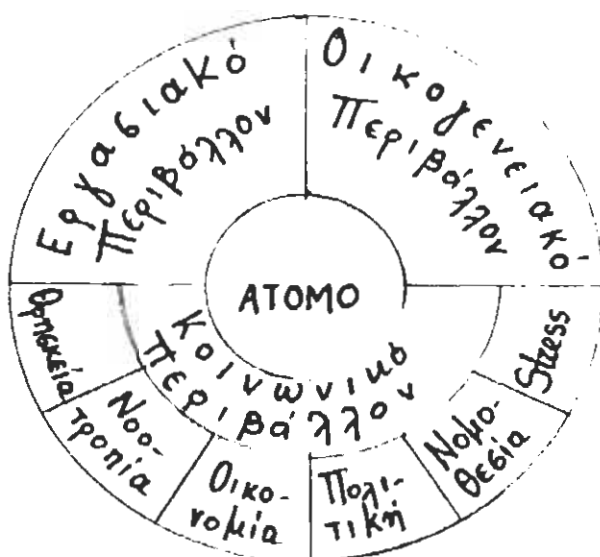
Δεν μπορούμε να μιλάμε για ανθρώπινη φύση αν δεν εξετάζουμε ολόκληρο το άτομο σαν σύνολο και όχι μόνο συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του όπως η γνώση, η συμπεριφορά, η επιδεξιότητα κ.λ.π. Κάθε άτομο τα διαθέτει όλα αλλά σε διαφορετικό βαθμό μεταξύ τους και σε σύγκριση με άλλα άτομα.

Πέρα από το γεγονός αυτό τα χαρακτηριστικά αυτά επιδρούν μεταξύ τους και η κυριαρχία του ενός πάνω στο άλλο είναι απρόβλεπτη ενώ οι ίδιες οι εναλλαγές τους σε μια συγκεκριμένη περίπτωση είναι ταχύτερες.

Το άτομο είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα που επηρεάζεται από αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του καθώς και από παράγοντες που ενεργούν πάνω σ' αυτό. Επηρεάζεται από την οικογένειά του, τους γείτονές του, τα σχολεία απ' όπου αποφοίτησε, την εκκλησία, το επαγγελματικό συνδικάτο όπου ανήκει, την πολιτική οργάνωση στην οποία πρόκειται.

Είναι φυσικό ότι, μέσα στην επιχείρηση όπου εργάζεται, θα εξακολουθεί να είναι φορέας αυτών των επιδράσεων, που με τη σειρά τους θα καθορίσουν το ρόλο και τη συμπεριφορά του μέσα σ' αυτό το χώρο.

Δεν θα πρέπει λοιπόν, να εξετάζεται σαν ένας απλός βαθμός απόδοσης αλλά σαν συνάρτηση όλων των παραγόντων, που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοσή του, κάτι που αν δεν είναι ακατόρθωτο, είναι τουλάχιστον πολύ δύσκολο.



Σχήμα 11

Το άτομο και οι παράγοντες που επιδρούν πάνω σ' αυτό.

1.2 ΠΑΡΑΔΟΧΗ 2η

Η πολυπλοκότητα των ρόλων του στόμου και προβλήματα που δημιουργεί στον εργασιακό χώρο.

Τα άτομα αποτελούν κάτι περισσότερο από έναν απλό πορογωγικό παράγοντα μέσα στα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης. Είναι μέλη οικογενειών, σχολείων, εκκλησιών, είναι πολίτες. Είναι μέλη κοινωνικών συστημάτων πολλών οργανώσεων, είναι κατανοητές αγαθών γι' αυτό και επιδρούν αποφασιστικά στην διαμόρφωση της ζήτησης.

Σε αυτούς τους εκ διαμέτρου διαφορετικούς ρόλους που δρουν στον επιχειρησιακό χώρο καθιερώνουν νόμους που διοικούν τόσο τους managers όσο και τους εργαζόμενους υπαλλήλους, πθική που καθοδηγεί τη συμπεριφορά τους και παράδοση ανθρώπινης αξιότητας, που αποτελεί βασικό στοιχείωδες χαρακτηριστικό της κοινωνίας μας.

Με λίγα λόγια οι managers και οι υφιστάμενοί τους είναι αλληλοεξαρτούμενα και αλληλοεπιδρώντα μέλη ενός ευρύτερου κοινωνικού συστήματος.

1.3 ΠΑΡΑΔΟΧΗ 3η

Ο χρυσός κανόνας του Μέσου Ατόμου.

Οι εταιρείες αναπτύσσουν και καθιερώνουν κανόνες, διαδικασίες, προγράμματα εργασίας, επίπεδα ασφαλείας, περιγραφές θέσεων κι όλα αυτά με την υπόθεση ότι όλοι οι άνθρωποι είναι ουσιαστικά όμοιοι μεταξύ τους.

Βεβαία, η υπόθεση αυτή είναι αναγκαία ως ένα βαθμό στις οργανωτικές προσπάθειες των εταιρειών, αλλιώς είναι εξίσου σημαντικό να αναγνωρισθεί και το γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι μοναδικά. Έχουν ιδιαίτερες ανάγκες, φιλοδοξίες, διαφορετική συμπεριφορά, διαφορετικά επίπεδα γνώσης, επιδεξιότητας, δυνατοτήτων και δεν επιθυμούν όλοι στον ίδιο βαθμό να αναλαμβάνουν ευθύνες και υποχρεώσεις. Επωμίζονται και υποδύονται αυχνά τους ίδιους ρόλους αλλιώς στην πραγματικότητα είναι διαφορετικοί γι' αυτό και τα αποτελέσματα από τις εκτελέσεις των αυτών ρόλων διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Γίνεται έτσι σαφές ότι δεν υπάρχει μέσο άτομο. Παρ' όλα αυτά όμως στις οργανωμένες επιχειρήσεις γίνεται η υπόθεση ότι υπάρχει.

Χρειάζεται όμως προσοχή γιατί, αν αγνοηθεί η πολυπλοκότητα και ιδιαιτερότητα των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση, τότε μοιραία θα ακολουθήσουν οι λανθασμένες γενικότητες της "ασφαλούς πεπατημένης οδού", που σημαίνουν επιφονεϊκά μεν σωστή, ουσιαστικά όμως προβληματική υποκίνηση των εργαζομένων, δυσχέρειες στη δημιουργία ομαλών ανθρώπινων σχέσεων, και ενιαίου δικτύου επικοινωνίας.

Είναι γνωστό, ότι δεν είναι -μέχρι στιγμής τουλάχιστον- δυνατό να ικανοποιηθούν όλες οι ανάγκες των εργαζομένων μέσα στον εργασιακό χώρο, όμως υπάρχουν οι αρχές της Διοικητικής Επιστήμης που επισημαίνουν ότι πολλά από τα προβλήματα του ανθρώπου μπορούν να επιλυθούν όταν αυτός χρησιμοποιηθεί σωστά από την επιχείρηση, όταν αναλάβει εργασίες που προωθούν τις φιλοδοξίες και τις ηνευματικές του ικανότητες, όταν του εξασφαλίζεται ένα ικανοποιητικό και ασφαλές επίπεδο οικονομικών παροχών.

1.4 ΠΑΡΑΔΟΧΗ 4η

Ο άνθρωπος παράγοντας δεν εγγυάται το αλάνθαστο.

Ο άνθρωπος όσες ικανότητες και γνώσεις κι αν έχει για να πραγματοποιήσει τις εργασίες που του ανατίθενται μέσα στον εργασιακό χώρο δεν μπορεί ποτέ να γίνει αντικείμενο σκληρής προγραμματισμένης απόδοσης.

Το επίπεδο των γνώσεων και των ικανοτήτων του δεν λειτουργεί αυτόνομα. Σε κάθε στιγμή έξω- και εσωεπιχειρηματικοί παράγοντες φιλτράρουν το βαθμό της αποδοτικότητάς του και καθορίζουν τον τρόπο αντίδρασής του.

Μέσα από αυτό το πρίσμα γίνεται αντιληπτό ότι το άτομο μπορεί πολύ εύκολα να υποπέσει σε σφάλματα. Τα σφάλματα αυτά δεν αποτελούν απαραίτητα συνάρτηση της πείρας και της γνώσης του, δηλαδή δεν σημαίνει ότι ένας που εργάζεται για δέκα χρόνια σε ένα συγκεκριμένο πόστο είναι απαραίτητα και αλάνθαστος. Το άτομο επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως οικογενειακά του προβλήματα, προβλήματα υγείας, ψυχολογικά, προστριβές μέσα στον ίδιο τον εργασιακό χώρο σε όποιο ιεραρχικό κλιμάκιο κι αν ανήκει και ανεξάρτητα από τον χρόνο που εργάζεται μέσα στην επιχείρηση. Κατά συνέπεια δεν θάπρεπε πιθανά λάθη να συνδέονται με την ανικανότητα του ατόμου ή την ανεπαρκή κατάρτισή του γιατί εκτός από εργαζόμενος είναι και άνθρωπος, και κανείς άνθρωπος δεν εγγυάται τέλεια απόδοση ούτε μηχανική λειτουργία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΙΔΙΑΙΤΕΡΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

2.1 Το πρόβλημα της σημαντικότητας της ανθρώπινης αξιοπρέπειας.

Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων αποτελεί σημαντική αποστολή τόσο από πλευράς προϊσταμένων όσο και από πλευράς υφισταμένων στο βαθμό που μπορούν και οι δύο να την προωθήσουν. Δεν θα έπρεπε όμως ποτέ να γίνεται παραβίαση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας για να εξασφαλισθεί η υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

Βέβαια η ανθρώπινη αξιοπρέπεια είναι ευρύτατη σαν έννοια και υπάρχει σε κάθε εκδήλωση ανθρώπινης δραστηριότητας. Μέσα όμως στα στενότερα όρια του επιχειρησιακού περιβάλλοντος μπορούμε να την περιορίσουμε και να την ορίσουμε σαν το σεβασμό προς το κάθε εργαζόμενο άτομο.

Πιο ειδικά, όλοι οι συμμετέχοντες σε μια επιχείρηση είναι παλύτιμοι και χρήσιμοι, γι' αυτό και όλοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τον ίδιο σεβασμό ανεξάρτητα από το ιεραρχικό τους επίπεδο. Ο πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος, ο προϊστάμενος τμήματος, ο υπάλληλος, ο εργάτης όλοι συνεισφέρουν ο καθένας βέβαια, ανάλογα με τη θέση και τις δυνατότητές του. Η ανθρώπινη αξιοπρέπεια είναι δικαίωμα που δεν κάνει διάκριση προνομίων και τάξεων.

Επίσης δεν θα πρέπει η απόδοση του εργαζομένου να έχει αντίκτυπο στην αντιμετώπισή του σαν προσωπικότητα. Όλοι έχουν δικαίωμα σε λάθη και ελλείψεις ακόμα και σε ποσοσιακή αδράνεια. Κανείς όμως δεν έχει δικαίωμα να θίξει ή και να υπονομεύσει την υπόσταση του αλλήλου όταν μάλιστα αυτή δεν επηρεάζει την απόδοσή του στον εργασιακό χώρο.

Για να μπορέσει ο εργαζόμενος να εργασθεί αποδοτικό θα πρέπει να ξέρει ότι δεν απειλείται κανένα του δικαίωμα και ότι είναι αγαπητός, πολύτιμος και σεβαστός στους συνεργάτες του.

2.2 Το πρόβλημα της έλλειψης εμπιστοσύνης και της αποθάρρυνσης της ατομικής πρωτοβουλίας και συμμετοχής.

Κάθε άτομο μέσα στον επιχειρησιακό χώρο είναι μέλος μιας ομάδας και χρειάζεται να νιώθει ότι είναι απαραίτητο και πολύτιμο στα υπόλοιπα μέλη καθώς και στη διεξαγωγή των εργασιών της ομάδας. Χρειάζεται δηλαδή -έχει ανάγκη- να του δείχνουν εμπιστοσύνη.

Πως μπορούν όμως να του δείχνουν εμπιστοσύνη; Οι τρόποι είναι πολλοί και απορρέουν από την ίδια τη φύση και το ρόλο της ομάδας.

Αρχικά θα πρέπει να του αναγνωρίζεται το δικαίωμα να εκφράζει τη γνώμη του αλλά όχι μόνο αυτό. Το να εκφράζει τις απόψεις του σε μια ομάδα που τον ακούει αλλά και μόνο για να είναι συνεπής με τις αρχές της, χωρίς ουσιολογικά να υπολογίζει και να έχει διάθεση να υλοποιήσει τα όσα της αναφέρει, είναι συχνά περισσότερο επιζήμιο από το να αγνοείται πλήρως. Σε μια τέτοια περίπτωση ο εργαζόμενος νιώθει να γελοιοποιείται κάθε φορά που του ζητούν να εκφέρει κάποια γνώμη που δεν πρόκειται να εισκουστεί. Και επειδή τις περισσότερες φορές δεν μπορεί να αντιδράσει ή δεν έχει τη διάθεση να προσαρμοστεί, καταφεύγει στην

απομόνωση και την περιθωριοποίηση. Τουλάχιστον αυτές δεν θίγουν την αξιοπρέπεια και τις ικανότητες του που πλήττονται από την αδιάκριτη περιφρόνηση της ομάδας.

Δεύτερο, θα πρέπει να του ενθαρρύνεται κάθε ατομική πρωτοβουλία. Είναι γνωστό ότι ο εργαζόμενος δεν θέλει να είναι απλά ένας παθητικός εκτελεστής. Ζητά κάτι παραπάνω από το να κάνει ουσιαστικά τη δουλειά του. Ζητά να την προσαρμόζει στις γνώσεις και τις ιδέες του. Επίσης, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το να ζητά να προσαρμόσει την εργασία του στα μέτρα του σημαίνει ότι ενδιαφέρεται γι'αυτή, ότι δεν ενεργεί μηχανικά δηλαδή αδιάφορα, αλλά την κάνει κτήμα του άρα αποδίδει συνειδητά και συνήθως πάνω από το μέσο όρο. Δεν είναι λίγες οι φορές που ο εργαζόμενος ξεκινά σε μια επιχείρηση γεμάτος όνειρα για τον τρόπο που θα εργάζεται, τις αποφάσεις που θα παίρνει αλλά καταλήγει αντιπαραγωγικός γιατί συνάντησε πάντοτε αντίδραση και άρνηση.

Τρίτο, πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγωγικότητα όσο είναι δυνατό οικονομικότερα δηλαδή αντι να αξιοποιήσουν τα προσόντα του κάθε εργαζόμενου ώστε να αποδώσει ικανοποιητικά, γεγονός που απαιτεί χρόνο και χρήμα, τον βομβαρδίζουν με απειλές για ενδεχόμενες τιμωρίες και απολύσεις. Πόσο αωστά όμως μπορεί να εργαστεί όταν η κάθε του κίνηση προγραμματίζεται υπό την απειλή της στασιμότητας στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο ή της απόλυσης; Ποιός μπορεί να εγγυηθεί ότι η αυστηρή πειθαρχία σημαίνει ταυτόχρονα και έλλειψη προβλημάτων; Όλοι γνωρίζουμε ότι ο φόβος αποτελεί αδιάληκτο πρόβλημα, ότι όταν ο εργαζόμενος φοβάται τότε σίγουρα κάποια απωθημένα ρυθμίζουν τη συμπεριφορά του και την αποτελεσματικότητά του, γιατί ο φόβος δεαμεύει τη λογική και την κρίση του άρα πέφτει σε σφάλματα και συνεπώς τιμωρείται. Πως λοιπόν μπορεί να προστατεύσει τον εαυτό του από πιθανές τιμωρίες; Υπεραμύνεται την κάθε του προσπάθεια, γίνεται φοβερά επιφυλακτικός, αποφεύγει τις σχέσεις με τους συνεργάτες του, που τους θεωρεί συχνά αναξιόπιστους και αντιμετωπίζει τα πάντα με σκεπτικισμό. Είναι μάλιστα αξιοσημείωτο ότι πολλές φορές ο εργαζόμενος δεν επηρεάζεται τόσο από την τιμωρία που έρχεται να καταδικάσει μια απόκλιση όσο από την ατμόσφαιρα που δημιουργεί η απειλή της.

Τέταρτο, συνήθως η παραπάνω διαδικασία επιβολής πειθαρχίας αποτελεί το αποτέλεσμα ενός αυστηρού συστήματος ελέγχου. Το σύστημα αυτό παρακολουθεί τον εργαζόμενο που δεν ταημά να αναλάβει πρωτοβουλίες ή να εκφράσει απόψεις γιατί μπορεί να τον περιμένουν δυσάρεστες εκπλήξεις, αν αυτές δεν ληπαιουργήσουν αποτελεσματικά.

Βέβαια το πρόβλημα έλλειψης εμπιστοσύνης δεν εξαρτάται μόνο από αυτούς τους τέσσερις παράγοντες. Έλλειψη εμπιστοσύνης στο πρόσωπο του εργαζόμενου αποκαλύπτει κάθε ανυπόστατη επίκληση, οποιαδήποτε αρνητική κριτική και υπαινιγμός που αφορά την προσφορά και την ευρύτερη συμπεριφορά του μέσα στον επιχειρησιακό χώρο. Γι' αυτό αξίζει να σκεφτούμε πόσο πολύτιμο είναι το αίσθημα της ασφάλειας και πόσο μπορεί να υπονομευθεί από την έλλειψη εμπιστοσύνης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΠΡΟΕΡΧΟΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

3.1 Το πρόβλημα του αυτοματισμού και της μηχανοργάνωσης.

Στα μηχανοποιημένα συστήματα, η αρχική πηγή δύναμης και οι διάφορες τυποποιημένες επαναλαμβανόμενες μορφές ελέγχου παρέχονται από μηχανές.⁽¹⁾ Σε τέτοιου είδους συστήματα το κύριο βάρος του σχεδιασμού, του προγραμματισμού, του προϋπολογισμού, της επικοινωνίας και της λήψης αποφάσεων έχει αναλάβει ο ανθρώπινος παράγοντας.

Όταν ένας σημαντικός αριθμός αυτών των λειτουργιών διεκπεριώνεται από μηχανήματα τότε το σύστημα μπορεί να ονομαστεί αυτοματοποιημένο. Όπως γίνεται φανερό, ο αυτοματισμός είναι ζήτημα έκτασης. Δηλαδή το επίπεδο αυτοματοποίησης ενός συστήματος καθορίζεται από το βαθμό που τα μηχανήματα μπορούν να λειτουργήσουν αυτοδύναμο και να εκπληρώσουν λειτουργίες χωρίς παρεμβάσεις του ανθρώπου.

Η λέξη αυτοματισμός που ξεκίνησε από το Detroit στα μέσα της δεκαετίας του '50, έχει προκαλέσει μεγάλη σύγχυση και ίσως σε κάποιο βαθμό δυσφορία. Παραμένει όμως μια χρήσιμη λέξη γιατί μπορεί με επάρκεια να περιγράψει την τάση για διεκπεραίωση των διαφόρων λειτουργιών από μηχανές που τώρα αποτελούσαν αντικείμενο των ανθρώπινων διανοητικών ικανοτήτων.

Σύμφωνα με τους τεχνοκράτες ο αυτοματισμός αποτελεί θετικό βήμα αλλά οι γνώμες των εργαζομένων εκφράζουν την έντονη αντίδρασή τους : "Τι θα απογίνω; ", "Τι θα γίνει με τη δουλειά μου;", είναι δύο από τα βασανιστικά ερωτήματα που θέτουν.

⁽¹⁾ "A Handbook of Management" New York 1976, PENGUIN EDITIONS (1976)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1 Τα πρόβλημα των συνθηκών εργασίας

Για να μπορέσει να εργαστεί σωστά ο εργαζόμενος θα πρέπει να βρίσκεται σε κατάλληλη ψυχολογική διάθεση και να μην παρουσιάζει προβλήματα υγείας.

Ενας παράγοντας που μπορεί να ρυθμίσει αποφασιστικά την διάθεση και να επηρεάσει την υγεία του εργαζόμενου είναι και οι συνθήκες μέσα στις οποίες αναγκάζεται να εργάζεται.

Παλαιότερα οι συνθήκες και πιο γενικά το περιβάλλον εργασίας ήταν ανεπιθύμητο στους εργαζόμενους που αναγκάζονταν να καταναλώνουν το 1/3 της ημέρας τους σε υγρά, σκοτεινά και βρώμικα δωμάτια χωρίς τις στοιχειώδεις ανέσεις φωτισμού, εξαερισμού και ηχομόνωσης αφού τα γραφεία επικοινωνούσαν με τις πτέρυγες παραγωγής.

Και μόνο η ιδέα της εργασίας προκαλούσε φόβο για πιθανές βλάβες της υγείας τους από τις πληθυσμιακές μεθόδους ασφάλειας και υγιεινής καθώς και για τα προβλήματα του ψυχικού τους κόσμου που δεν μπορούσε να εκδηλωθεί μέσα σ' αυτές τις συνθήκες.

Παρέμενε λοιπόν η εργασία στο στάδιο της ικανοποίησης αυστηρά βιοτικών αναγκών ενώ οι κλίσεις και οι γνώσεις των εργαζομένων έμεναν ουσιαστικά ανικανοποίητες γιατί ο φόβος των ατυχημάτων και της ορρώστιας δεν τους άφηνε περιθώρια να σκεφτούν το μέλλον τους μέσα στην επιχείρηση.

Σήμερα, οι ευάεροι, φωτεινοί και σύγχρονα διακοσμημένοι εργασιακοί χώροι δίνουν σιγουριά και προκαλούν ευχαρίστηση στους εργαζομένους που απερίφορα από τεχνικά προβλήματα αφοσιώνονται στην εργασία τους.

4.2 Η ποιότητα της εργασιακής ζωής.

Ο όρος ποιότητα εργασιακής ζωής σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους.

Για ένα εργάτη που εργάζεται στη σειρά συναρμολόγησης, σημαίνει ασφάλεια και προστασία από πιθανά ατυχήματα, μισθό ικανοποιητικό που να περιλαμβάνει επίδομα ανθυγιεινής εργασίας και έναν επιστάτη που να του συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια.

Για έναν απόφοιτο ανώτερης ή ανώτατης σχολής σημαίνει ευκαιρίες για εξέλιξη και επιτυχημένη καριέρα.

Για ένα ανώτατο επιχειρησιακό στέλεχος το βαθμό στον οποίο τα μέλη του οργανισμού και ο ίδιος πιο συγκεκριμένα, έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν σημαντικές προσωπικές τους ανάγκες μέσα από τις εμπειρίες που τους προσφέρει η επιχείρηση.

Επειδή λοιπόν είναι δύσκολο να ορίσουμε την ποιότητα της εργασιακής ζωής μπορούμε να βρούμε τουλάχιστο από τι συνίσταται.⁽¹⁾ ⁽²⁾

Ας σκεφτούμε τα χαρακτηριστικά της χειρότερης δυνατής επιχείρησης που εργαστήκαμε ή που πιά απλά γνωρίζουμε από γνώμες φίλων και γνωστών. Τι την οδήγησε σ' αυτό το επίπεδο;

Επειτα ας σκεφτούμε τα χαρακτηριστικά της καλύτερης επιχείρησης στην οποία εργαστήκαμε ή την οποία γνωρίζουμε από περιγραφές περιοδικών, φίλων ή γνωστών. Ποιά τα χαρακτηριστικά της ή διαφορετικά τι την οδήγησε σε αυτό το τόσο επιτυχημένο επίπεδο;

Οι περιγραφές των επιχειρήσεων που ανήκουν στην πρώτη ομάδα συνήθως περιλαμβάνουν αυταρχική ή αδιάφορη ηγεσία, ανυπαρξία ομαδικής εργασίας, έλλειψη εμπιστοσύνης, ατελής σύστημα επικοινωνίας, άγνια μεταχείριση κ.ά.

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στη δεύτερη ομάδα χαρακτηρίζονται από ανοικτές επικοινωνίες, ομαδική εργασία, ευκαιρίες για εξέλιξη, δίκαιη μεταχείριση, με άλλα λόγια χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα εργασιακής ζωής.

Θα μπορούσαμε λοιπόν έστω και παρακινδυνευμένα να πούμε ότι η ποιότητα εργασιακής ζωής συνίσταται στο βαθμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση μπορούν να ικανοποιούν τις προσωπικές τους ανάγκες μέσα από την εργασία τους και ο βαθμός αυτός αυξάνεται όταν συνυπάρχουν οι παρακάτω παράγοντες :

- Δίκαιη μεταχείριση εργαζομένων
- Ευκαιρίες για αξιοποίηση στο έπακρο των γνώσεων, ικανοτήτων και κλίσεων των εργαζομένων.
- Ανοικτό και αξιόπιστο σύστημα επικοινωνίας
- Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- Επαρκής και δίκαιη αμοιβή
- Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον

4.3 Η αντιμετώπιση του ατόμου σαν ένα απλο παραγωγικό μέσο.

Το άτομο είναι ένας ζωντανός οργανισμός μέσα στην επιχείρηση. Έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις.

Το σπουδαιότερο από όλα τα αιτήματα του είναι να μην αντιμετωπίζεται σαν μία άψυχη μηχανή. Μία μηχανή που έχει μοναδικό σκοπό να λειτουργεί και να παράγει έργο όταν τη θέτει σε λειτουργία η επιχείρηση.

Το άτομο είναι φορέας ανθρώπινων χαρακτηριστικών, ικανοτήτων και προβλημάτων πάνω από όλα είναι αυτός που θέτει σε λειτουργία τη μηχανή. Πόσο δυσάρεστο θα είναι σε αυτόν να τον αντιμετωπίζουν σαν ένα άψυχο ον που πρέπει μόνο να προσφέρει χωρίς να φροντίζει να ικανοποιεί ταυτόχρονα τις πιο προσωπικές του ανάγκες;

⁽¹⁾ GORDON G : "Human Resource Management" Editions Prentice Hall International

⁽²⁾ FAMULARD : "Handbook of Modern Personnel Administration", Editions McGraw-Hill

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι σήμερα το άτομο δεν εργάζεται για να καλύψει μόνο τις άμεσες ανάγκες βιωσιμότητάς του, γι' αυτό και δεν κάνει υποχωρήσεις που θα μπορούσαν να θίξουν την προσωπικότητά του.

Μέσα από την εργασία του επιδιώκει να αξιοποιήσει και αν είναι δυνατό να διευρύνει τις γνώσεις και κλίσεις του, αναζητά ευκαιρίες να επιδείξει την πρωτοβουλία του και την ανωτερότητα του έναντι των υπολοίπων, ούτως ώστε να μπορέσει να εξελιχθεί μέσα στην ιεραρχία.

Μέσα από αυτή τη διαδικασία θα μπορέσει να αποκτήσει την αποδοχή των άλλων και να επιτύχει την αυτοαναγνώριση και αυτοολοκλήρωσή του.

4.4 Το πρόβλημα της μονότονης και απλουστευμένης εργασίας.

Σήμερα η εργασία δεν αποτελεί πια μόνο μέσο εξασφάλισης των βασικών βιοτικών αναγκών. Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να διοχετεύσουν σ' αυτή όλο τους το πνευματικό δυναμικό κι όλη τους την ενεργητικότητα.

Δεν λείπουν τα παραδείγματα επιχειρήσεων που επιβίωσαν μέσα σε δύσκολες στιγμές γιατί το προσωπικό τους ανέλαβε πρωτοβουλίες και οικειοποιήθηκε τα προβλήματά τους.

Μέσα από το σκεπτικό αυτό είναι δύσκολο να αντιληφθούμε ότι η μονότονη εργασία δεν αποτελεί σήμερα ιδιαίτερη προτίμηση των εργαζομένων. Ίσως βέβαια να υπάρχουν φορές που και οι ίδιοι επιζητούν την επαναλαμβανόμενη εργασία γιατί δεν απαιτεί την καταβολή ιδιαίτερης πνευματικής προσπάθειας, συνήθεται πολύ εύκολα και επί πλέον προφυλάσσει από πιθανά λάθη γιατί συνίσταται στην εκπηγήρωση συγκεκριμένων προκαθορισμένων ενεργειών. Αλλά και κάτω από αυτές τις συνθήκες, η μονότονη εργασία αποτελεί μόνο παροδική προτίμησή τους.

Αρχικά κάποιος ίσως το θεωρήσει αυτό παράλογο γιατί είδαμε ότι η επαναλαμβανόμενη εργασία έχει αρκετά πλεονεκτήματα έχει όμως και ορισμένα πολύ σοβαρά μειονεκτήματα.

Είναι γνωστό ότι η διαρκής μονοτονία κουράζει κι έπειτα από ένα οριακό σημείο οδηγεί αναπόφευκτα σε λάθη. Εξάλλου ο εργαζόμενος χρειάζεται να ξέρει ότι είναι ελεύθερος να διευθετήσει το έργο που του έχει ανατεθεί όπως αυτός πιστεύει καλύτερα και οικονομικότερα. Ζητά δηλαδή να έχει περιθώρια για να αναπτύξει την ατομική του πρωτοβουλία και να ενισχύονται οι ευκαιρίες του για προσωπικές δημιουργίες.

Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή διαρκώς απασχολούνται με τις ίδιες εργασίες, καταλήγουν σε κάποια φάση να θεωρούν τους εαυτούς τους μηχανές, δηλαδή μέρος του μηχανολογικού εξοπλισμού της επιχείρησης με αποτέλεσμα να χάνουν και αυτή την ίδια τους την αυτοπεποίθηση και αυτοσεβασμό αφού αρχίζουν να πιστεύουν ότι δεν σημαίνουν τίποτε σαν άτομα αλλά μόνο σαν απόδοση ανά μηχανή και εργατοώρα.

Επίσης είναι γνωστό ότι ο κάθε εργαζόμενος θέλει να νιώθει μοναδικός στον τομέα του, γεγονός που μπορεί να τον οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και να οριοθετεί τη συμπεριφορά του στον ευρύτερο κοινωνικό χώρο.

Αναγκασμένος να εργαστεί σε κοινά για όλους όρια και προκαθορισμένες αποκλίσεις πιστεύει ότι υποβιβάζεται και ότι διαστρέφεται ένα μέρος της προσωπικότητάς του και ότι δεν δίνετε διέξοδο στις λανθάνουσες κλίσεις του που μπορούν να αναπτυχθούν μόνο αν μπορέσει να εργαστεί ελεύθερα, απεριόριστα, όταν η εργασία του εμπλουτίζεται με νέα στοιχεία και τέλος όταν έχει τη δυνατότητα να αλληλάζει περιστασιακά αντικείμενο.

Ας μην το εξετάζουμε μόνο από την πλευρά της ικανοποίησης του εργαζόμενου γιατί δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι όσο πιο ενδιαφέρουσα είναι και μπορεί να γίνει μία εργασία τόσο περισσότερο χρόνο, κόπο και δίδυση θα αναλώσει σ' αυτή ο εργαζόμενος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

5.1 Η ορθολογική αξιοποίηση των ικανοτήτων, γνώσεων και κλίσεων των εργαζομένων.

Κάθε άτομο θα πρέπει να επιφορτίζεται με εργασίες που ανταποκρίνονται στις γνώσεις, κλίσεις και ικανότητές του.

Δημιουργείται έτσι μιά δικλίδα που εξασφαλίζει το δικαίωμα του στόμου πρώτον να μην υποασπασχολεϊται και δεύτερον να μην υπερασπασχολεϊται σε βάρος των ικανοτήτων του.

Με τον όρο υποασπασχόληση εννοούμε ότι παρ'όλο που οι δυνατότητες του ατόμου είναι γνωστές στην επιχείρηση, αυτή του αναθέτει εργασίες ρουτίνας όπως τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας, τη δακτυλογράφηση και την ενημέρωση του αρχείου, εργασίες που δεν απαιτούν αφ'ένός μεν αξιόλογες γνώσεις αφ'ετέρου δε, δεν επιτρέπουν στον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει την ατομική του πρωτοβουλία και να αξιοποιήσει τις κλίσεις του. Οδηγείται έτσι σταδιακά στην αδρανοπαίηση και την αδιαφορία για το αντικείμενο της εργασίας του και συχνά αναζητεί ευκαιρίες για καλύτερη θέση σε άλλη δουλειά ή άλλη επιχείρηση.

Με τον όρο υπερασπασχόληση εννοούμε ότι ανατίθενται στο άτομο εργασίες πέρα από το όριο των γνώσεων και των δυνατοτήτων του. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να του δημιουργείται αγχος γιατί δεν μπορεί να πραγματοποιήσει τα όσα του αναθέτουν φόβος γιατί ο έλεγχος θα αποκαλύψει τυχόν λήθη και κατά συνέπεια ανικανότητά του και θα επιφέρει τις ανάλογες προϋποθέσεις για να θεωρηθεί αναξιόπιστος.

5.2 Διατοραχές που προκύπτουν από την εσφαλμένη επιλογή και στελέχωση των θέσεων εργασίας

Βασική αρχή που θα πρέπει να διέπει κάθε επιχείρηση είναι το γνωστό πιά "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση". Σχεδόν όλοι μας θα έχουμε πείσει θύματα της κατάστασης που επικρατεί σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις. Συχνά λοιπόν θα χρειάστηκε να ζητήσουμε βοήθεια από "αρμόδιους" υπαλλήλους που αντί να μας πληροφορήσουν ή μας αποπροσανατολίζουν εντελώς ή στην χειρότερη περίπτωση μας παρέπεμψαν στον αμέσως επόμενο "αρμόδιο" για να καταλήξουμε σε κάποιο "αρμόδιο" προϊστάμενο που λόγω έλλειψης ειδικευμένου προσωπικού και κατά συνέπεια χρόνου και φόρτου εργασίας, αδυνατούσε να μας εξυπηρετήσει. Ακόμα συχνότερα θα συναντήσαμε υπαλλήλους που αντί να εργάζονται συζητούσαν θέματα συνήθως εξωεπιχειρησιακά ή ξεφύλλιζαν τις σελίδες ενός περιοδικού ή μίας εφημερίδας, αδιαφορώντας για το συνάδελφο που μόλις λίγα εκατοστά μακρύτερα δεν προλάβαινε να σηκώνει το τηλέφωνο και να διεκπεραιώνει την αλληλογραφία.

Βέβαια όλα αυτά είναι γνωστά σε όλους όπως γνωστή είναι και η αντίδρασή μας σε τέτοιες περιπτώσεις όπου καταδικάζουμε όλους τους "άσχετους" και "αγενείς" που μας ταλαιπώρησαν.

Χρειάζεται να ανστρέξουμε στη στιγμή που όλα αυτά τα άτομα ανέλαβαν τις συγκεκριμένες θέσεις. Είχαν τα απαραίτητα προσόντα; Έδειχναν ενδιαφέρον γι' αυτές τις θέσεις; Σε πιο βαθμό οι θέσεις αυτές ανταποκρίνονται στις προσωπικές τους επιθυμίες; Ας προσπαθήσουμε να

απαντήσουμε σε αυτά τα ερωτήματα αναφέροντας τι συμβαίνει όταν δεν συντρέχουν οι παραπάνω παράγοντες.

Όταν επιφορτίζουμε ένα εργαζόμενο με εργασίες για τις οποίες δεν έχει τη σχετική κατάρτιση τότε πρώτα-πρώτα εξασφαλίζουμε ένα δυστυχισμένο και προβληματικό άτομο που μπορεί να αντιδράσει με διάφορους τρόπους. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο φόβος της επίληξης τον αναγκάζει να προσπαθεί να αποδώσει πάνω από τις πραγματικές του δυνατότητες με αποτέλεσμα να νιώθει διαρκώς ένταση και να πέφτει σε λάθη που επιφέρουν την οργή του προϊσταμένου και την αρνητική κριτική των συναδέλφων του που προσπαθεί τόσο πολύ να αποφύγει. Σε άλλες περιπτώσεις ο ίδιος φόβος οδηγεί σε εντελώς αντίθετα αποτελέσματα, οδηγεί σε παθητικότητα και συχνά πλήρη αδράνεια γιατί ο εργαζόμενος προτιμά να χαρακτηρίζεται "τεμπέλης" που δε χρησιμοποιεί τα προσόντα του παρά "αποτυχημένος".

Τα ίδια αποτελέσματα μπορούμε να περιμένουμε και όταν ο εργαζόμενος διαθέτει μεν τα τυπικά προσόντα της θέσης, μα ουσιαστικά δεν ενδιαφέρεται γι' αυτή είτε γιατί τη θεωρεί προθάλαμο για μία σημαντικότερη θέση, είτε γιατί βρέθηκε εκεί τυχαία λόγω ανεργίας, είτε γιατί τη θεωρεί προσωρινή, είτε ακόμη γιατί πιστεύει ότι υποβιβάζει τις οληθινές του δυνατότητες περιορίζοντας τις προοπτικές για εξέλιξη.

Ας μην καταδικάζουμε λοιπόν τόσο εύκολα τους άσχετους που μας ταλαιπώρησαν αλλιά αντίθετα ας σκεφτούμε πόσο επιζήμιο είναι για την ψυχική υγεία του εργαζόμενου να αναγκάζεται να καταναλώνει το ένα τρίτο του 24ώρου του σε μία εργασία που τον φοβίζει ή τον βρίσκει αδιάφορο. Επίσης ας σκεφτούμε ότι είναι δύσκολο αν όχι αδύνατο να εξασφαλίσουμε έτσι τη μέγιστη απόδοσή του.

Πολλές φορές ο εργαζόμενος για διάφορους λόγους αδυνατεί να εκτελέσει ικανοποιητικά τις απαιτήσεις της δουλειάς του ή και η εργασία του έχει διευρυνθεί σε δυσανάλογο με τις ικανότητές του βαθμό. Είναι λοιπόν φυσικό, ότι ο εργαζόμενος δεν οδηγείται στη φάση αυτή μέσα σε μία νύκτα αλλιά σταδιακά μέσα από μία κλιμακωτή διάβρωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του που διενεργείται κάτω από τις επιδράσεις που διαμορφώνει το στενό επιχειρησιακό περιβάλλον, η γενικότερη οικονομική κατάσταση, η διαδικασία που ακολουθείται κατά την εκτέλεση της εργασίας, η τεχνολογική εξέλιξη, οι πιθανές αλληλαγές μέσα στο χώρο όπου διενεργείται η εργασία.

Η συνθετικότερη αιτία που οδηγεί σε αυτή τη φάση είναι η άρνηση και συχνότερα η ανικανότητα του εργαζόμενου να προσαρμοστεί σε πιθανές αλληλαγές.⁽¹⁾ Παρ' όλο που είναι αλήθεια ότι πολλοί εργαζόμενοι αποτυγχάνουν να προσαρμοστούν με το χρόνο αυτό δε σημαίνει οπαράφτητα αντίσταση στην αλληλαγή, όπως υποστηρίζουν ένθερμα πολλοί managers. Στην πραγματικότητα πολλοί συνηθίζουν να τονίζουν ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιστέκονται στις αλληλαγές και τεκμηριώνουν την άποψή τους με τη ρητορική ερώτηση : "Έχετε δει ποτέ κανένα εργαζόμενο να αρνείται να περάσει από ένα μισοθλογικό κλιμάκιο σε κάποιο υψηλότερο;" Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι ολοφάνερη και καταρρίπτει όλες τις θεωρίες που παρουσιάζουν τον εργαζόμενο αδιάλλακτο είτε να αποτυγχάνει να εξελιχθεί μέσα στο χρόνο είτε να αντιστέκεται στην αλληλαγή γιατί φοβάται το άγνωστο.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους ο εργαζόμενος επιτρέπει στην εργασία του να διευρυνθεί σε βάρος του. Οι σημαντικότεροι από αυτούς μπορούν να καταταχθούν σε δύο βασικές κατηγορίες : α) ψυχολογικούς παράγοντες και β) σε σωματικούς παράγοντες.

Οι πρώτοι θεωρούνται και οι πιο σημαντικοί γιατί είναι ελάχιστα χειροπιαστοί, γι' αυτά και η αντιμετώπισή τους είναι συνήθως πολύ δύσκολη.

Συνηθισμένες ανηυχίες και φόβοι διακατέχουν τους εργαζόμενους όταν αναγκάζονται να αλλιάξουν τους τρόπους και τις διαδικασίες με τις οποίες φέρνουν σε πέρας τις εργασίες τους. Στους φόβους αυτούς περιλαμβάνονται : ο φόβος μήπως γελοιοποιηθούν στα μάτια των ανωτέρων τους, σε περίπτωση πιθανής αποτυχίας τους, ο φόβος μήπως βρεθούν χωρίς δουλειά, ο φόβος μήπως χάσουν προνόμια ή ευκαιρίες για προαγωγή.

⁽¹⁾ "Handbook of Modern Personnel Administration", FAMULARD , Editions Mc Grow -Hill

Φαίνεται ειρωνικό το γεγονός ότι οι τρόποι συμπεριφοράς που αναφέρθηκαν παραπάνω και προκαλούν την αντίσταση του εργαζομένου να αλλιάξει, ταυτόχρονα εμφανίζονται και σαν αποτέλεσμα της αντίστασής του να αλλιάξει. Για παράδειγμα, όταν ο εργαζόμενος αντιδρά στην αλλαγή πλησιάζει περισσότερο στο να χάσει τη δουλειά του, να παραμείνει στάσιμος στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, να χάσει κεκτημένα δικαιώματα και ευκαιρίες για εξέλιξη, από ότι αν επιχειρούσε να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

ΟΙ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΑΚΟΥ MANAGEMENT

61. Το πρόβλημα της ανεπαρκούς παρακίνησης από τους προϊστάμενους

Μέχρι σ' ένα σημείο δεν είναι παράλογο να προσδοκούμε ότι οι διάφορες αργίες θα πρέπει να δαπανώνται έτσι ώστε να επαναφορτίζεται ο εργαζόμενος για να είναι ικανός για καλύτερη εργασία, επειδή η εργασία καταναλώνει, όπως είναι σ' όλους γνωστό το καλύτερο τμήμα της καθημερινής ζωής.

Τι συμβαίνει όμως όταν η εργασία δεν αποτελεί το καλύτερο μέρος της ζωής του; Τι συμβαίνει όταν είναι δυοαρεστημένος από τη ζωή του; Υπάρχουν πολλοί λόγοι που υποθάλησουν δυσαρέσκεια μέσα στον επιχειρησιακό χώρο και ο κυριότερος από αυτούς είναι η φτωχή υποκίνηση.

Για παράδειγμα, αν οι προσδοκώμενες ευκαιρίες για ουσιώδη επιτεύγματα ή ουσιαστική πρόοδο αργοπορούν ή και παρεμποδίζονται το άτομο γίνεται ευαίσθητο και αρχίζει να επιτίθεται (μεταφορικά) στους ανωτέρους του. Από την άλλη πλευρά αν του δοθεί μία εργασία-πρόκληση με πιθανότητες για ανάπτυξη, υπευθυνότητα, μεγάλα επιτεύγματα, πρόοδο, εξέλιξη και ικανοποίηση της ανάγκης του για αναγνώριση θα επιθυμεί να έρχεται στη δουλειά του και να την εκτελεί δαπονώντας όλο του το δυναμικό.

Ειδικότερα, η έλλειψη υποκίνησης εκδηλώνεται με διάφορες μορφές που εξετάζονται παρακάτω διεξοδικότερα.

6.2 Η άνιση μεταχείριση από τον ηγέτη.

Σε πολλές επιχειρήσεις παρακολουθούμε σχεδόν καθημερινά να υπάρχει το φαινόμενο της άνισης μεταχείρισης ορισμένων εργαζομένων έναντι των υπολοίπων. Η άνιση αυτή μεταχείριση εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους :

Σε ορισμένες περιπτώσεις ο Διευθυντής της επιχείρησης δείχνει φανερό εύνοια σ' ένα συγκεκριμένο προϊστάμενο τμήματος, σε κάποιες άλλες ένας προϊστάμενος τμήματος μεταχειρίζεται ιδιαίτερα προνομιακά έναν από τους υφιστάμενους του.

Οι ιδιαίτερες αυτές προτιμήσεις με τη σειρά τους παρέχουν στους "ευνοούμενους" τους πρόσθετο δικαιώματα έναντι των υπολοίπων.

Για παράδειγμα ενώ όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να ακολουθούν μία συγκεκριμένη τυπική διαδικασία για να συναντήσουν και να ενημερώσουν τον προϊστάμενο, ο ευνοούμενος αρκεί να κτυπήσει την πόρτα του, να μπει στο γραφείο του και να εξασφολήσει άμεσα την ακρόαση που επιθυμεί.

Σε άλλη περίπτωση ενώ όλα τα στελέχη ενός τμήματος εργάστηκαν το ίδιο ο ευνοούμενος χωρίς να έχει αποδώσει ιδιαίτερα προτείνεται για προαγωγή, και ακόμα σε πιο ακραίες, παρ' όλα αυτά όμως πραγματικές περιπτώσεις, η ίδια η διαδικασία ελέγχου και ποινών προσαρμόζεται στα μέτρα του ευνοούμενου, που δεν τιμωρείται, αλλά πολύ συχνά επαινείται

για λάθη και παραλείψεις που στο τέλος παρουσιάζονται σαν ενδείξεις έφτε πρωτοβουλίας είτε συγχωρητέων ανθρώπινων αδυναμιών.

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια η συνεργασία των εργαζομένων γίνεται πολύ δύσκολη γιατί ακόμα και αν οι ίδιοι δεν έχουν καμιά πρόθεση να διαταράξουν τις σχέσεις τους με τους άλλους, όταν βλέπουν ότι πρωτοβουλίες τους δεν λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, όταν τα δικά τους λάθη τιμωρούνται ενώ των ευνοουμένων καλύπτονται όταν οι δικές τους ενέργειες ελέγχονται, τους ανατίθενται εργασίες από αυτές που ορίζει η θέση τους ενώ οι προνομιούχοι δρούν ανεξέλεγκτο, τότε μοιραία επέρχονται συγκρούσεις όπου συνήθως χαμένοι είναι οι υποβαθμισμένοι εργαζόμενοι.

6.3 Μη αντικειμενική αξιολόγηση και αμφισβητούμενες προαγωγές.

Όλοι οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης συνειοφέρουν ο καθένας με βάση τις δυνατότητές του στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Όταν όμως έρχεται η στιγμή να αξιολογηθεί η προσφορά τους απαιτούν να αξιολογούνται όλοι με τα ίδια κριτήρια και όσο γίνεται αντικειμενικότερα.

Οι πολιτικές πεποιθήσεις τους, τα θρησκευτικά τους πιστεύω και οι συνδικαλιστικές τους δραστηριότητες, εφόσον δεν επηρεάζουν αρνητικά τη συμπεριφορά και την απόδοσή τους μέσα στην επιχείρηση, δε θα πρέπει να αποτελούν κριτήριο ή ανασταθτικό παράγοντα στην αντικειμενική τους αξιολόγηση.

Το φύλο τους δε ρυθμίζει απαραίτητα το επίπεδο των γνώσεων και ικανοτήτων τους. Επομένως θα πρέπει να δίνονται ίσες ευκαιρίες και στις γυναίκες εργαζόμενες που έχουν από καιρό πάψει να παίζουν το ρόλο της υπάκουης ιδιαιτέρας και του διακοσμητικού στοιχείου και ζητούν να αποκατασταθούν με το να αναλάβουν πιο υπεύθυνες θέσεις.

Το χρώμα επίσης των εργαζομένων δεν μπορεί να προεξοφλεί ταυτόχρονα και την επογγελματική τους ικανότητα. Οι μαύροι εργαζόμενοι δεν είναι απαραίτητα νωθοί και αργόστροφοι. Μπορεί όμως να γίνουν αν τους μεταχειρίζονται σαν τέτοιους. Οι κίτρινοι δεν σταδιοδρομούν μόνο σαν οιώνιοι δακτυλογράφοι και γραμματείς αρκεί να αξιολογηθούν τα πραγματικά τους χαρίσματα και όχι το δέρμα τους.

Βέβαια τέτοια προβλήματα προκύπτουν πάντοτε παρομονές των προαγωγών. Κάθε εργαζόμενος προσφέρει τις υπηρεσίες του με την παντοινή προσδοκία της ανταμοιβής. Η ανταμοιβή που μπορεί να έχει τη μορφή πρόσθετων οικονομικών παροχών ή και την εξέλιξη σε υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια. Όταν η ανταμοιβή αυτή δεν έρχεται, ο εργαζόμενος ή πούει να εργάζεται συνειδητά ή παθητικοποιείται ή και υπονομεύει την ίδια του τη δραστηριότητα σαν αντίθεση προς τον φορέα της επιχείρησης που δεν ανταμείβει τις συνειδητές του προσπάθειες.

Το ίδιο συμβαίνει κι όταν η διαδικασία αξιολόγησης ευνοεί ορισμένους εργαζόμενους που δεν διαθέτουν ιδιαίτερα προσόντα ή δεν έχουν ιδιαίτερα αποτελεσματική απόδοση οπλά στηρίζονται από ιεραρχικά ανώτερους εξ αιτίας των σχέσεων φιλίας και συμπάθειας που υπάρχει μεταξύ τους. Σχέσεις που συχνά έχουν τη δύναμη να παραβιάσουν την ίδια τη διαδικασία αξιολόγησης και μέσα σε μία νύκτα ο πλέον ακατάλληλος εργαζόμενος να βαφτιστεί προϊστάμενος μίας ομάδας ικανών και κατάλληλων εργαζομένων.

6.4 Απραγματοποιήτες υποσχέσεις της Διοίκησης προς τους εργαζόμενους

Οι εργαζόμενοι στο σύνολό τους είναι ολοκληρωμένα άτομα τοποθετημένα σωστά απέναντι στον όρο εργασία και σε ότι αυτή μπορεί να συνεπάγεται.

Όταν η εκάστοτε Διοίκηση της Επιχείρησης τους υπόσχεται κατά καιρούς καλύτερες μέρες, υψηλότερες παροχές και ποιότητα εργασιακής ζωής, ενώ η πράξη στο μέλλον αποδεικνύει ότι αυτά δεν ήταν τίποτε άλλο από υποσχέσεις της στιγμής τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι θίγεται. Πιστεύει ότι δεν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη αλλά αντιμετωπίζεται ανεύθυνα. Κάτι τέτοιο δεν του δίνει βέβαια ιδιαίτερη ικανοποίηση.

Όμως η επανάληψη τέτοιων "υποσχέσεων" από την επιχείρηση δημιουργεί επίσης και ένα κλίμα δυσπιστίας απέναντι στις εξαγγελίες της και στην εγκυρότητα των αποφάσεών της. Έτσι με την πάροδο του χρόνου παύουν οι εργαζόμενοι να δίνουν σημασία ακόμα και σε ειλικρινείς αποφάσεις και μέτρα και ενεργούν με τέτοιο τρόπο που θίγει την επιχείρηση είτε αποδεικνύει ότι έχουν μεν απεριόριστες δυνατότητες αλλά ηθελημένα η ίδια η επιχείρηση τους υποβιβάζει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

7.1 Ο ρόλος του χρήματος και τα προβλήματα που δημιουργεί στον επιχειρησιακό χώρο.

Με μια πρώτη ματιά φαίνεται ότι σήμερα το χρήμα δεν αποτελεί πρωταρχική ανάγκη των εργαζομένων. Αντίθετα μάλιστα θεωρείται μια ανάγκη που μπορεί να ικανοποιηθεί σήμερα γρηγορότερα από ποτέ.

Στην πραγματικότητα όμως, το χρήμα αποτελεί κάτι βαθύτερο από ένα απλό μέσο συναλλαγής, συχνά γίνεται το ζωντανό μέσο για την υλοποίηση άλλων πιο υψηλών προσωπικών αναγκών.

Ο εργαζόμενος Χ του τμήματος πωλήσεων αγοράζοντας ένα πανάκριβο σπορ αυτοκίνητο, κάνει κάτι πολύ περισσότερο από το να ξοδεύει τα χρήματά του. Αγοράζει -τουλάχιστο στα δικά του μάτια- γόητρο, αναγνώριση και ένα ορατό σύμβολο των επιτευγμάτων του. Αφού η προαγωγή που χρόνια περιμένει για να τον αποκαταστήσει σαν προϊστάμενο του τμήματος δεν έρχεται, βρίσκει άλλους τρόπους για να αποκαταστήσει τη θιγμένη του προσωπικότητα στα μάτια των ανωτέρων μα κυρίως των συναδέλφων του.

Έμμεσα λοιπόν το χρήμα μπορεί να χρησιμοποιείται για να ικανοποιήσει βαθύτερες ανάγκες του εργαζόμενου που είτε δεν έχει τη δυνατότητα να εκπληρώσει μόνος του είτε οι ιδιαιτερότητες του επιχειρησιακού χώρου όπου εργάζεται δεν του αφήνουν περιθώρια για προσωπική πρόοδο.

7.2 Το πρόβλημα των διαφόρων επιπέδων αμοιβών στον εργασιακό χώρο.

Παρ' όλο που πολλές σύγχρονες θεωρίες, μελέτες, έρευνες και στατιστικές αμφισβητούν την πρωταρχικότητα του οικονομικού παράγοντα, δεν θα πρέπει ποτέ να υποτιμούμε την σημαντικότητά του.

Δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι όταν το κοινωνικό επίπεδο κάποιου δεν του επιτρέπει να ασχολείται με τη δουλειά σαν χόμπυ, τότε αναγκαστικά υποχρεώνεται να εργαστεί για να ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες.

Μέσα από αυτό το πρίσμα διαπιστώνεται ότι όταν οικονομικές αποδοχές, δεν αρκούν για να καλύψουν τις βασικές ανάγκες κάποιου ατόμου, που μπορεί να περιλαμβάνουν τα έξοδα για τα ρούχα του, τη διατροφή του, το ενοίκιο και την συντήρηση των εξαρτώμενων από αυτόν ατόμων, τότε όσο ευχάριστες κι αν είναι οι συνθήκες εργασίας, όσο εξηλιγμένο κι αν είναι το σύστημα πληροφόρησης και επικοινωνιών, κι όσο αντικειμενικά κι αν αξιολογείται, αυτός δεν μπορεί να αποδώσει. Για να μπορέσει λοιπόν να θεμελιώσει το μέλλον του μέσα στον επιχειρησιακό χώρο και να εργαστεί συνειδητά θα πρέπει να είναι απαλλαγμένος από το αγχος του οικονομικού παράγοντα. Όταν μπορέσει να εξασφαλίσει ένα επίπεδο αμοιβών που θα καλύπτει αυτές του τις ανάγκες τότε μόνο θα μπορέσει να διεκδικήσει την ικανοποίηση των ευρύτερων φιλοδοξιών του (θεωρεία Herzberg).

Άλλο ένα πρόβλημα που συναντάται πολύ συχνά είναι ότι οι οικονομικές παροχές ενός εργαζόμενου δεν είναι συνάρτηση της απόδοσής του αλλά της θέσης του μέσα στην ιεραρχική κλιμάκωση. Βλέπουμε λοιπόν συχνά άτομα να εργάζονται αποδοτικά και να

αναπτύσσουν πρωτοβουλίες αλληλά να αμείβονται πολύ λιγότερο από άλλα που υπολειτουργούν αλληλά έχουν το προνόμιο να βρίσκονται σε ανώτερο ιεραρχικό κλιμάκιο.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες είναι φυσικό να δυσανασχετούν οι λιγότερο αμειβόμενοι εργαζόμενοι εφ' όσον όσο κι αν εργαστούν ποτέ η αύξηση στις παροχές δεν θα είναι ανάλογη της απόδοσής τους.

Το τελευταίο είναι πολύ καλό παράδειγμα των καπιταλιστικών καθεστώτων. Μια όμως και αναφέρεται θα πρέπει να επισημανθεί και αυτό που συμβαίνει στα σοσιαλιστικά καθεστώτα. Ότι δηλαδή οι εργαζόμενοι αμείβονται σύμφωνα με τα κοινωνικά κριτήρια (πόσα παιδιά έχουν, αν είναι παντρεμένοι ή ανύπαντροι, πόσα χρόνια υπηρεσίας έχουν, αν είναι θύματα πολέμου ή όχι κ.λ.π.) με αποτέλεσμα κάποιος με 4 παιδιά και 10 χρόνια υπηρεσίας σε θέση τμηματάρχη, να αμείβεται περισσότερο από τον Διευθυντή του που έχει 17 χρόνια υπηρεσίας παντρεμένο με 1 παιδί ή με 20 χρόνια ανύπαντρο. κ.λ.π.



Εικόνα 7.1

Το χρήμα μπορεί να εξαγοράσει το σεβασμό και την εκτίμηση του κοινωνικού συνόθου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

8.1 Η έλλειψη ενημέρωσης όσον αφορά την επιχειρησιακή πολιτική και τα επιχειρησιακά προβλήματα.

Για να μπορέσει ο εργαζόμενος να αποδώσει μέσα στον χώρο της επιχείρησης θα πρέπει να νιώθει οίγουρος ότι η επιχείρηση είναι βιώσιμη, ότι δεν παρουσιάζει δυσειρήλυτα προβλήματα και ότι δεν απειλείται άμεσα η θέση του.

Όλα αυτά τα ερωτηματικά, που είναι φυσικό να βασανίζουν κάθε εργαζόμενο, μπορούν να απαντηθούν μέσα από σωστή και αντικειμενική πληροφόρηση.

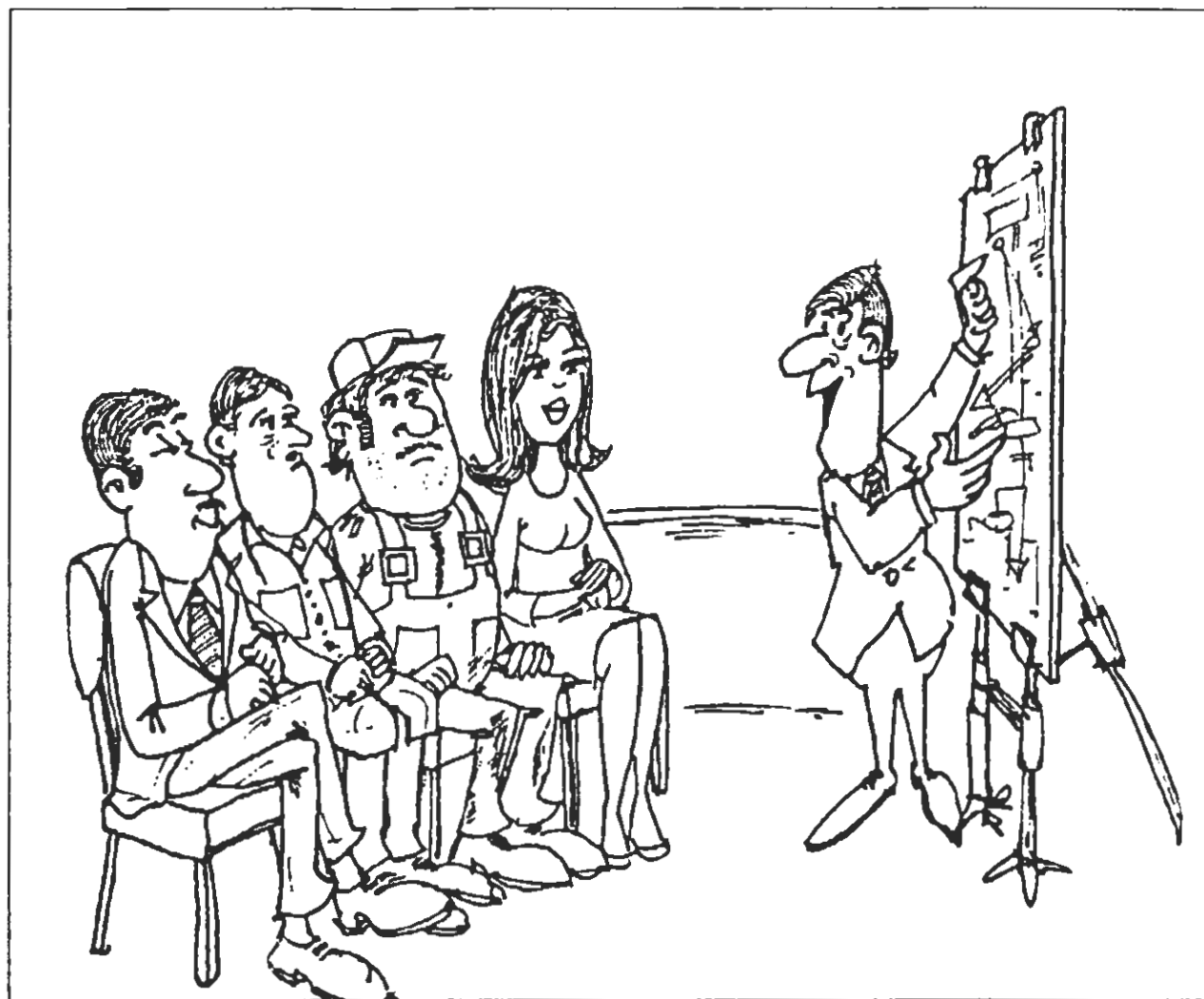
Κάθε επιχείρηση ζητά από τα μέλη της να είναι όσο το δυνατό αποδοτικότερα. Πως, είναι όμως δυνατό, τα μέλη της να μπορούν να εργαστούν αποτελεσματικά όταν υπάρχουν φήμες για ενδεχόμενο κλείσιμο της επιχείρησης, όταν τα κουτσομπολιά για μελλοντικές προαγωγές, απολύσεις και νέες προσλήψεις αντικαθιστούν τα επίσημα κανάλια πληροφόρησης; Πως μπορεί ο εργαζόμενος να ενδιαφερθεί και να συγκεντρωθεί σε μία εργασία όταν γνωρίζει ότι κανείς δεν μπορεί να του εγγυηθεί ότι αύριο θα εξακολουθεί να εργάζεται στην επιχείρηση;

Βέβαια οι επιχειρησιακοί φορείς απαντούν στα ερωτήματα λέγοντας ότι συχνά οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το μέγεθος των προβλημάτων και δεν κάνουν τίποτε άλλο από το να ζητούν τους μισθούς και την αποζημίωσή τους και να φεύγουν. Σαν αντίποδας όμως αυτής της περίπτωσης, που κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι συμβαίνει συχνά, υπάρχουν τα παραδείγματα επιχειρήσεων που μπόρεσαν να επιβιώσουν σε δύσκολους καιρούς γιατί ενημέρωσαν τα μέλη τους αποτελεσματικά κι αυτά με τη σειρά τους ενστερνίστηκαν τα επιχειρησιακά προβλήματα και πήραν πρωτοβουλίες ή ακόμα και την τύχη της επιχείρησης στα χέρια τους.

Βέβαια η σωστή πληροφόρηση δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο σε θέματα που αφορούν την επιχειρησιακή πολιτική ή τα γενικότερα προβλήματα της επιχείρησης.

Θέματα που αφορούν συγκεκριμένους εργαζόμενους θα πρέπει να αναφέρονται κατ' ευθείαν σ' αυτούς χωρίς την μεσοδιάβαση άτυπων διαδικασιών που μπορούν να νοθεύσουν επικίνδυνα την πληροφόρηση και να διακινδυνεύσουν το κύρος και την θέση του εργαζόμενου.

Η κακή απόδοση που τυχόν παρουσιάζει ο προϊστάμενος ενός τμήματος δεν θα πρέπει να γίνεται αντικείμενο σχολίων στους διαδρόμους ή στις διάφορες συνεδριάσεις αλλά θα πρέπει υπεύθυνα ο πρόεδρος ή ο διευθύνων να συζητήσουν μαζί του και να του θίξουν το πρόβλημα, κάνοντας ταυτόχρονα τις σχετικές συστάσεις, με τέτοιο τρόπο, που δεν θα δημιουργήσουν άλλα επιπρόσθετα προβλήματα.



Εικόνα 8.1

Η σωστή πληροφόρηση δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και της επιχείρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

9.1 Το πρόβλημα των απουσιών από την εργασία.

Σύμφωνα με όσα έχουμε παρατηρήσει για την κατάσταση που επικρατεί στον εργασιακό χώρο, μπορούμε να διακρίνουμε, με κάποια επιφύλαξη,⁽¹⁾ δύο κατηγορίες εργαζομένων ανάλογα με το αν απουσιάζουν ηθελήματα ή αθέλητα από τα εργασιακά τους καθήκοντα :

- α. Σε μόνιμους που ίσως ποτέ δεν είχαν την ευκαιρία να ωριμάσουν κανονικά ή απλά δεν έχουν ακόμη δεχθεί ότι η ικανοποίηση είναι προϊόν κυρίως συνειδητής εργασίας. Πρόκειται συνήθως για άτομα που ακολούθησαν το κλασικό παράδειγμα του μέσου Έλληνα, που τελείωσε το γυμνάσιο, αποφοίτησε από κάποια ανώτερη ή ανώτατη σχολή, και στη συνέχεια είτε με την βοήθεια κάποιου μακρινού συγγενή που πολιτεύθηκε είτε μέσω κάποιου διαγωνισμού βρέθηκε "τυχαία" σε κάποια θέση. Τι σημαίνει "τυχαία"; Ζητούσε απλά μία θέση, για να καθουχάσει τους γονείς του που για χρόνια ολόκληρα τον ενίσχυαν οικονομικά. Μία οποιαδήποτε θέση χωρίς ιδιαίτερες απαιτήσεις, που θα του χάριζε την οικονομική του ανεξαρτησία και θα τον κατέτασσε μέλος του συνόλου των Ελλήνων εργαζομένων. Όσο για την απόδοσή του; , ούτε λόγος. Ακολούθησε κι εδώ το παράδειγμα της κλασικής ελληνικής νοοτροπίας : "Ο Χ παίρνει πολύ περισσότερο από μένα και εργάζεται πολύ λιγότερο, γιατί να δουλεύω εγώ περισσότερο αφού ο μισθός μου για δύο ακόμη χρόνια θα παραμείνει ο ίδιος;" Πως είναι λοιπόν δυνατό ένα τέτοιο άτομο να είναι ηθικά συνδεδεμένο με την εργασία του και να ανταπεξέρχεται με υπευθυνότητα τις υποχρεώσεις του; Αντίθετα επιζητεί διαρκώς λόγους για να την αποφύγει. Λόγους και τρόπους όπως αυτά που επικαλούνται οι περισσότεροι από τους συναδέλφους του, ώστε να μην κινεί υποψίες και να μην χαλάει την γενική εικόνα.
- β. Σε αυτούς που περιστασιακά, κυρίως για λόγους υγείας, απουσιάζουν από το χώρο εργασίας τους.

9.2 Το πρόβλημα της κοινωνικής πίεσης.

Οι κοινωνιολόγοι παρουσιάζουν την έννοια της κοινωνικής πίεσης με το κλασικό παράδειγμα μιας μικρής καινότητας όπου όλοι οι άνθρωποι κατά παράδοση πηγαίνουν με πίστη στην εκκλησία. Όταν για κάποιο λόγο κάποιος απουσιάσει από το εκκλησιαστικό, η υποθετική βοήθεια ή σε αντίθετη περίπτωση η αρνητική κριτική και το κουτσομπολιό θα δημιουργήσουν την αναγκαία πίεση για να επιστρέψει το άτομο στην εκκλησία.

Αντίθετα, σήμερα πολλοί άνθρωποι δε μένουν για αρκετό χρόνο μέσα στο ίδιο εργασιακό χώρο ή τείνουν να δημιουργούν και στη συνέχεια να συντηρούν μία απόσταση από τα υπόλοιπα μέλη του εργασιακού τους περιβάλλοντος με αποτέλεσμα να μη μπορούν να δημιουργήσουν βαθιές ρίζες και να μην προσβάλλονται ή τουλάχιστο να αισθάνονται τις οποιαδήποτε πιέσεις. Εξάλλου, η θετική κριτική είναι κάτι το σπάνιο σήμερα, αντίθετα κυριαρχεί η αρνητική κριτική και το κουτσομπολιό που αρχίζει σιγά σιγά να έχει μεγάλη σημασία γιατί εμποδίζει τον εργαζόμενο να προσαρμοστεί στις ανάγκες της εργασίας και γενικότερα του εργασιακού περιβάλλοντός του.

⁽¹⁾ "Handbook of Modern Personnel Administration" FAMULARD, Editions McGraw Hill

Σήμερα το άτομο, τα δικαιώματα και οι ανάγκες του τείνουν να θεωρούνται περισσότερο σημαντικά από αυτά του συνόλου των εργαζομένων σε ένα συγκεκριμένο χώρο. Ακόμα και στο χώρο των σπορ, η ομαδική προσπάθεια παραμερίζεται από τα πρόσωπα-κλειδιά, που η παρουσία ή η απουσία τους σημαίνει ανάλογα νίκη ή ήττα της ομάδας τους.

Ο συνεχής όμως προσανατολισμός στην εγωκεντρικότητα όχι μόνο δεν κατοχυρώνει τα δικαιώματα του καθενός ατόμου ξεχωριστά, αλλά διακινδυνεύει και υπονομεύει τα δικαιώματα του συνόλου, με αποτέλεσμα να υπάρχουν μέσα στον ίδιο εργασιακό χώρο μερίδες ευνοημένων και ικανοποιημένων και μερίδες δυσαρεστημένων, επιθετικών ατόμων που καθεμιά εργάζεται σε βάρος της άλλης.

9.3 Το πρόβλημα του στρες

Οι οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές, οι επαναλαμβανόμενες τοπικές και παγκόσμιες κρίσεις και γενικότερα το μέλλον που προβλέπεται μελανό αν όχι αβέβαιο για ολόκληρη την ανθρωπότητα δημιουργούν ένα περιβάλλον άλλο άγχος και ένταση.

Τα συνεχή αίματα του τιμάρθρου, τα αυστηρά φορολογικά μέτρα αποτελούν τις καθημερινές βολές που δέχεται ο μέσος Έλληνας εργαζόμενος που αντιλαμβάνεται, προς μεγάλη του απογοήτευση, ότι οι αποδοχές του δεν φτάνουν για να καλύψουν τις υποχρεώσεις και τα έξοδά του.

Η χαλάρωση των κοινωνικών ηθών, η πολυπλοκότητα των ανθρώπινων σχέσεων, η τάση για απομόνωση, η υποβάθμιση όρων των θεσμών στο επίπεδο του υλισμού και της ικανοποίησης της στιγμής, η προβληματική επικοινωνία είναι στοιχεία που δεν μπορεί ο εργαζόμενος να αγνοήσει ή να αποποιηθεί όταν μπει στο γραφείο του γιατί εκεί θα χρειαστεί να τα αντιμετωπίσει όλα στο πρόσωπο του διευθυντή, του προϊστάμενου και των συναδέλφων του.

Ο φόβος ότι σε αόριστο χρόνο θα απολυθεί, για να αντικατασταθεί από κάποιο ηλεκτρονικό υπολογιστή, μένοντας άνεργος σε μία εποχή όπου μία "σωστή" δουλειά αποτελεί πολυτέλεια και ανθεί η ανεργία του προκαλεί άγχος στη δουλειά και πολύ περισσότερο στο σπίτι.

Στη δουλειά, γιατί δεν ξέρει για πόσο χρόνο θα εξακολουθεί να βρίσκεται εκεί και παρ' όλα αυτά είναι υποχρεωμένος να εργάζεται συνειδητά και να ανέχεται πολλές καταστάσεις που τον φθείρουν ως εργαζόμενο και ως προσωπικότητα. Στο σπίτι, γιατί κάθε τι μέσα σ' αυτό του υπενθυμίζει ότι η κοινωνία μας καλώς ή κακώς κινείται κυρίως μέσα από οικονομικές σχέσεις και τα πάντα έχουν πάρει χαρακτήρα συναλλαγής. Πως θα ανταπεξέλθει οικονομικά όταν μείνει χωρίς δουλειά;

Επιπλέον, σαν να μην έφταναν όλα αυτά για να συννεφιάσουν την ήδη κουραστική ημερήσια ρουτίνα του, έρχονται οι διάφορες πολιτικές κρίσεις που είτε με την μορφή της απειλής ενός πολέμου, είτε με την μορφή της ενημέρωσης από τον τύπο, την τηλεόραση κ.λ.π. για τα καυτά πραβλήματα του πλανήτη μας, τον κάνουν να αναλογιστεί πόσο σκληρό και συνόμα ταπεινωτικό είναι πολλές φορές το να είσαι άνθρωπος.

Πως είναι δυνατό να εξασφαλιστεί η ψυχική του ηρεμία και ισορροπία μέσα από όλους αυτούς τους βομβαρδισμούς που δεν "πρέπει" επ' ουδενί λόγο να επηρεάσουν το όριο της απόδοσης που του θέτει ο προϊστάμενος ή να διακινδυνεύσουν τις σχέσεις του με την οικογένεια και τους συναδέλφους του.

Πως μπορεί να μένει αλώβητος από όλα τα πυρά που συνειδητά ή ασυνείδητα δέχεται σε καθημερινή βάση; Γιατί δεν θα ήταν φρόνιμο να του συστήσουμε υπομονή και σύνεση όταν και το δύο υπονομεύονται από την δομή του σύγχρονου κόσμου, όταν η ίδια η μόλυνση της ατμόσφαιρας μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα για την πνευματική και σωματική του υγεία αλλά παρ' όλα αυτά πρέπει να συμβιώσει μαζί της;

9.4 Το πρόβλημα της άνισης προσφοράς εργασίας μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Το γεγονός ότι η γυναίκα άργησε να εισχωρήσει στις ελληνικές επιχειρήσεις έδωσε στους άνδρες εργαζόμενους το δικαίωμα να μονοπωλήσουν όλους τους κλάδους ενός οργανισμού και να περιγράψουν όλες τις θέσεις εργασίας με βάση τις δικές τους ικανότητες και χαρακτηριστικά. Δεν είναι σπάνιο λοιπόν σήμερα το φαινόμενο του να υπάρχουν ανδρικές και γυναικείες δραστηριότητες μέσα στον επιχειρησιακό χώρο.

Ανδρικές χαρακτηρίζονται όσες έχουν σχέση με τη στελέχωση των ανώτερων και ανώτατων ιεραρχικών θέσεων, με τη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων, με τη διεκπεραίωση των Δημοσίων Σχέσεων με την επιμόρφωση και εκπαίδευση νέων στελεχών.

Γυναικείες θεωρούνται όσες δεν απαιτούν κάποια ιδιαίτερη εξειδίκευση και μεγάλο βαθμό υπευθυνότητας πρόκειται δηλαδή για εργασίες ρουτίνας όπως γραφικές εργασίες, γραφομηχανή, αρχειοθέτηση, πρωτοκόλληση εγγράφων, διεκπεραίωση της αλληλογραφίας κ.α.

Το γεγονός αυτό δίνει στους άνδρες το δικαίωμα να καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος των θέσεων εργασίας μέσα στον επιχειρησιακό χώρο εφ' όσον όλες οι βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης διεκπεραιώνονται αποκλειστικά από αυτούς. Πέρα όμως από αυτό οι γυναίκες συναντούν και άλλα πολυπλοκότερα προβλήματα στην προσπάθειά τους να εισχωρήσουν σε μία επιχείρηση.

Αρχικά λοιπόν όταν μία γυναίκα ζητά εργασία ταυτόχρονα μαζί με όλο της τα τυπικά προσόντα πρέπει να παρουσιάσει και μία εικόνα της οικογενειακής της κατάστασης. Δηλαδή είναι παντρεμένη; σκοπεύει να παντρευτεί; έχει παιδιά; πόσα; για ποιο λόγο θέλει να εργαστεί; τι δουλειά κάνει ο σύζυγός της; Οι παραπάνω ερωτήσεις είναι αυτές που συνήθως κρίνουν τις πιθανότητες της για πρόσληψη στην επιχείρηση ή όχι.

Συμβαίνει λοιπόν πολλές φορές μία γυναίκα με μεγάλη επιστημονική κατάρτιση να υποσκελίζεται από κάποιον άνδρα που δε διαθέτει ούτε το ένα δέκατο των προσόντων της απλά και μόνο γιατί αυτός αποτελεί προστάτη οικογένειας ενώ αυτή έχει εργαζόμενο σύζυγο, ή έχει το μεγάλο μειονέκτημα να είναι μητέρα. Πως μπορεί να αποδίξει στην εργασία όταν έχει στο μυαλό της σύζυγο, σπύτι και παιδιά; Η απάντηση είναι κατηγορηματική. Δεν μπορεί γι' αυτό και δεν προσληθώνεται στην επιχείρηση.

Μία γυναίκα είναι πάντοτε δέσμια του φύλου της που της ζητά να είναι πάντοτε όμορφη, φιλόξενη, μοντέρνα, αλλιά και ανόητη, επιπόλαιη και ανεύθυνη άρα μία γυναίκα δεν μπορεί να αναλάβει υπεύθυνες θέσεις μέσα στον εργασιακό χώρο ή και να προσληφθεί γιατί η εργασία απαιτεί υψηλό αίσθημα ευθύνης, σοβαρότητας και κρίσης, προσόντα που οι άνδρες εργαζόμενοι αρνούνται ακόμα και σήμερα να αναγνωρίσουν στις γυναίκες.

9.5 Το πρόβλημα της "εμφάνισης" της εργαζόμενης γυναίκας και η σημασία του στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ένα άλλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες εργαζόμενες σε πολύ μεγάλη συχνότητα είναι αυτό της εμφάνισής τους.

Είναι χαρακτηριστικό ότι όλες οι αγγελίες για εξεύρεση εργασίας αρχίζουν με το στερεότυπο "εμφανίσιμη κυρία (ή δεσποινίδα)" και ακολουθούν τα υπόλοιπα απαιτούμενα προσόντα. Σχεδόν όμως ποτέ δε συναντάμε αντίστοιχες αγγελίες για άνδρες εργαζόμενους γεγονός που δημιουργεί άνισα κριτήρια για την πρόσληψη και αξιολόγηση μεταξύ ανδρών και γυναικών εργαζομένων.

Τα προσόντα μίας γυναίκας δεν είναι ποτέ αρκετά, όταν αυτή στερείται εμφάνισης και ομορφιάς.

Για έναν άνδρα εργαζόμενο όμως η εμφάνιση δεν παίζει ουνήθως τόσο εξέχοντα ρόλο γιατί θεωρούνται δεδομένες οι πνευματικές του ικανότητες.

Αρα το "εμφανίσιμη" που απαιτείται από κάθε γυναίκα εργαζόμενη είναι ένας τρόπος για να εξασφαλιστεί ο εργοδότης της απέναντι στα προσόντα που θεωρεί ότι δεν είναι δυνατό να κατέχει μία γυναίκα.

Πρέπει όμως να σκεφτούμε ότι υπάρχουν χιλιάδες γυναίκες με αξιόλογα προσόντα αλλά στερούνται εμφάνισης. Θα ήταν σωστό να παραβλεφθούν εν ονόματι της ομορφιάς, όταν χιλιάδες άνδρες αναλαμβάνουν αξιόλογες θέσεις χωρίς να λαμβάνονται υπ' όψη τα εμφανισιακά τους προσόντα.

Θα πρέπει λοιπόν οι προϋποθέσεις που ισχύουν για τις γυναίκες να ισχύσουν και για τους άνδρες ή θα πρέπει να δοθεί βαρύτητα στα προσόντα της γυναίκας που αφορούν όμως μόνο τη φύση της εργασίας που καλείται να διεκπεραιώσει.

Πολλά προβλήματα της σύγχρονης εργαζόμενης γυναίκας προκύπτουν και από την πολυμορφία των ρόλων που η προσωπική και η εργασιακή της ζωή της επιβάλλουν να υποδυθεί.

Αν είναι ελεύθερη από συζυγικές και γενικότερες οικογενειακές υποχρεώσεις τότε έχει περισσότερες πιθανότητες να δοθεί απερίσπαστη στην επαγγελματική της σταδιοδρομία και να πετύχει.

Όταν όμως είναι παντρεμένη, μητέρα και ταυτόχρονα εργαζόμενη τότε οι υποχρεώσεις της αυξάνονται ανάλογα με αποτέλεσμα να αναγκάζεται να μοιράζει το δυναμικό της και στους τρεις αυτούς ρόλους.

Σήμερα κάθε άνδρας επιδιώκει να βρει εργαζόμενη σύζυγο για να συνεισφέρει στα έξοδα του σπιτιού και να μη τον επιβαρύνει με τις προσωπικές της απαιτήσεις δυστυχώς όμως το μεγαλύτερο ποσοστό των ανδρών αρνείται να αναγνωρίσει στη γυναίκα το δικαίωμα να ξεκουράζεται και να ζητά καταμερισμό των εργασιών του σπιτιού, επίσης η ανατροφή των παιδιών, όταν αυτά υπάρχουν, εξακολουθεί να αποτελεί γυναικείο καθήκον.

Ετσι η Ελληνίδα, που τόσο αγωνίστηκε να εισβάλλει στον ανδροκρατούμενο χώρο των ελληνικών επιχειρήσεων, είναι σήμερα δέσμια όχι μόνο των επαγγελματικών αλλά και των οικογενειακών της υποχρεώσεων.

Είναι λοιπόν δίκαιο να απαιτούμε από τη γυναίκα εργαζόμενη να εργαστεί απερίσπαστη όταν οι παραπάνω υποχρεώσεις αποτελούν καθημερινό της μέλημα; Δεν είναι πιά θέμα ικανοτήτων και πείρας αλλά ανθρωπίνων ορίων και αντοχής. Ο άνδρας συνάδελφός της είναι κι αυτός επιφορτισμένος με πολλά οικογενειακά του προβλήματα ευτυχώς όμως γι' αυτόν δεν είναι υποχρεωμένος να ασχοληθεί με τη ρουτίνα του σπιτιού -το μαγείρεμα, το καθάρισμα του σπιτιού, τη φροντίδα των παιδιών- όταν επιστρέφει από το γραφείο.

Αρα για να αξιώσουμε από τη γυναίκα εργαζόμενη υψηλά ποσοστά σπάρσης και για να επιτευχθεί η πολυπόθητη ισότητα στον εργασιακό χώρο θα πρέπει πρώτα να διαχωριστεί η θέση της από την κουζίνα και την ανατροφή των παιδιών από τους ίδιους τους άνδρες που αρέσκονται στο να πιστεύουν ότι αυτά είναι γυναικείες καθαρά υποθέσεις.

Η ελληνική κοινωνία για χρόνια γαλούχησε στην Ελληνίδα γυναίκα το αίσθημα της υποταγής στον άνδρα και της παραίτησης από τα κοινά και την ενεργό ζωή.

Είναι λοιπόν φυσικό, τώρα που αυτή επιδιώκει να καταξιωθεί σε ένα χώρο που σχεδόν μέχρι πριν είκοσι χρόνια ήταν καθαρά ανδροκρατούμενος, να συναντά φαβερές δυσκολίες.

Είναι μάλιστα χαρακτηριστικό ότι, ενώ το ανδρικό φύλο υποδηλώνει ισχύ, ενεργητικότητα, δυναμισμό και ευστροφία το γυναικείο φύλο συνηθίζεται μέχρι σήμερα να είναι ταυτόσημο της σωματικής και ψυχικής αδυναμίας, της πνευματικής ελαφρότητας, της επιπολαιότητας, της ανευθυνότητας και δυστυχώς της ανικανότητας να ανταπεξέλθει σε οποιοδήποτε σημαντικό και αποφασιστικής σημασίας γεγονός.

Εχοντας όλα αυτά υπ' όψη ο Έλληνας manager πιστεύει ότι διακινδυνεύει ένα μεγάλο μέρος των λειτουργιών της επιχείρησης του προσλαμβάνοντας γυναίκα σε κρίσιμο πόστο. Γι' αυτό, και για να έχει ήσυχο το κεφάλι του, ζητά συνήθως "εμφανίσιμη" δεσποινίδα, το πολύ 30 χρόνων για να ασχολείται με τη δακτυλογράφηση και να διακοσμή το χώρο του γραφείου του.

Το δυσάρεστο όμως είναι ότι η γυναίκα εξακολουθεί να θεωρείται υποδεέστερη από τον άνδρα ακόμα και όταν καταλάβει αξιολογικά κάποιο ανώτερο πόστο. Τότε αναγκάζεται να αντιμετωπίσει την εχθρότητα των συναδέλφων της που δε δέχονται να συνεργαστούν με μία "γυναίκα" όσα προσόντα κι αν αυτή διαθέτει. Πιστεύουν ότι ανεξάρτητα από τις γνώσεις της μία γυναίκα δεν μπορεί να ανταπεξέλθει σ' ένα χώρο που δημιουργήθηκε από άνδρες, που ελέγχεται από άνδρες, και διέπεται από νόμους που συνέθεσαν άνδρες γι' αυτό και την απομονώνουν βάζοντάς την στο περιθώριο. Το περιθώριο αυτό συνίσταται στην ελλιπή ενημέρωσή της, στη φανερό ή και διακριτική προσπάθειά τους να την εμποδίσουν να εκφράσει τις απόψεις της και να συμμετέχει στη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων. Όλα αυτά σε μία απεγνωσμένη τους προσπάθεια να αποδείξουν ότι όσα εφόδια κι αν διαθέτει μία γυναίκα πάντοτε αποτυγχάνει όταν πρέπει να αντιμετωπίσει επιχειρηματικά προβλήματα στην πράξη, επιβεβαιώνοντας το γνωστό και δυστυχώς όχι ξεπερασμένο "η γυναίκα δεν κάνει για δουλειά".

Από την άλλη πλευρά οι ίδιοι οι υφιστάμενοί της αρνούνται να συνεργαστούν μαζί της γιατί σύμφωνα με τις ιδέες που τους έχει εμφυτεύσει η κοινωνία μας, μία γυναίκα δεν έχει ηγετικές ικανότητες και δεν μπορεί με δύο ή τρία περισσότερα πτυχία ή χρόνια υπηρεσίας να αποκατασταθεί στα μάτια όλων αυτών που για αιώνες τώρα μονοπωλούν το προνόμιο του ισχυρού φύλου.

Δυστυχώς όμως η ίδια καχυποψία και έλλειψη εμπιστοσύνης κυριαρχεί και στις γυναίκες υφισταμένους που είναι συνηθισμένες να δέχονται διαταγές μόνο από άνδρες και κάπου η παραβίαση της τόσο γνώριμης νιά αυτής νοοτροπίας τις ξενίζει. Περιμένουν λοιπόν κι αυτές τη στιγμή που η προϊσταμένη τους θα υποπέσει σε σφάλμα για να την καταδικάσουν που τόλμησε να αναμετρηθεί με τους ισχυρούς του συστήματος αντί να ακολουθήσει το δικό τους παράδειγμα δηλαδή να εφθουχαστεί και να αρκεστεί στα όσα αυτοί της προσφέρουν.

Το θέμα της ισότητας στην αμοιβή της εργασίας ανάμεσα στους άνδρες και γυναίκες είναι ένα θέμα το οποίο απασχόλησε και συνεχίζει να απασχολεί τις εργαζόμενες γυναίκες και τους εργοδότες ακόμη και σήμερα.

Παρατηρείται σε πολλές επιχειρήσεις οι εργαζόμενες γυναίκες να παίρνουν το κατώτατο όριο μισθού που προβλέπουν οι συλλογικές συμβάσεις, σε αντίθεση προς τους άνδρες που παίρνουν υψηλότερες αμοιβές γιατί θεωρούνται ικανότεροι και αποδοτικότεροι στην εργασία από ότι αυτές γεγονός που αποτελεί προσβολή της αρχής της ισότητας των δύο φύλων. Έτσι ακόμη και όταν η γυναίκα έχει τα ίδια ή και περισσότερα προσόντα από ένα άνδρα συνάδελφό της αμείβεται με μισθό χαμηλότερο λόγω του φύλου της. Ο μισθός του άνδρα υπερέχει ακόμα γιατί περιλαμβάνει και τα ποσοστά που αναλογούν για τα προστατευόμενα μέλη, παιδιά, γυναίκα, κ.λπ., σε αντίθεση βέβαια με το μισθό της γυναίκας που δεν επιδοτείται για τα μέλη της οικογένειάς της γιατί υποτίθεται ότι ο άνδρας εξακολουθεί να αποτελεί ακόμη και σήμερα την κεφαλή της οικογένειας άρα επιφαρτίζεται και με τη συντήρησή της.

Επίσης μία άλλη σημαντική διάκριση μεταξύ του άνδρα και της γυναίκας εργαζόμενης είναι αυτή που αναφέρεται στην παροχή διαφόρων προνομίων και ειδικότερα της ασφάλισης.

Όταν σε μία οικογένεια εργάζονται και ο άνδρας και η γυναίκα το δικαίωμα ασφάλισης των μελών και της επιδότησής τους συνήθως το έχει ο άνδρας. Σε αρκετές επιχειρήσεις η γυναίκα παίρνει το οικογενειακό επίδομα μόνο όταν ο σύζυγος είναι ανάπηρος ή άνεργος.

Επίσης όταν εργάζονται και οι δύο η γυναίκα παίρνει το επίδομα μητρότητας που καταβάλλεται σε αυτή κατά τη διάρκεια της απουσίας της από την εργασία και που αποτελεί το μοναδικό της προνόμιο.

Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί επίσης ότι σε περίπτωση θανάτου του συζύγου η γυναίκα παίρνει σύνταξη γι' αυτήν και τα παιδιά της τα οποία είναι κάτω των 18 χρόνων. Στην αντίθετη περίπτωση ο σύζυγος δεν έχει δικαίωμα να συνταξιοδοτηθεί γιατί ο θάνατος της συζύγου δεν του επιφέρει καμία οικονομική απώλεια, αφού η κοινωνία και η νομοθεσία τον θεωρούν σαν τα μοναδικό στήριγμα της οικογένειας.

9.6 Το πρόβλημα της αξιολόγησης της εργαζόμενης γυναίκας και της εξέλιξής της σε ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.

Αναφέραμε στις προηγούμενες παραγράφους ότι το μεγαλύτερο μειονέκτημα μιας γυναίκας εργαζόμενης είναι το γεγονός ότι είναι γυναίκα. Το μειονέκτημα αυτό λαμβάνεται πάντοτε υπ' όψη όταν πρόκειται να αξιολογηθεί η προσφορά της για να προωθηθεί σε ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.

Συναντάμε λοιπόν γυναίκες που παραμένουν για χρόνια στάσιμες στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο όχι γιατί δεν μπορούν να ανέλθουν ή γιατί υστερούν σε προσόντα αλλά γιατί είναι σύζυγοι και μητέρες. Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά θεωρούνται από τους άνδρες σαν ανασταθμικά στοιχεία στην απόδοσή τους εφ' όσον δεν τους επιτρέπουν να δοθούν απερίσπαστες στην επιχείρηση.

Σ' άλλες περιπτώσεις υπονομεύεται η εξέλιξη των εργαζόμενων γυναικών γιατί θεωρούνται δεδομένες οι αδυναμίες τους να επιβληθούν μέσα σ' ένα κράτος ανδρών όπου δεσπόζει, το επιχειρηματικό δαιμόνιο, η ευστροφία και η αποφασιστικότητα, προσόντα που κανένας άνδρας δε θα αναγνώριζε σ' αυτές, με αποτέλεσμα και μόνη η ιδέα μίας γυναίκας προϊστάμενου να φαίνεται εξωπραγματική άρα και ανέφικτη.

Βέβαια όλα αυτά θεωρούνται φυσιολογικό εφ' όσον για ολόκληρες δεκαετίες οι άνδρες ήταν αυτοί που είχαν επικρατήσει στον ελληνικό επιχειρησιακό χώρο. Τώρα που οι γυναίκες επιδιώκουν και αυτές με τη σειρά τους κάποιο μερίδιο θα πρέπει να αγωνιστούν όχι μόνο για να κατακτήσουν επαγγελματικά δικαιώματα αλλά για να εξαλείψουν τα σημάδια μίας νοοτροπίας που κατοχυρώνει τον άνδρα εργαζόμενο, ενώ ταυτόχρονα απομονώνει τη γυναίκα στα στενά όρια των οικιακών της καθηκόντων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

1. Πως αντιμετωπίζονται στην πράξη τα προβλήματα του ανθρώπινου παράγοντα από τους επιχειρηματίες και τις διοικήσεις των επιχειρήσεων.
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.
2. Συμπεράσματα της εργασίας.

1. Πως αντιμετωπίζονται στην πράξη τα προβλήματα του ανθρώπινου παράγοντα από τους επιχειρηματίες και τις διοικήσεις των επιχειρήσεων.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Πρέπει ν' αναφέρω εδώ ότι είχα την ευκαιρία να μιλήσω μόνο με στελέχη κι όχι με τους ίδιους τους επιχειρηματίες. Οι απαντήσεις όμως των στελεχών ήταν πολύ ειλικρινείς -τουλάχιστο στο βαθμό που τους επέτρεπε ο φόβος πιθανού ελέγχου. Μέσα λοιπόν από τις απαντήσεις, που έδωσαν, προσπάθησα να σκιαγραφήσω το πως βλέπουν οι επιχειρηματίες τους υφισταμένους και σε γενικές γραμμές το προφίλ του Έλληνα επιχειρηματία.

Συμπέρανα λοιπόν ότι οι περισσότεροι Έλληνες επιχειρηματίες είναι αυστηροί στην κρίση τους με τους υφισταμένους τους. Βέβαιο τις περισσότερες φορές αναγκάζονται να αναγνωρίσουν την επαγγελματική τους αξία, ταυτόχρονα όμως, τους κοιτάζουν για ανωριμότητα, για έμφυτη ροπή προς την τεμπελιά, για έλλειψη ενδιαφέροντος και κατά συνέπεια για έλλειψη αποτελεσματικότητας. Γι' αυτό και θεωρούν ότι η μονότονη εργασία δεν αποτελεί τροχοπέδη για την παραγωγικότητα και την ηθική ικανοποίηση των υφισταμένων τους αλλά αντίθετα μόνιμη επιδίωξή τους.

Μέσα από τις παραδοχές αυτές θεωρούν επιοφαλές να παραχωρήσουν στους υφισταμένους τους το δικαίωμα να δείχνουν πρωτοβουλία και να λαμβάνουν αποφάσεις σε έκτακτες περιπτώσεις, εφ' όσον "γνωρίζουν" εκ των προτέρων, ότι οι υφιστάμενοί τους δε διαθέτουν την απαραίτητη υποδομή για να ανταπεξέλθουν τέτοιες περιπτώσεις με επιτυχία. Αντίθετα πιστεύουν ότι οι υφιστάμενοί τους πρέπει να καθοδηγούνται και να ελέγχονται στενά και ακόμα να τιμωρούνται όταν υπολείπουν σε σφάλματα. Επίσης σαν γνήσιοι φορείς της ελληνικής νοοτροπίας "ο Έλληνας χρειάζεται φόβο για να αποδώσει" φροντίζουν να διατηρούν μία απόσταση ασφαλείας και να εμποδίζουν κάθε μορφή συνεργασίας με αυτούς γιατί φοβούνται μήπως γίνουν αντικείμενο εκμετάλλευσης τους και κατά συνέπεια μήπως χάσουν τον έλεγχο της κατάστασης.

Αυτές οι απόψεις των επιχειρηματιών, δε μπορούν παρά να μας φέρουν στο μυαλό τα προβλήματα του εργαζόμενου, όπως τα περιέγραψαν οι ίδιοι οι υφιστάμενοι επιχειρήσεων. Είναι δηλαδή μάλλον άδικο να κατηγορούνται οι εργαζόμενοι για καταστάσεις που θεωρούν οι ίδιοι απαράδεκτες και τις κοιτάζουν ρητά.

Είναι λοιπόν φανερό ότι οι δύο αυτές πλευρές δεν έχουν κοινό κανάλι επικοινωνίας, διαφορετικά δεν εξηγείται πως η μία καταδικάζει την άλλη για πράξεις ή καταστάσεις που και οι δύο απορρίπτουν. Ο καθορισμός όμως ενός κοινού καναλιού επικοινωνίας είναι κάτι που ξεκινά από την κορυφή της ιεραρχίας και μεταβιβάζεται προς τα κάτω. Άρα θα πρέπει οι επιχειρηματίες να αρχίσουν να "ακούν" τους υπαλλήλους τους, να ενδιαφέρονται για τα προβλήματά τους, στο βαθμό που η επιχείρηση ευθύνεται γι' αυτά, και να τους αντιμετωπίζουν σαν ώριμα άτομα. Έχει αποδειχτεί πιά ότι όταν θεωρείς και μεταχειρίζεσαι κάποιο άτομο σαν ανώριμο θα πρέπει να περιμένεις ότι η συμπεριφορά που θα επιδείξει θα είναι ανώριμη, το αντίθετο -με ελάχιστες εξαιρέσεις- συμβαίνει μόνο όταν μεταχειρίζεσαι κάποιο άτομο με εμπιστοσύνη, σεβασμό και ενδιαφέρον.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι η διαιώνιση της υπάρχουσας κατάστασης όχι μόνο δε θα επέλυε τα προβλήματα τόσο των εργοδοτών όσο και των υφισταμένων τους αλλά περισσότερο θα τα άμβλυε. Βέβαια έχουν αρχίσει να διακρίνονται ορισμένες αλλαγές της νοοτροπίας ιδιαίτερα των νεότερων επιχειρηματιών, που έστω και αργά αντιλήφθηκαν πόσο παραμελημένα είναι τα προβλήματα του ανθρώπινου παράγοντα στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις. Η προσπάθεια αυτή που δεν απορρέει τόσο από ενδιαφέρον για τον άνθρωπο όσο από καθαρά σύγχρονες κερδοσκοπικές αντιλήψεις, διαγράφει ευοίωνες προοπτικές για τους Έλληνες εργαζόμενους που δείχνουν πρόθυμοι να εκμεταλλευθούν κάθε μέσο για βελτίωση της θέσης τους.

2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Οι επιχειρήσεις, που απασχολούν πολλήδες εκατοντάδες εργαζομένων καθώς και οι περιοσότερες Δημόσιες επιχειρήσεις, τείνουν να προσανατολίζονται περισσότερο στην αύξηση της παραγωγικότητας, ενώ δεν ενδιαφέρονται τόσο πολύ για την εξωεπιχειρησιακή ζωή των υπαλλήλων τους και το πως αυτή επιδρά στην απόδοσή τους. Αντίθετα, όσο μικρότερες είναι οι επιχειρήσεις τόσο περισσότερο φαίνεται να δίνουν έμφαση στα εξωεπιχειρησιακά προβλήματα των εργαζομένων.
2. Σε όλες ανεξάρτητα τις επιχειρήσεις ισχύει ο χρυσός κανόνας του "μέσου ατόμου", που μπορεί να διευκολύνει στις διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες δημιουργεί όμως προβλήματα στους εργαζομένους. Ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί και μία ιδιαιτερότητα, γι' αυτό και η συμπεριφορά και οι αντιδράσεις του δεν μπορούν να προβλεφθούν ή να υπακούουν σε κοινούς κανόνες.
3. Ένα, φαινόμενο που παρατηρείται σε όλες τις επιχειρήσεις είτε αυτές είναι ιδιωτικές είτε είναι δημόσιες, είναι η απόρριψη της προσωπικότητας ενός εργαζομένου, όταν αυτός υποπέσει σε κάποιο σφάλμα.
4. Το σύνολο των ελληνικών Δημοσίων επιχειρήσεων αρνείται για χρόνια τώρα να παραχωρήσει κίνητρα για καλύτερη απόδοση στους υπαλλήλους του. Τα τελευταία όμως χρόνια οι μεγάλες και μικρές ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να επηρεάζονται από τα αμερικάνικα και ευρωπαϊκά πρότυπα διοίκησης παραχωρώντας -έστω και με ταχύτητα χελώνας- στους απασχολούμενους σ' αυτές είτε ηθικά είτε οικονομικά κίνητρα.
5. Στο χώρο των δημοσίων επιχειρήσεων οπάνια γίνεται λόγος για εμπιστοσύνη και ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων που αποτελούν απλή εκτελεστικά όργανα, γι' αυτό άλλωστε έχουμε και κατακόρυφη πτώση του ενδιαφέροντος τους για την εργασία. Στις ιδιωτικές όμως επιχειρήσεις έχει γίνει πιά φανερό ότι η παθητικότητα των εργαζομένων δεν ευνοεί την παραγωγική προσπάθεια, γι' αυτό και άρχισαν οι πρώτες συντασιαμένες προσπάθειες για την αφύπνισή τους.
6. Η άνιαη μεταχείριση των εργαζομένων αποτελεί ένα φαινόμενο που συναντάται σε όλες τις επιχειρήσεις. Αυτό που αλλιάζει είναι ο τρόπος που η μεταχείριση αυτή επιδρά στους εργαζομένους. Το πρόνομιο της μονιμότητας δημιουργεί μία δικλείδα ασφαλείας για τους δημοσίουσ υπάλληλουσ, που δεν αντιμετωπίζουν άμεσα το φόβο της ανεργίας σε αντίθεση με τους ιδιωτικούσ υπαλλήλουσ που εξαρτώνται από τις αποφάσεις του προϊσταμένου και της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.
7. Στις δημόσιες επιχειρήσεις η αξιολόγηση και προώθηση των εργαζομένων σε ανώτερα ιεραρχικά στρώματα δε γίνεται συνήθως με βάση την απόδοσή τους αλλά με βάση τα τυπικά τους προσόντα, την προϋπηρεσία και την ηλικία τους. Άρα δεν γίνεται λόγος για αξιοκρατία. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις υφίσταται το ίδιο πρόβλημα, αλλά εδώ δεν εξαρτάται από το νομικό πλαίσιο της επιχείρησης, αλλά από την ικανότητα του κάθε προϊσταμένου να επιδειξει αμεροληψία.
8. Οι περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις συνηθίζουν να καταφεύγουν σε υποσχέσεις, όταν επιθυμούν βελτίωση των στανταρς της παραγωγικότητας. Από ότι φαίνεται όμως ελάχιστες από αυτές τις τηρούν, όταν πετύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Το πρόβλημα αυτό δεν υφίσταται στις δημόσιες επιχειρήσεις, όπου όλες οι αποφάσεις προέρχονται από υπουργικές αποφάσεις ή διατάγματα.
9. Με εξαίρεση μόνο ελάχιστες επιχειρήσεις, το σύνολο των δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων θεωρεί ακόμη και σήμερα τους εργαζομένους απλήσ παραγωγικές μηχανές με περιορισμένα δικαιώματα και ελευθερίες. Γι' αυτό και καθορίζουν τα επίπεδα παραγωγής λαμβάνοντας υπόψη όλες τις ενδο- και εξωεπιχειρησιακές μεταβλητές εκτός αυτών που αφορούν το άτομο.

10. Παρόλο που όλες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να λειτουργούν ομαλά, το σύνολο των ελληνικών δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων δεν κάνει ορθολογική επιλογή, στελέχωση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα οι περισσότεροι εργαζόμενοι να μην είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους είτε γιατί βρέθηκαν σ'αυτή τυχαία είτε γιατί το αντικείμενό τους υπερβαίνει τις δυνατότητές τους είτε γιατί τις αφήνει ανεκμετάλλετες. Το ελληνικό δημόσιο αποτελεί τρανό παράδειγμα της κατάστασης αυτής καθώς έχει περιβάλλει στους κόλπους του πλήθος ατόμων μη σχετικών και με μικρά ενδιαφέροντα που κατάφεραν με διάφορους τρόπους να καρπωθούν το προνόμιο της μονιμότητας.
11. Ο αυτοματισμός εισβάλλει σιγά σιγά σε όλες τις επιχειρήσεις επιφέροντας μικρές ή μεγάλες αλλαγές. Παρόλο το φόβο ότι μελλοντικά οι ηλεκτρονικά υπολογιστές θα αντικαταστήσουν τον άνθρωπο, οι Έλληνες υπάλληλοι αντιμετωπίζουν σήμερα τους κομπιούτερς μάλιστα με συμπάθεια γιατί τους απαλλάσσουν από εργασίες ρουτίνας.
12. Όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις θεωρούν τα πιθανά σφάλματα των υπαλλήλων τους δαπανηρά και χρονοβόρα γ'αυτό και φροντίζουν να τα αποφεύγουν με το να μη επιτρέπουν σ'αυτούς να παίρνουν πρωτοβουλίες και αποφάσεις όταν παραστεί ανάγκη. Αν οι εργαζόμενοι παραβιάσουν αυτό το μέτρο και ανεξάρτητα από το αν η πρωτοβουλία τους ήταν θετική ή αρνητική, θα πρέπει να περιμένουν την αντίδραση των επιχειρήσεων, στην πρώτη περίπτωση γιατί έδειξαν ανυπακοή και έδρασαν παρακινδυνευμένα, θέτοντας σε κίνδυνο τη θέση και την υπόσταση των επιχειρήσεων, στη δεύτερη περίπτωση, γιατί έδειξαν απειθαρχία και ταυτόχρονα απέτυχαν. Βέβαια δε λείπουν και τα παραδείγματα - λίγων ουσιαστικά- επιχειρήσεων, που επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους να παίρνουν πρωτοβουλίες, είτε γιατί θέλουν να ακολουθήσουν ξένα συστήματα διοίκησης είτε λόγω έλλειψης ειδικευμένου προσωπικού.
13. Η επιβολή πειθορχίας αποτελεί για όλες ανεξάρτητα τις επιχειρήσεις, ένα μεγάλο πρόβλημα γιατί ενέχεται πάντα σ'αυτή το ανθρώπινο στοιχείο. Βέβαια κάτι τέτοιο θα μπορούσε να αποφευχθεί αν υπήρχαν οργανωμένα συστήματα ελέγχου της απόδοσης των εργαζομένων. Φαίνεται όμως, πως ακόμη και σήμερα οι Έλληνες προϊστάμενοι πρέπει να ενεργούν "κατά βούληση".
14. Παρόλο που η νομοθεσία τους θέλει ίσους, οι άνδρες εργαζόμενοι μεταχειρίζονται σε όλες τις επιχειρήσεις περισσότερο προνομιακά από τις γυναίκες εργαζόμενες που αντιμετωπίζουν ιδιόμορφα προβλήματα κυρίως κατά την πρόσληψή τους. Προσλαμβάνεται μικρότερο ποσοστό γυναικών στις ελληνικές επιχειρήσεις, αμείβονται λιγότερο, ανέρχονται με δυσκολία τα ανδροκρατούμενα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αναγκάζονται να αποσυρθούν από την ενεργό ζωή νωρίτερα από τους άνδρες συναδέλφους τους, αντιμετωπίζονται με επιφυλακτικότητα και φέρουν πόντιοτε την ετικέτα της νοικοκυράς και της συζύγου.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- | | | |
|-----|-------------------------------|--|
| 1. | ALBOU P. (1978) | "ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ"
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΜΙΣΟΣ ΑΘΗΝΑ 1978 |
| 2. | BATTEN SD | "ΤΟ ΠΟΡΤΡΑΙΤΟ ΤΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ MANAGER"
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΓΑΛΛΙΟΣ HELLENEWS |
| 3. | ΒΟΥΤΗΡΑ ΣΤ. (1981) | "Η ΓΥΝΑΙΚΑ ΣΤΗ ΜΙΣΘΩΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑ"
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ ΑΘΗΝΑ 1981 |
| 4. | ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ Σ. (1977) | "ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ"
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ ΑΘΗΝΑ 1977 |
| 5. | ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ Χ.-ΚΑΤΣΙΟΥΛΑ Ε. | "MANAGEMENT ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ"
ΕΚΔΟΣΕΙΣ Π.ΛΑΛΙΩΤΗΣ ΑΘΗΝΑ 1980 |
| 6. | ΚΟΟΝΤΖ - Ο'RONNEL C. (1980) | "ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ"
3 ΤΟΜΟΙ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ ΑΘΗΝΑ 1980 |
| 7. | ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΥ Σ. | "ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ"
ΑΣΟΕΕ ΑΘΗΝΑ 1982 |
| 8. | ΣΚΟΥΛΑ Ν. (1983) | "Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ"
Ο.Α.Ε.Δ ΑΘΗΝΑ 1983 |
| 9. | ΔΡ. Ε.Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΥ | "ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ"
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Ε.Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΥ |
| 10. | ΔΡ. Ε.Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΥ | "ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ"
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Ε.Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΥ |

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- | | | |
|----|-------------------------|---|
| 1. | GORDON G. | "Human Resource Management", Editions Prentice Hall International |
| 2. | FAMULARD | "Handbook of Modern Personnel Administration", Editions McGraw-Hill |
| 3. | PENGUIN EDITIONS (1976) | "A Handbook of Management", New York 1976 |