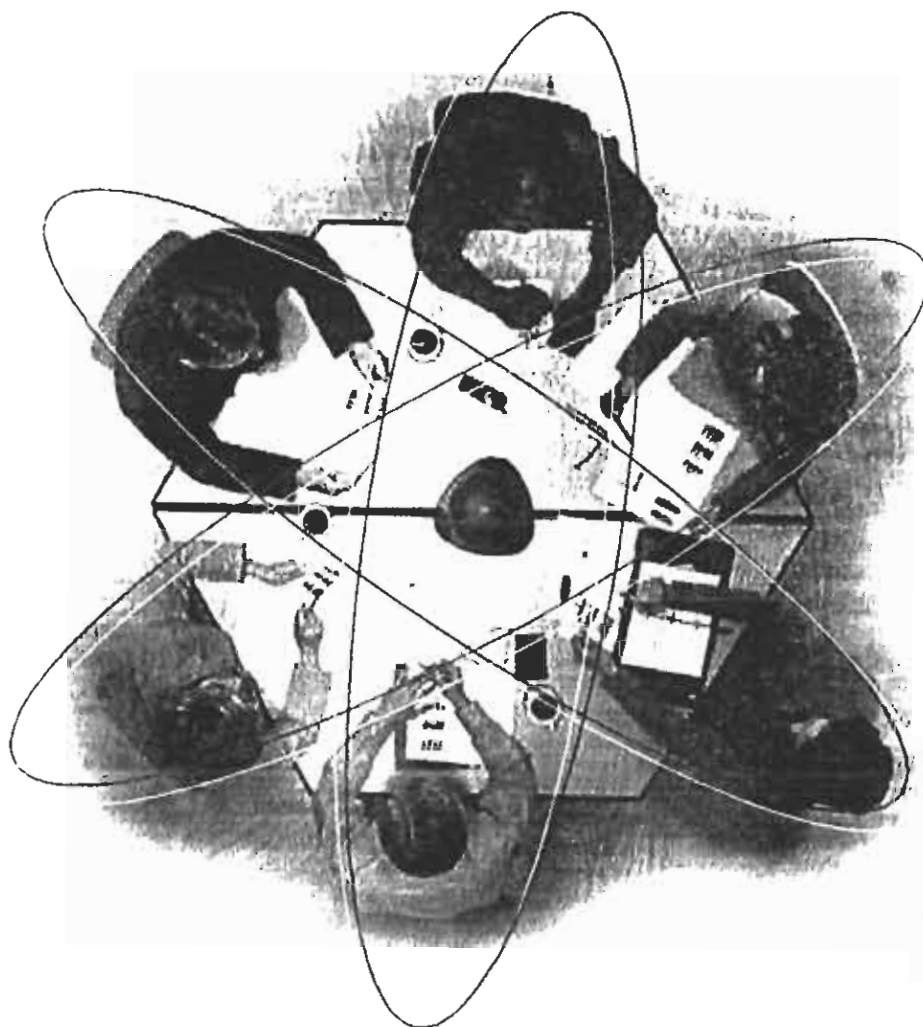


ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: Δημόσιες και Ιδιωτικές Επιχειρήσεις
Σχέσεις των Εργαζομένων με αυτές
Έρευνα - Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Καζάνη Αγγελική

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ
Καρανικόλας Σωτήριος
Οικονόμου Αγγελική

ΠΑΤΡΑ 2001

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	3038
----------------------	------

Ευχαριστίες

Ευχαριστούμε θερμά την καθηγήτρια κ. **Αγγελική Καζάνη** για την ανάθεση αυτής της σημαντικής και πολύ ενδιαφέρουσας εργασίας, καθώς και την κ. **Μαρία Μπιλιάνη** για την ηθική της υποστήριξη. Η συμβολή τους ήταν μεγάλη επίσης, όσον αφορά τη συγκέντρωση του υλικού που απαιτούνταν για την πρόοδο και την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Τέλος, ευχαριστούμε όλους αυτούς που βοήθησαν είτε πνευματικά, είτε πρακτικά στην προετοιμασία αυτής της εργασίας.

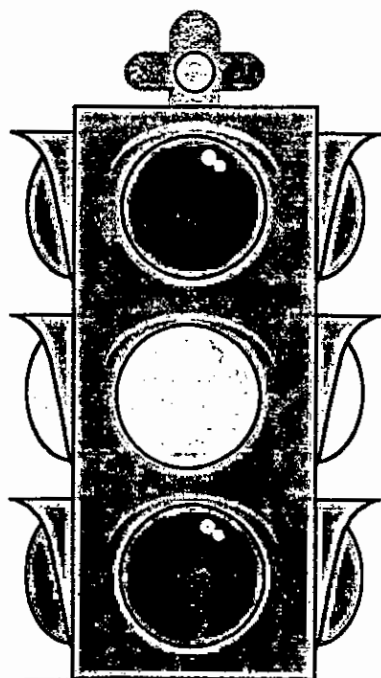
Οικονόμου Αγγελική
Καρανικόλας Σωτήρης

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει γραφτεί και επεξεργαστεί υπό την επίβλεψη της καθηγήτριας κ. ΑΓΓΕΛΙΚΗΣ ΚΑΖΑΝΗ, από τους πιο κάτω αναφερόμενους σπουδαστές:

ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ.....Α.Μ. : 3342

ΚΑΡΑΝΙΚΟΛΑΣ ΣΩΤΗΡΗΣ.....Α.Μ. : 3447

ΕΙΣΑΓΩΓΗ



ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Τα τελευταία χρόνια εξετάζεται όλο και περισσότερο το θέμα των καλών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Οι άνθρωποι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους δεν εργάζονται πλέον μόνοι τους, αλλά με αυξανόμενο ρυθμό προχωρούν προς τις αρμόδιες, εξειδικευμένες εργασίες τους.

Μέσα στους πιο ίσους ομαδικούς τρόπους εργασίας τους οι εργαζόμενοι συμβιούν το μεγαλύτερο μέρος της ενεργής τους ημέρας και κατ' επέκταση της ζωής τους.

Η συμβίωση αυτή δημιουργεί σχέσεις, επαφές που εξελίσσονται ανθρώπινα σε φιλίες ή μίση, σε συνεργασίες ή συγκρούσεις. Έτσι προκύπτει η ανάγκη, τα μίση που εκδηλώνονται στους εργασιακούς χώρους, οι συγκρούσεις των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, να λύνονται και να διευθετούνται οι διαφορές τους, για να μην προκαλούνται δυσκολίες στη παραγωγική διαδικασία και την αποδοτικότητα τους.

Στη συνέχεια, η οργάνωση της κοινωνίας, η δομή της, η κατανομή των κοινωνικών ρόλων μεταξύ των ανθρώπων που διαβιούν μέσα σ' αυτή, οι κοινωνικές προδιαγραφές της κλπ οδήγησαν βαθμιαία στη δημιουργία του κοινωνικού κράτους.

Η χάραξη των κοινωνικών πολιτικών κάθε κοινωνίας δεν αρκεί για να επιλύσει τα ανθρώπινα προβλήματα που προκύπτουν από την ομαδική εργασία στους τόπους εργασίας.

Οι επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά εφάρμοσαν τις αρχές της Οργανωτικής και Διοικητικής, δίνοντας σημασία στην οργάνωσή τους. Αλλά ο παράγων άνθρωπος δεν είχε την πρέπουσα θέση παρόλο που οι εργασιακές σχέσεις των ανθρώπων υπήρχαν από την αρχαιότητα. Ακόμα και τώρα υπάρχουν περιπτώσεις που δεν δίνεται η πρέπουσα σημασία στον άνθρωπο.

Τόσο οι επιχειρήσεις, οργανισμοί κλπ όσο και τα εργαζόμενα άτομα έχουν ανάγκη ύπαρξης καλού κλίματος εργασίας. Για την ύπαρξη βέβαια ενός ιδανικού κλίματος στον εργασιακό χώρο πρέπει να συμβάλουν αμφότεροι επιχειρήσεις και εργαζόμενοι, ώστε να υπάρξει ικανοποίηση και για τα δύο μέρη.

Η ανάγκη της αναγνώρισης της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία, ώθησε τις επιχειρήσεις να εξετάσουν τις διάφορες στάσεις των εργαζομένων και να μελετήσουν τη συμπεριφορά τους. Έχουν παρουσιαστεί οι ανθρώπινες σχέσεις ως σύνολο γνώσεων και προσπαθειών μελέτης των ανθρώπων και εφαρμογή των γνώσεων αυτών για την βελτίωση της θέσης και της κατάστασής τους. Η εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων απαιτεί Αμοιβαιότητα.

Η αρνητική στάση προς τον άνθρωπο είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα προξενήσει πολλαπλασιαστικά αρνητικά φαινόμενα μέσα στον εργασιακό χώρο αλλά και στο οικογενειακό περιβάλλον και γενικά στο κοινωνικό σύνολο. Ο εργαζόμενος που τον κακομεταχειρίζεται ο εργοδότης του, θα ξεσπάσει στους συναδέλφους του, θα κακομεταχειριστεί με τη σειρά του τους νεότερους συναδέλφους του, θα είναι απότομος στα μέλη της οικογένειάς του κλπ.

1. ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Κατά την διάρκεια του 19^{ου} αιώνα και κατά την διάρκεια του 20^{ου} αιώνα στις επιχειρήσεις των προοδευμένων κρατών του κόσμου παρατηρήθηκε μια συστηματική και κοπιαστική προσπάθεια για την ανάπτυξη ορθολογικής οργάνωσης, με απώτερο σκοπό την δημιουργία βιομηχανικών μονάδων ικανών να αξιοποιήσουν τις τεχνολογικές επιτεύξεις.

Η κίνηση αυτή ονομάστηκε Επιστημονική Οργάνωση της Εργασίας και περιλαμβάνει την εργασία του F. TAYLOR και άλλων. Μελετά μεθόδους και μέσα εργασίας, την απλοποίηση, τυποποίηση και ειδίκευση της εργασίας κ.α. Οι θεωρίες όμως αυτές πηγάζουν από τη φύση της μηχανής, γιατί προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα είδος οργάνωσης, το οποίο να μπορεί ν' ανταποκριθεί στις αξιώσεις της μηχανικής παραγωγής.

Οι θεωρίες για την επιστημονική οργάνωση είναι στην ουσία αψυχολόγητες, γιατί δεν λαμβάνουν υπόψη τη φύση των ανθρώπινων όντων, τα συναισθήματα και τις ανάγκες, τις ικανότητες, τις ικανοποιήσεις και τις απογοητεύσεις κατά το χρόνο εργασίας τους. Αποτελούν ένα σύστημα με βασικό κίνητρο το μισθό, ο οποίος συγκρατεί τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Ο εργαζόμενος συμφωνεί να πράξει ότι του υπαγορεύουν, παραιτούμενος έτσι από τις φιλοδοξίες του. Αναγκάζεται δηλαδή να καταπιέσει τα συναισθήματά του. Η εργασία του με αυτό τον τρόπο μεταβάλλεται ουσιαστικά σε αγγαρεία χωρίς κοινωνικές και ηθικές ικανοποιήσεις παρά μόνο οικονομικές.

Από την εποχή όμως κατά την οποία εμφανίζονται οι ισχυρές εργατικές οργανώσεις, γίνονται όλο και περισσότερο εμφανείς οι αδυναμίες της επιστημονικής οργάνωσης. Η αγανάκτηση και η απογοήτευση των εργαζομένων έβρισκαν διέξοδο στις προστριβές, την αποχή από την εργασία, την απεργία ή ακόμα την αναζήτηση άλλης εργασίας με ευνοϊκότερους όρους και συνθήκες.

Το φαινόμενο αυτό οδήγησε τους οργανωτές να καταφύγουν στη μελέτη της ψυχολογίας του ατόμου, με αποτέλεσμα να εμφανιστεί ένας νέος κλάδος κοινωνικών επιστημών, ο κλάδος των "Εργασιακών Σχέσεων".

2. Η ΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Η ποιο αξιοσημείωτη έρευνα για της ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία είναι αυτή που έγινε μεταξύ 1927 – 1932 στην WESTERN ELECTRIC CO στο CHICAGO. Η μελέτη αυτή έγινε από ομάδα με επικεφαλής τον ELTON MAYO, ψυχολόγο καθηγητή του πανεπιστημίου του HARVARD.

Ξεκίνησε με μια έρευνα για τη σχέση μεταξύ παραγωγικότητας και των φυσικών συνθηκών εργασίας, δηλαδή τον φωτισμό, τη θερμοκρασία, το θόρυβο και άλλους παράγοντες. Τα αρχικά συμπεράσματα δεν ήταν τ' αναμενόμενα. Στην αρχή χρησιμοποιήθηκαν δύο ομάδες εργαζομένων.

Στο τόπο εργασίας της πρώτης ομάδας, της πειραματικής, ο φωτισμός παρέχόταν με διαφορετική ένταση κάθε τόσο, ενώ η δεύτερη ομάδα εργαζόταν με τον συνηθισμένο σταθερό φωτισμό. Μ' όλο που οι μελετητές περίμεναν πως η ατομική απόδοση θα είχε άμεση σχέση με την ένταση του φωτισμού, όμως παρατηρήθηκαν αντιφάσεις στα ευρήματά τους.

Έτσι καθώς η ένταση του φωτισμού αύξανε στην πειραματική ομάδα, η απόδοση μεγάλωνε και στις δύο ομάδες. Αλλά το ποιο εκπληκτικό ήταν πως όταν το φως μειωνόταν στην πειραματική ομάδα, η παραγωγικότητα συνέχιζε να αυξάνει και στις δύο ομάδες. Ουσιαστικά μείωση της παραγωγής παρατηρήθηκε στην πειραματική ομάδα μόνο όταν η μείωση του φωτισμού έφτασε να γίνει όσο και του σεληνιακού φωτός.

Μετά τα πρώτα αποτελέσματα που σχετίζονται με τους φυσικούς παράγοντες που επικρατούν στο φυσικό περιβάλλον εργασίας, άρχισαν οι προσπάθειες για έρευνα της σχέσης της αποδοτικότητας με τα προσωπικά κριτήρια και τις αξίες των εργαζομένων, δηλαδή τα κίνητρα που θα τους δώσουν ικανοποίηση από την εργασία.

Η εργασία τους απέδειξε ότι ο μισθός δεν ήταν το μοναδικό κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας και ότι έπρεπε να λαμβάνεται υπ' όψη και η στάση των εργαζομένων που εξελίσσεται σε ένα σύστημα κριτηρίων και αξιών, οι οποίες επιβάλλονται από ένα είδος δευτέρας οργανώσεως ανεπίσημου μεν αλλά εξ ίσου ισχυρής, η οποία απέβλεπε στην ικανοποίηση αναγκών τις οποίες η επιχείρηση ή αγνοούσε, ή ευθέως εξουδετέρωνε.

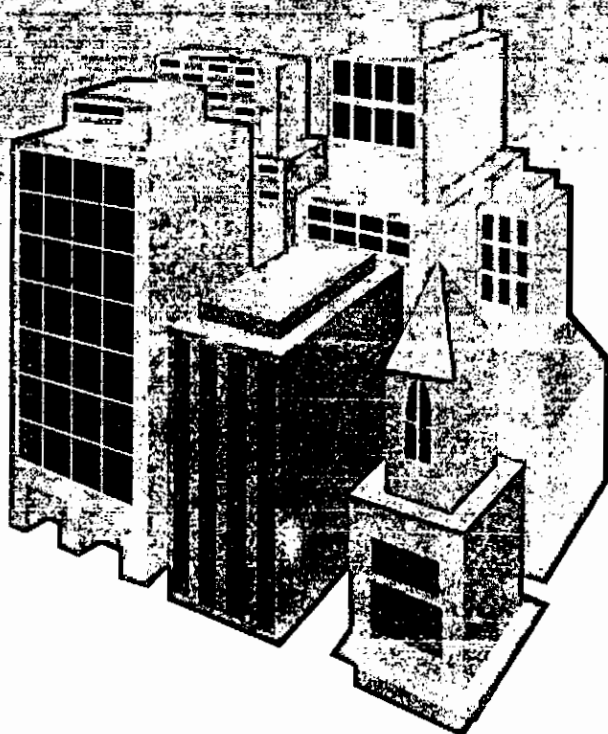
Τελικά οι έρευνες της WESTERN ELECTRIC CO έκαναν πλήρως κατανοητό ότι υπό ορισμένες προϋποθέσεις η ανεπίσημη οργάνωση μπορούσε να ενισχύσει μάλλον την επίσημη οργάνωση παρά να αντιστρατευτεί αυτήν, οπότε οι εργαζόμενοι με την αύξηση της παραγωγικότητας πέτυχαν να ικανοποιήσουν σε υψηλό βαθμό τις ανάγκες τους. Συνεπώς μια μεγαλύτερη κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις, παρείχε ωφέλεια σε αμφότερα τα μέλη.

Η εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία συντέλεσε στην ομαλότερη συνεργασία των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Η διάδοση αυτών των αρχών καθιέρωσε μια εντελώς καινούργια νοοτροπία όσον αφορά την διοίκηση και την οργάνωση των επιχειρήσεων.

Σ' ένα σύγχρονο συνέδριο του Εθνικού Συνδέσμου Βιομηχανιών των Η.Π.Α. επισημάνθηκε το εξής συμπέρασμα – αποτέλεσμα των ερευνών :

“ Είναι δυνατόν να εξαγοράσετε το χρόνο του ανθρώπου, τη φυσική του παρουσία σ' έναν συγκεκριμένο τόπο, είναι ακόμα δυνατόν να εξαγοράσετε έναν ορισμένο αριθμό μυϊκών κινήσεων την ώρα και την ημέρα. Αλλά δεν είναι δυνατό να εξαγοραστεί ο ενθουσιασμός, η πρωτοβουλία και η αφοσίωση. Είναι ακόμα αδύνατον να εξαγοραστεί η ευλάβεια των καρδιών, των σκέψεων και των ψυχών. Όλα αυτά πρέπει να τα κερδίσετε! “

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1



ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

1.1. ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΟΡΟΥ " ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ "

Με τον όρο: " δημόσιος τομέας " της οικονομίας εννοούμε ένα σύνολο οικονομικών σχέσεων, που άμεσα δεν υπάγονται στην ατομική ιδιοκτησία γιατί έχουν περάσει στα χέρια του Δημοσίου και λειτουργούν κάτω από τον έλεγχο του κράτους. Από τον ορισμό αυτό προκύπτει ότι:

α. Στο δημόσιο τομέα της οικονομίας συγκαταλέγεται ολόκληρη η δημόσια περιουσία. Δηλαδή: 1) το σύνολο των οικονομικά χρήσιμων υλικών στοιχείων του κοινωνικού και φυσικού πλούτου (κτήρια, εδάφη, δρόμοι, λιμάνια, αεροδρόμια, δάση, λίμνες, ποτάμια, θάλασσες, κλπ.) που ανήκουν στο Δημόσιο, ανεξάρτητα αν αυτά βρίσκονται στα χέρια της κεντρικής εξουσίας ή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. 2) οι δημόσιες επιχειρήσεις, οι διάφοροι οικονομικοί οργανισμοί και τα ιδρύματα.

β. Το περιεχόμενο του δημόσιου τομέα της οικονομίας δεν συμπίπτει με αυτό που υπονοείται με το νομικό όρο: "κρατική ή δημόσια ιδιοκτησία" και πολύ περισσότερο με τον όρο "δημόσιες επιχειρήσεις". Στο δημόσιο τομέα περιλάβαμε και τα άμεσα ελεγχόμενα από το Δημόσιο στοιχεία του ιδιωτικού τομέα, αλλά και για τους παρακάτω τρεις λόγους: 1) πολλές ουσιαστικά δημόσιες επιχειρήσεις (οργανισμοί ή άλλες μονάδες) νομικά δεν εμφανίζονται ως τέτοιες, γιατί λειτουργούν με βάση τους κανόνες ιδιωτικού δικαίου, 2) σε πολλές δημόσιες οικονομικές μονάδες συμμετέχει και το ιδιωτικό κεφάλαιο, και αντίθετα σε πολλές ιδιωτικές είναι μέτοχος και το δημόσιο, και 3) εκτός από τα στοιχεία της κρατικής ιδιοκτησίας, ο δημόσιος τομέας της οικονομίας περιλαμβάνει και άλλους, σπουδαίως σημασίας μηχανισμούς και ιδρύματα, όπως είναι: ο κρατικός προϋπολογισμός, μέσα από τον οποίο "περνά " μεγάλο μέρος του εθνικού εισοδήματος, που – όπως θα δούμε – επηρεάζει ή ρυθμίζει ολόκληρη την οικονομική ζωή, καθώς και το ευρύτατα δημοσιοποιημένο ή ελεγχόμενο από το κράτος τραπεζικό σύστημα της χώρας. Τέλος υπάρχουν και οι συνεταιρισμοί των εργαζομένων οι οποίοι τοποθετούνται ανάμεσα στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα χωρίς ν' ανήκουν σε κανέναν από τους δύο.

1.2. ΔΗΜΟΣΙΕΣ – ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι δημόσιες επιχειρήσεις παίζουν ένα πολύ σημαντικό μακροοικονομικό ρόλο καθώς εκπροσωπούν ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό του συνολικού κεφαλαίου της χώρας. Η σημασία των δημόσιων επιχειρήσεων όμως ξεπερνά τα όρια του καθαρά οικονομικού τους βάρους.

Στη πραγματικότητα οι οικονομικές (δημόσιες και ιδιωτικές) σχέσεις αποτελούν ένα οργανικά ενιαίο σύνολο, μέσα στο οποίο είναι σχεδόν αδύνατο να ξεχωρίσουμε που τελειώνουν οι λειτουργίες των ιδιωτικών σχέσεων, που αρχίζουν οι δημόσιες και το αντίθετο. Γιατί τόσο αλληλοσυνδέονται και αλληλοεπηρεάζονται, ώστε να γίνεται δικαιολογημένα λόγος για ένα ποιοτικά προσδιορισμένο σύστημα σχέσεων, οι οποίες αποτελούν ενότητα παρά την ανομοιογένειά τους.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις συνεργάζονται με τις ιδιωτικές σ' ένα ευρύ φάσμα οικονομικών σχέσεων. Αυτό ισχύει πριν απ' όλα για τις μικτές επιχειρήσεις (που δημιουργήθηκαν με συνεργασία των δύο φορέων σε κλάδους, εκεί όπου το επέβαλαν μια σειρά κοινωνικοοικονομικών δεδομένων και αντιθέσεων) αλλά και για τις αμιγείς δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η πλατιά συνεργασία διευκολύνεται και από την ιδιότυπη νομική θέση των δημόσιων επιχειρήσεων.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις, όπως είναι γνωστό, λειτουργούν σύμφωνα με το ιδιωτικό δίκαιο. Αυτό διευκολύνει τις άμεσες δόσοληψίες τους με το ιδιωτικό κεφάλαιο, τη συμμετοχή τους στη κεφαλαιαγορά και τη δράση τους στους πιο διαφορετικούς τομείς. Το Δημόσιο συμμετέχει έμμεσα στη λειτουργία τους και εισπράττει κι από αυτές τους συνηθισμένους φόρους.

Το κράτος δεν ελέγχει άμεσα τους προϋπολογισμούς των δημόσιων επιχειρήσεων. Ο έλεγχος γίνεται έμμεσα με την επίβλεψη του αντίστοιχου υπουργείου, που εγκρίνει τις βασικές μόνο πράξεις τους, ελέγχει τη διοίκησή τους και παρέχει συμβουλές.

Στη περίπτωση των μικτών επιχειρήσεων, η επίβλεψη του Δημοσίου εμφανίζεται αντίστοιχα μειωμένη, παρά το γεγονός ότι η πλειοψηφία των μικτών δημιουργήθηκε με πρωτοβουλία του Δημοσίου.

2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.1. ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

2.1.1. ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η μορφή αυτής της οργάνωσης επιβάλλεται από την ανάγκη ύπαρξης κανόνων οι οποίοι θα προσδιορίσουν την συμπεριφορά των μελών του οργανισμού καθώς και τις σχέσεις μεταξύ αυτών.

Η ύπαρξη των τυπικών κανόνων ρυθμίζει τον τρόπο δράσης μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εξαφάνιση της αβεβαιότητας, της αμφιβολίας και της παρεξηγήσεως όσον αφορά την προβλεπόμενη εργασία και επιπλέον αυξάνει τις δυνατότητες συνεργασίας.

Εάν π.χ. οι κανόνες μιας επιχείρησης ορίζουν ότι οι νεώτεροι θα εκτελούν την εργασία και οι παλαιότεροι θα εποπτεύουν και θα κατευθύνουν, αυτομάτως καθορίζονται οι μεταξύ τους σχέσεις και αποφεύγεται η αβεβαιότητα και η αμφιβολία για το ποιος είναι αρμόδιος για τι, σύμφωνα με την κατανομή της εργασίας.

Η ύπαρξη λοιπόν των τυπικών κανόνων συμπεριφοράς είναι το στοιχείο που ξεχωρίζει τον οργανισμό από το ανοργάνωτο πλήθος.

2.1.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΤΥΠΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

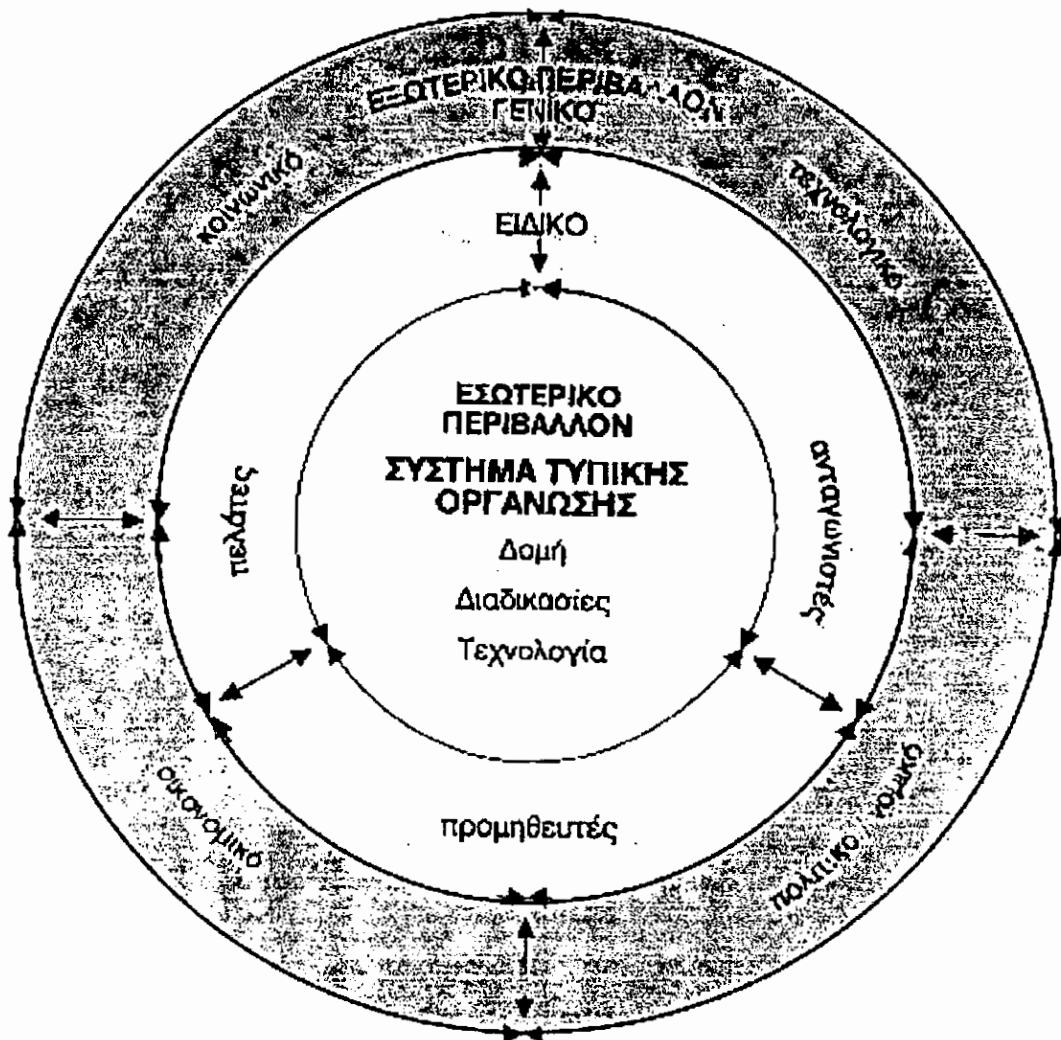
Τα κύρια χαρακτηριστικά της τυπικής οργάνωσης είναι τα εξής:

- α) Τυπική οργάνωση περιγράφεται ως το σύνολο των κανόνων που ρυθμίζουν τις σχέσεις που αποβλέπουν την επιδίωξη κοινού σκοπού.
- β) Ο σκοπός αυτός προσδιορίζεται με σαφήνεια και ακρίβεια εκ των προτέρων.
- γ) Οι κανόνες που επιβάλλονται στα μέλη του οργανισμού περιγράφονται λεπτομερώς.
- δ) Η διάρθρωση του οργανισμού είναι προϊόν συνειδητής προσπάθειας ατόμων ειδικευμένων στους τομείς οργάνωσης.
- ε) Η τυπική οργάνωση δεν εργάζεται μεμονωμένα αλλά σε συνδυασμό με άλλες συναφείς οργανώσεις με τις οποίες μπορεί να έχει τυπικές και άτυπες σχέσεις.

Τα οργανωμένα σύνολα ανθρώπων αντιμετωπίζουν το πρόβλημα των κανόνων από αρχαιοτάτων χρόνων. Το σχέδιο οργάνωσης της επιχείρησης καταρτίζεται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα συγκεκριμένα άτομα, διότι τα άτομα για τους σκοπούς της τυπικής οργάνωσης θεωρούνται σαν μεταβλητά στοιχεία. Λαμβάνονται όμως υπόψη οι σχέσεις και οι επιπτώσεις τις οποίες είναι δυνατόν να έχουν οι σχέσεις πάνω στα άτομα.

Έτσι δημιουργείται ένα περίπλοκο σύστημα αλληλοσυσχετίσεων οι οποίες πρέπει να μελετώνται σωστά για να εξασφαλίσουμε τις επιθυμητές αντιδράσεις των ατόμων που ασχολούνται σ' έναν οργανισμό.

Κάτω από το πρίσμα αυτό κάθε ομάδα που επιδιώκει ένα σκοπό έχει ανάγκη μιας τυπικής οργάνωσης, ανεξάρτητα αν ο σκοπός της είναι μακροπρόθεσμος ή βραχυπρόθεσμος.



2.1.3. ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η τυπική μορφή της οργάνωσης μιας επιχείρησης, όπως αναλύθηκε πιο πάνω, έχει σπουδαία σημασία γιατί αναφέρεται στη δημιουργία των αναγκαίων οργανωτικών πλαισίων για την εξασφάλιση της αποδοτικότερης διεξαγωγής της εργασίας.

Εκτός όμως από την τυπική οργάνωση υπάρχει μέσα σε κάθε οργανισμό και ένας άλλος κύκλος σχέσεων ο οποίος αν και δεν έχει επίσημη εμφάνιση, εν' τούτοις ασκεί βασική επίδραση πάνω στην όλη λειτουργία της τυπικής οργάνωσης. Ο κύκλος αυτός των σχέσεων λέγεται άτυπη οργάνωση κυρίως διότι δεν ρυθμίζεται από τους κανόνες της τυπικής οργάνωσης.

2.1.4. ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η άτυπη οργάνωση θεωρείται σαν μια ξεχωριστή μορφή οργάνωσης η οποία αν και υπάρχει και αναπτύσσεται μέσα στα πλαίσια της τυπικής οργάνωσης εν' τούτοις αναπτύσσει μια ξεχωριστή δραστηριότητα. Στη πραγματικότητα η άτυπη οργάνωση δεν είναι ένας αλλά πολλοί οργανισμοί των οποίων τα μέλη βρίσκονται σε επικοινωνία μεταξύ τους και συνθέτουν μικρές ή μεγάλες ομάδες. Οι ομάδες αυτές δημιουργούν μεταξύ τους μια παράδοση, καθορίζουν ορισμένες αρχές και κανόνες συμπεριφοράς και γενικά προσδιορίζουν τη θέση των μελών τους μέσα στην ομάδα.

Η δημιουργία των ομάδων αυτών οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι τα άτομα που εργάζονται σ' έναν οργανισμό έχουν ορισμένες ανάγκες που δεν καλύπτονται από τον οργανισμό και οι οποίες συμβάλλουν πολλές φορές στην ανάπτυξη μιας συμπεριφοράς που δεν προβλέπεται από την τυπική οργάνωση.

Έτσι είναι δυνατό ορισμένα πρόσωπα με την ανάπτυξη ορισμένης επιρροής σε διάφορες ομάδες, να καθιερωθούν σαν ανεπίσημοι ηγέτες των ομάδων και να τις κατευθύνουν χωρίς αυτό να προβλέπεται από την τυπική οργάνωση, υποκαθιστώντας έτσι τους επίσημους ηγέτες.

Η άτυπη οργάνωση δεν περιορίζεται στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας αλλά εκτείνεται σε όλα τα επίπεδά της. Οι ομάδες που εξελίσσονται με αυτόν τον τρόπο μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του οργανισμού καθώς επίσης και να παρεμβάλλουν εμπόδια στην παραγωγική διαδικασία.

2.1.5. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΥΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

A) Η άτυπη οργάνωση αποτελείται από ένα δίκτυο προσωπικών και κοινωνικών σχέσεων που δεν προβλέπονται μεν από την τυπική οργάνωση, δημιουργούνται όμως ως αποτέλεσμα της σύνδεσης των ατόμων κατά την εργασία. Έτσι ενώ η τυπική οργάνωση διέπεται από ένα σύνολο κανόνων και προκαθορισμένων σχέσεων, η άτυπη οργάνωση αναπτύσσεται πέρα και πάνω από τους κανόνες αυτούς σαν αποτέλεσμα της καθημερινής επαφής των ατόμων και των φιλικών και διαπροσωπικών δεσμών τους που δημιουργούνται κατά βούληση.

Οι Αιγύπτιοι οι οποίοι έκτισαν τις πυραμίδες πριν από 6000 χρόνια και κατασκεύασαν τα φράγματα του Νείλου κατά τα τελευταία έτη, χρειάστηκε να αντιμετωπίσουν τα ίδια ερωτήματα. Πως δηλαδή θα κατανέμουν την εργασία μεταξύ των ατόμων τα οποία ήταν διαθέσιμα; Ποιος θα είναι ο υπεύθυνος της κατανομής της εργασίας; Πως θα εξασφαλιστεί η πρόσληψη, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού; Πως θα αμειφθεί κλπ. Αν και οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά διαφέρουν, εντούτοις τα ερωτήματα παραμένουν τα ίδια.

Οι απαντήσεις θα διαφέρουν φυσικά διότι στο πέρασμα των χρόνων έχουν μεσολαβήσει μεταβολές στην τεχνολογία, στην επικοινωνία, στο πολιτιστικό επίπεδο του πληθυσμού καθώς και στα κίνητρα που ωθούν τον άνθρωπο στην εργασία, τα οποία σήμερα έχουν λάβει ρόλο καθαρά οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό κλπ.

Διακρίσεις της Τυπικής Οργάνωσης – Εκτελεστική – Επιτελική

Η ανάγκη για εξειδικευμένη εργασία στην οργάνωση των επιχειρήσεων έκαναν τόσο περίπλοκη την όλη μορφή της οργάνωσης ώστε επιβλήθηκε από μόνη της η ανάγκη για διαχωρισμό των διάφορων υπηρεσιακών μονάδων που λειτουργούν μέσα στα πλαίσια της τυπικής οργάνωσης σε δύο βασικές κατηγορίες σύμφωνα με τη φύση του έργου που εκτελεί κάθε μια απ' αυτές.

Έτσι διακρίνουμε τις:

- α) Επιτελική Οργάνωση – Staff Organization
- β) Εκτελεστική Οργάνωση Line Organization

α) Στην επιτελική οργάνωση ανήκουν όλες οι μονάδες εκείνες που συμβάλλουν με τρόπο έμμεσο στην εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης. Αυτό γίνεται πχ με τη μελέτη διαφόρων θεμάτων της επιχείρησης, με έρευνες κλπ. Και την υποβολή σχετικών προτάσεων στη Διοίκηση. Έχουν δηλαδή σκοπό συμβουλευτικό. Τέτοια τμήματα θεωρούνται τα τμήματα οργάνωσης, τα τμήματα ερευνών – μελετών κλπ.

β) Στην εκτελεστική οργάνωση ανήκουν όλες εκείνες οι μονάδες που έχουν σαν κύρια αποστολή την άμεση συμβολή στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης. Στη κατηγορία αυτή ανήκουν πχ τα τμήματα παραγωγής και πωλήσεων.

Οργανογράμματα

Η μορφή της τυπικής οργάνωσης απεικονίζεται με τα οργανογράμματα. Τα οργανογράμματα απεικονίζουν διαγραμματικά την δομή μιας επιχείρησης, ανάλογα με τον τρόπο διαιρέσεως της εργασίας. Τα οργανογράμματα απεικονίζουν το πλήθος των μονάδων, το σύστημα εξαρτήσεως και το πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους.

Πίσω από ένα τέτοιο διάγραμμα κρύβεται ένα ολόκληρο δίκτυο προγραμμάτων, διαδικασιών, παραδόσεων, νόμων και κανονισμών οι οποίοι συνδέουν τα άτομα με την εργασία, τα άτομα μεταξύ τους καθώς και τις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού μεταξύ τους.

Έτσι για την πλήρη περιγραφή όλων των λειτουργιών της οργάνωσης είναι απαραίτητη η κατάρτιση ενός σχεδίου οργάνωσης.

ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Α

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Β

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Γ

ΤΜΧ

ΤΜΒ

ΤΜΓ

ΤΜΔ

ΤΜΕ

ΤΜΖ

ΤΜΗ

ΤΜΘ

ΤΜΙ



Π Ρ Ο Σ Ω Π Ι Κ Ο

Β) Η τυπική οργάνωση είναι ένα σαφώς καθορισμένο σύστημα συμπεριφοράς και δίνει έμφαση στην διάρθρωση του οργανισμού ενώ η άτυπη οργάνωση δίνει έμφαση στα συγκεκριμένα άτομα που συνθέτουν την επιχείρηση και την όλη οργάνωσή της και τις αναπτυσσόμενες μεταξύ τους άτυπες σχέσεις.

Γ) Στην περίπτωση της τυπικής οργάνωσης ένα πρόσωπο αποκτά την εξουσία από τη στιγμή που αναλαμβάνει τη θέση από την οποία πηγάζει η εξουσία. Συνέπεια αυτού είναι ότι οι σχέσεις στην άτυπη οργάνωση έχουν προσωπικό χαρακτήρα, ενώ αντίθετα οι σχέσεις στην τυπική οργάνωση έχουν θεσμική προέλευση.

Δ) Η ισχύς που πηγάζει από την άτυπη οργάνωση δεν υπόκειται σε περιορισμούς. Έτσι είναι δυνατόν να σχηματίζεται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

Ε) Επειδή η άτυπη οργάνωση βασίζεται πάνω στους συναισθηματικούς δεσμούς των ατόμων είναι περισσότερο ασταθής από την τυπική οργάνωση. Για το λόγο αυτό η άτυπη οργάνωση δεν υπόκειται στον έλεγχο της Διοικήσεως με τον τρόπο που υπόκειται η τυπική οργάνωση.

Έτσι με βάση τα όσα είδαμε πιο πάνω συμβαίνει πολλές φορές ένας Διευθυντής που κατέχει την τυπική εξουσία η οποία απορρέει από την κατεχόμενη από αυτόν θέση και να μην έχει την απαιτούμενη άτυπη επιρροή που είναι πιθανό να διαθέτει κάποιος άλλος στην ομάδα. Στην περίπτωση αυτή ο Διευθυντής και ο άτυπος αρχηγός της ομάδας είναι συνήθως δύο διαφορετικά πρόσωπα.

Η ανάδειξη των ηγετών των άτυπων ομάδων επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Μερικοί απ' αυτούς είναι η ηλικία, η αρχαιότητα στην εργασία, η τεχνική ικανότητα, η εκάστοτε θέση στην εργασία, η ελευθερία κινήσεων στο χώρο εργασίας, η έντονη προσωπικότητα, η ικανότητα επηρεασμού και επιβολής κάποιων ατόμων κτ.

Οι παράγοντες που προκαλούν την ανάδειξη των ηγετών αυτών ποικίλουν ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε περίπτωση.

Πολλές φορές οι επίσημοι ηγέτες των ομάδων επιθυμούν ή επιδιώκουν την κατάργηση της άτυπης οργάνωσης, ενώ οι περισσότεροι απ' αυτούς προτιμούν να λαμβάνουν υπόψη μόνο την τυπική οργάνωση, η οποία κάνει την εργασία τους ευκολότερη. Απ' αυτή την άποψη η άτυπη οργάνωση αποτελεί μια ανησυχητική για την διοίκηση δύναμη η οποία συνήθως προκαλεί αντίδραση στις τυπικές εντολές.

Ανεξάρτητα όμως από το πόσο ωφέλιμη ή επιζήμια είναι η ύπαρξη της άτυπης οργάνωσης, το σπουδαιότερο χαρακτηριστικό της είναι ότι δεν μπορεί να καταργηθεί.

Η διοίκηση μπορεί να καταργήσει οποιαδήποτε μορφή τυπικής οργάνωσης που δημιούργησε, δεν μπορεί όμως να καταργήσει την άτυπη οργάνωση διότι δεν την δημιούργησε. Όσο λοιπόν θα υπάρχουν άνθρωποι στην επιχείρηση θα υπάρχουν και οι άτυπες ομάδες.

2.2. ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σύμβαση εργασίας είναι η συμφωνία με την οποία ένα άτομο αναλαμβάνει την υποχρέωση να παρέχει τις υπηρεσίες του σε ένα άλλο άτομο ή επιχείρηση αντί καταβολής του νόμιμου μισθού.

Η έννοια της σχέσης εργασίας δημιουργείται από την πραγματική απασχόληση του μισθωτού ανεξάρτητα από την εγκυρότητα της σύμβασης εργασίας. Δηλαδή η προστατευτική για τους εργαζόμενους νομοθεσία εφαρμόζεται και στις περιπτώσεις που η σύμβαση εργασίας είναι άκυρη.

Τα είδη των συμβάσεων εργασίας είναι:

- 1) Αορίστου χρόνου
- 2) Ορισμένου χρόνου
- 3) Επί δοκιμή (έως δύο μήνες)
- 4) Έργου

Στη σύμβαση εργασίας αρίστου χρόνου η διάρκειά της δεν καθορίζεται από τη συμφωνία εργοδότη – εργαζομένου. Αντίθετα στη σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου καθορίζονται τα χρονικά πλαίσια, μέσα στα οποία ο μισθωτός θα προσφέρει την εργασία (π.χ. ένα έτος, πέντε μήνες κλπ). Μετά τη λήξη του χρόνου λύνεται η σύμβαση εργασίας.

Η σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου μπορεί να μετατραπεί σε σύμβαση αορίστου χρόνου με ορισμένες προϋποθέσεις. Από τη μετατροπή αυτή υπάρχουν αρκετά οφέλη, όπως π.χ. μεγαλύτερη αποζημίωση σε περίπτωση απόλυσης του εργαζομένου.

Σύμβαση έργου είναι η συμφωνία με την οποία ένα άτομο αναλαμβάνει την υποχρέωση να επιτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο για ένα άλλο άτομο ή φορέα, αντί καταβολής του συμφωνημένου μισθού σε καθορισμένο ή μη χρονικό διάστημα.

Δικαιώματα των εργαζομένων:

- 1) Ετήσια άδεια και επίδομα αδείας
Όλοι οι υπάλληλοι δικαιούνται ετήσια άδεια, μετά τη συμπλήρωση ενός έτους συνεχιζόμενης εργασίας στον ίδιο εργοδότη. Υπάλληλοι ή εργατοτεχνήτριες σε επιχειρήσεις με εξαήμερη απασχόληση και συνεχή υπηρεσία στον ίδιο εργοδότη, δικαιούνται:

- Για ένα έτος 24 ημέρες άδειας
- Για δύο έτη 25 ημέρες άδειας
- Για τρία έτη και πάνω, 26 ημέρες άδειας

Ενώ με πενθήμερη απασχόληση δικαιούνται:

- Για ένα έτος 20 ημέρες άδειας
- Για δύο έτη 21 ημέρες άδειας
- Για τρία έτη και πάνω, 22 ημέρες άδειας

2) Σε περίπτωση παραίτησης ο εργαζόμενος χάνει το δικαίωμα να απαιτήσει αποζημίωση ή επίδομα ανεργίας. Σε περίπτωση που εξαναγκαστεί σε παραίτηση μπορεί να προσφύγει στη δικαιοσύνη ή στο συνδικαλιστικό σωματείο καταγγέλλοντας τον εργοδότη στην επιθεώρηση εργασίας.

3) Περιπτώσεις απόλυσης:

- Σε περίπτωση απόλυσης, χωρίς προειδοποίηση με γραπτή καταγγελία, ο εργοδότης οφείλει τη νόμιμη αποζημίωση που είναι ανάλογη με τα χρόνια υπηρεσίας, ενώ όταν ο υπάλληλος προειδοποιηθεί δικαιούται το ήμισυ του ποσού της νόμιμης αποζημίωσης.
- Δεν οφείλεται αποζημίωση για χρονικό διάστημα εργασίας κάτω των δύο μηνών, για συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, ορισμένου έργου και για περιπτώσεις οικειοθελούς αποχώρησης.
- Η απόλυση πρέπει να γίνει εγγράφως, να καταβληθεί η νόμιμη αποζημίωση, να υπάρχει ασφάλιση στο ΙΚΑ και να γίνει αναγγελία εντός 8 ημερών στον ΟΑΕΔ. Σε περίπτωση άκυρης απόλυσης, η εργαζόμενη έχει το δικαίωμα προσφυγής στο δικαστήριο εντός 3 μηνών.
- Καταχρηστική είναι η απόλυση που αντίκειται στη καλή πίστη και τα χρηστά ήθη ή στο κοινωνικό και οικονομικό σκοπό του δικαιώματος.

4) Επίδομα ανεργίας του ΟΑΕΔ

- Παρέχεται στους μισθωτούς, των οποίων καταγγέλθηκε από τον εργοδότη ή έληξε η σύμβαση και δεν βρίσκουν απασχόληση ανάλογη με τα προσόντα τους.
- Απαιτείται πραγματοποίηση ορισμένου αριθμού ημερών εργασίας, εγγραφή της άνεργης στον ΟΑΕΔ και αίτησή της για παροχή επιδόματος μέσα σε 60 ημέρες από τη λύση της σχέσης εργασίας.
- Ανάλογα με τον αριθμό των ημερών εργασίας, η διάρκεια της επιδότησης φτάνει τους 12 μήνες.

5) Όσοι εργάζονται με εξαρτημένη σχέση εργασίας ως μισθωτοί έχουν και τα ανάλογα ασφαλιστικά δικαιώματα

- Ο εργοδότης έχει υποχρέωση να ασφαλίσει τον υπάλληλο σε ΙΚΑ και ΤΕΑΜ από τη πρώτη μέρα εργασίας.
- Επίσης να καταβάλει ενιαία ασφαλιστική εισφορά εργοδότη και εργαζόμενου, καθώς και τις ασφαλιστικές εισφορές στο ΙΚΑ. Η καθυστέρηση επισύρει πρόσθετα τέλη και ποινικές κυρώσεις.

- Οι εργαζόμενοι δικαιούνται ασφαλιστικό βιβλιάριο ενσήμων.
- Βιβλιάριο υγείας ατομικό και οικογενειακό. Για την έκδοση του ατομικού βιβλιάριου χρειάζονται επικολλημένα ένσημα 50 ημερών εργασίας, που πραγματοποιήθηκε μέσα στον προηγούμενο χρόνο.

6) Προϋποθέσεις συνταξιοδότησης από το ΙΚΑ:

Για πλήρη σύνταξη γήρατος γυναικών απαιτούνται:

- 4.500 ημέρες ασφάλισης – ηλικία 60 ετών.
- 10.000 ημέρες ασφάλισης – ηλικία 57 ετών.

Για μειωμένη σύνταξη γήρατος γυναικών απαιτούνται:

- 4.500 ημέρες ασφάλισης – ηλικία 55 ετών.
- 10.000 ημέρες ασφάλισης – ηλικία 55 ετών.
- Προϋπόθεση είναι την τελευταία πενταετία να έχουν πραγματοποιήσει 100 ημέρες εργασίας κατ' έτος.

Σύνταξη γήρατος για μητέρες με ανήλικα τέκνα:

- Για πλήρη σύνταξη: 5.500 ημέρες ασφάλισης – ηλικία 55 ετών.
- Για μειωμένη σύνταξη: 5.500 ημέρες ασφάλισης – ηλικία 50 ετών.
- Προϋποθέσεις: Να έχουν ένα τουλάχιστον ανήλικο παιδί ή παιδί οποιασδήποτε ηλικίας ανάκανο για εργασία.
- Για τη χορήγηση της σύνταξης οι δικαιούχοι δεν πρέπει να παίρνουν άλλη σύνταξη γήρατος ή αναπηρίας από το Δημόσιο, από Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου ή άλλο ασφαλιστικό οργανισμό κύριας ασφάλισης (εκτός του ΟΓΑ).

7) Ποιο είναι το ωράριο εργασίας που μπορεί να απασχολείται ο εργαζόμενος

Τα όρια του ημερήσιου και εβδομαδιαίου ωραρίου καθορίζονται από το νόμο (νόμιμο ωράριο) και από τις συλλογικές συμβάσεις (συμβατικό ωράριο).

Το συμβατικό ωράριο δεν επιτρέπεται να είναι μεγαλύτερο από το νόμιμο. Μετά την καθιέρωση από (1/1/84) της εβδομαδιαίας εργασίας των 40 ωρών (ΕΓΣΣΕ), το ωράριο που μπορεί να απασχολείται ένας εργαζόμενος έχει διαμορφωθεί ως εξής:

	Συμβατικό ωράριο	Νόμιμο ωράριο
<i>Εργαζόμενοι με σχέσεις εργασίας ιδιωτικού δικαίου</i>	40	48
<i>Υπάλληλοι γραφείων, Α.Ε., που δεν έχουν συνάφεια με εμπορικές και βιομηχανικές δραστηριότητες</i>	40	42
<i>Υπάλληλοι τραπεζών</i>	39	42
<i>Εργαζόμενοι στο δημόσιο με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου</i>		36 ή 37,5 ή 39
<i>Μόνιμοι υπάλληλοι του δημοσίου, ΟΤΑ, ΝΠΔΔ</i>		37,5

2.3. ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η υγιεινή και ασφάλεια του εργαζομένου μέσα στο χώρο εργασίας προστατεύεται νομοθετικά δημιουργώντας δικαιώματα για τον εργαζόμενο και υποχρεώσεις για τον εργοδότη. Ο εργοδότης λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα προκειμένου οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους στην επιχείρηση να ενημερώνονται:

- Για τη νομοθεσία που ισχύει σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια της εργασίας και για τον τρόπο εφαρμογής της από την επιχείρηση.
- Για τους κινδύνους για την ασφάλεια και την υγεία τους, καθώς και για τα μέτρα προστασίας και πρόληψης.
- Για τις πρώτες βοήθειες, την πυρασφάλεια, την εκκένωση των χώρων σε περίπτωση κινδύνου και για τους εργαζόμενους που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των μέτρων αυτών.
- Για την γραπτή εκτίμηση των κινδύνων, το ειδικό βιβλίο ατυχημάτων, τον κατάλογο των ατυχημάτων και τους διενεργούμενους ελέγχους των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας από τις αρμόδιες επιθεωρήσεις εργασίας.

2.3.1 ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Το 1985 ψηφίστηκε ο Νόμος 1568 που αναφέρεται στις συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής της εργασίας, ο οποίος μετά από 73 χρόνια έρχεται να καλύψει τις ανάγκες για τις οποίες το 1978 το Διεθνές Γραφείο Εργασίας, στην έκθεσή του τις είχε χαρακτηρίσει κάκιστες.

Ο νόμος με τις αρχές του θεσπίζει και οριοθετεί τα πλαίσια μιας σύγχρονης αντιμετώπισης του επαγγελματικού κινδύνου. Οι αρχές αυτές αφορούν το πώς μια οποιαδήποτε επιχείρηση, έχει σαν χρέος προς τους

εργαζόμενους της να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη έτσι ώστε να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε κίνδυνο και όχι τόσο να φτάσει στο στάδιο της αντιμετώπισής της, όσο στο στάδιο της πρόληψης.

Οι διατάξεις του νόμου αυτού θα πρέπει να εφαρμόζονται σε όλες τις επιχειρήσεις του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα εκτός από τις επιχειρήσεις εκρηκτικών υλών, μεταλλείων, ορυχείων, μεταφορών.

Σύμφωνα πάντα με τις διατάξεις του νόμου έχουμε για πρώτη φορά τη δημιουργία κάποιων οργάνων τα οποία συμβάλλουν αποτελεσματικά στο χώρο εργασίας και θα βελτιώσουν περισσότερο τις συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση. Τα όργανα αυτά είναι η Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας των Εργαζομένων (ΕΥΑΕ), ο τεχνικός ασφάλειας και ο γιατρός εργασίας.

Η σύσταση της ΕΥΑΕ είναι δικαίωμα καθαρά των εργαζομένων και όχι υποχρέωση του εργοδότη. Οι εργαζόμενοι εκλέγουν τους αντιπροσώπους τους σε γενική συνέλευση που γίνεται για το σκοπό αυτό. Μετά από άμεση και μυστική ψηφοφορία, εκλέγονται τα μέλη της ΕΥΑΕ. Στη γενική συνέλευση πρέπει να υπάρχει απαρτία του συνόλου των εργαζομένων, ειδάλως είναι δυνατόν να γίνει αίτηση για να ακυρωθεί η απόφαση της γενικής συνέλευσης και γίνεται στο ειρηνοδικείο της περιφέρειας που βρίσκεται η επιχείρηση.

Τα υποκαταστήματα ή παραρτήματα των επιχειρήσεων βρίσκονται υπό κοινή επιτροπή με τη κύρια επιχείρηση. Η ΕΥΑΕ έχει ως έργο της να μελετά τις συνθήκες εργασίας και να προτείνει μέτρα βελτίωσής των. Παρακολουθεί αν τηρούνται οι κανόνες υγιεινής και καθοδηγεί τους εργαζόμενους για την τήρησή τους.

Μέλημά της είναι να επισημάνει κινδύνους από την εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής, έτσι ώστε να προλάβει κάποιο εργατικό ατύχημα. Ενημερώνει λοιπόν, τόσο τη διοίκηση, όσο και τους εργαζόμενους, μέσα από τακτικές συνεδριάσεις που ορίζονται κάθε τρίμηνο και συμμετέχουν επίσης ο τεχνικός ασφάλειας και ο γιατρός εργασίας. Ο εργοδότης απ' την μεριά του πρέπει επίσης να βοηθά την ΕΥΑΕ στο έργο της.

2.3.2. ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΨΗΣ

Σε όλες τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα ανεξαρτήτως κλάδου οικονομικής δραστηριότητας και αριθμού εργαζομένων, ο εργοδότης έχει υποχρέωση να παρέχει υπηρεσίες προστασίας και πρόληψης. Ειδικότερα, σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως αριθμού εργαζομένων ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες τεχνικού ασφάλειας.

Στις επιχειρήσεις που απασχολούν 50 και άνω εργαζόμενους ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες γιατρού εργασίας και επιπλέον, στις επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους και χρησιμοποιούν: μολυβδοαμίαντο, καρκινογόνες ουσίες, βιολογικούς παράγοντες και από την εκτίμηση των κινδύνων καταδεικνύεται κίνδυνος για την υγεία ή την ασφάλεια των εργαζομένων, ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες γιατρού εργασίας.

Ο εργοδότης, προκειμένου να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του για παροχή υπηρεσιών προστασίας και πρόληψης, δύναται να επιλέξει μεταξύ των περιπτώσεων ανάθεσης των καθηκόντων τεχνικού ασφάλειας και γιατρού

εργασίας, σε εργαζόμενους στην επιχείρηση, σε άτομα εκτός της επιχείρησης, σε εξωτερικές υπηρεσίες προστασίας και πρόληψης (ΕΞΥΠΠ) ή συνδυασμό μεταξύ αυτών των δυνατοτήτων.

Αρμοδιότητες τεχνικού ασφάλειας

Ο τεχνικός ασφάλειας παρέχει στον εργοδότη υποδείξεις και συμβουλές, γραπτά ή προφορικά. Ειδικότερα ο τεχνικός ασφάλειας:

α) Συμβουλεύει σε θέματα:

- Σχεδιασμού, προγραμματισμού, κατασκευής και συντήρησης των εγκαταστάσεων.
- Εισαγωγής νέων παραγωγικών διαδικασιών.
- Προμήθειας μέσων και εξοπλισμού.
- Επιλογής και ελέγχου της αποτελεσματικότητας των ατομικών μέσων προστασίας.
- Διαμόρφωσης και διευθέτησης των θέσεων και του περιβάλλοντος εργασίας.
- Οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας.

β) Ελέγχει την ασφάλεια των εγκαταστάσεων των τεχνικών μέσων των παραγωγικών διαδικασιών και των μεθόδων εργασίας πριν από την εφαρμογή τους.

γ) Ερευνά τα αίτια των εργατικών ατυχημάτων και προτείνει μέτρα για την αποτροπή παρόμοιων ατυχημάτων. Τις γραπτές υποδείξεις ο τεχνικός ασφάλειας καταχωρεί σε ειδικό βιβλίο της επιχείρησης, το οποίο σελιδομετράται και θεωρείται από την επιθεώρηση εργασίας.

Αρμοδιότητες γιατρού εργασίας

Ο γιατρός εργασίας παρέχει υποδείξεις και συμβουλές στον εργοδότη, στους εργαζόμενους και στους εκπροσώπους τους. Ειδικότερα ο γιατρός εργασίας συμβουλεύει σε θέματα:

- Σχεδιασμού, προγραμματισμού, τροποποίησης της παραγωγικής διαδικασίας και κατασκευής και συντήρησης εγκαταστάσεων.
- Λήψη μέτρων προστασίας.
- Φυσιολογίας, ψυχολογίας, εργονομίας και υγιεινής της εργασίας.
- Οργάνωση υπηρεσίας παροχής πρώτων βοηθειών.
- Αρχικής τοποθέτησης και αλλαγής θέσης εργασίας των εργαζομένων.

Επίσης ο γιατρός εργασίας προβαίνει σε ιατρικό έλεγχο των εργαζομένων σχετικό με τη θέση εργασίας τους. Μέριμνα για τη διενέργεια ιατρικών εξετάσεων και μετρήσεων παραγόντων του εργασιακού περιβάλλοντος.

Εκτιμά την καταλληλότητα των εργαζομένων για τη συγκεκριμένη εργασία. Ερευνά τις αιτίες των ασθενειών που οφείλονται στην εργασία και προτείνει μέτρα για την πρόληψη των ασθενειών αυτών.

Τις γραπτές υποδείξεις ο γιατρός εργασίας καταχωρεί σε ειδικό βιβλίο.

Άλλες υποχρεώσεις

Για τις πρώτες βοήθειες, την πυρασφάλεια και την εκκένωση των χώρων από εργαζόμενους, ο εργοδότης οφείλει:

- Να λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα τα οποία θα είναι προσαρμοσμένα στο μέγεθος και στη φύση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Να οργανώνει την κατάλληλη υποδομή και να εξασφαλίζει τις κατάλληλες διασυνδέσεις με αρμόδιες εξωτερικές υπηρεσίες.
- Να ελέγχει τακτικά τις εγκαταστάσεις και τα μέσα παροχής πρώτων βοηθειών.
- Να ορίζει και να επιμορφώνει τους εργαζόμενους που θα είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των παραπάνω μέτρων.

Όταν πολλές επιχειρήσεις μοιράζονται τον ίδιο τόπο εργασίας, οι εργοδότες οφείλουν:

- Να συνεργάζονται για την εφαρμογή των διατάξεων για την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων.
- Να συντονίζουν τις δραστηριότητές τους.
- Να αλληλοενημερώνονται.
- Να ενημερώνει ο καθένας τους υπ' αυτόν εργαζόμενους και τους εκπροσώπους τους για τους κινδύνους αυτούς.

Την ευθύνη συντονισμού των δραστηριοτήτων αναλαμβάνει ο εργοδότης που έχει υπό τον έλεγχό του τον τόπο εργασίας.

Ο εργοδότης στα πλαίσια των ευθυνών του για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων στην επιχείρησή του λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα;

- Για την προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων.
- Για την πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων.
- Για την ενημέρωση και την κατάρτιση των εργαζομένων.
- Για τη δημιουργία της απαραίτητης οργάνωσης.
- Για την παροχή των αναγκαίων μέσων.

Μετά τη λήψη των αναγκαίων μέτρων ο εργοδότης έχει υποχρέωση να επιβλέπει την ορθή εφαρμογή τους και να εξασφαλίζει τη συντήρηση και την παρακολούθηση της ασφαλούς λειτουργίας μέσων και εγκαταστάσεων.

2.3.3. ΚΥΡΩΣΕΙΣ

Διοικητικές κυρώσεις

Σε κάθε εργοδότη, κατασκευαστή, παρασκευαστή, εισαγωγέα ή προμηθευτή, που παραβαίνει τις διατάξεις και ρυθμίσεις της νομοθεσίας για την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας και των προεδρικών διαταγμάτων και υπουργικών αποφάσεων, που εκδίδονται σε εκτέλεσή της, επιβάλλεται ανεξάρτητα από τις ποινικές κυρώσεις, με αιτιολογημένη πράξη του ελέγχοντα επιθεωρητή εργασίας και ύστερα από προηγούμενη πρόσκληση του εργοδότη για παροχή εξηγήσεων:

- Πρόστιμο για κάθε παράβαση από πενήντα χιλιάδες (50.000) έως τρία εκατομμύρια (3.000.000) δραχμές.
- Προσωρινή διακοπή της λειτουργίας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας ή τμήματος ή τμημάτων ή του συνόλου της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης για χρονικό διάστημα μέχρι έξι (6) ημέρες.

Επίσης ο Υπουργός Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων μπορεί, ύστερα από αιτιολογημένη εισήγηση του αρμόδιου επιθεωρητή εργασίας, να επιβάλλει με απόφασή του:

- Προσωρινή διακοπή της λειτουργίας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας ή τμήματος ή τμημάτων ή του συνόλου της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των έξι ημερών.
- Οριστική διακοπή της λειτουργίας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας ή τμήματος ή τμημάτων ή του συνόλου της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης.

Ποινικές κυρώσεις

Κάθε εργοδότης, κατασκευαστής, παρασκευαστής, εισαγωγέας ή προμηθευτής, που παραβαίνει από πρόθεση τις διατάξεις της νομοθεσίας για την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας και των κανονιστικών πράξεων που εκδίδονται με εξουσιοδότησή της, τιμωρείται με φυλάκιση ή με χρηματική ποινή τουλάχιστον εκατό χιλιάδων δραχμών ή και με τις δύο ποινές.

3. ΗΓΕΣΙΑ

3.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η «ηγεσία» ως έννοια και ως συμπεριφορά, στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Η άσκηση της διοίκησης αποτελεί μορφή ηγεσίας, γιατί έχει τα χαρακτηριστικά της επιρροής και της αλληλεπίδρασης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας.

Θα μπορούσε φυσικά να αντιτάξει κανείς ότι κατά την άσκηση της διοίκησης στο χώρο κρατικών ή ιδιωτικών επιχειρήσεων δεν υπάρχει απαραίτητα στον ηγέτη το στοιχείο της έμπνευσης ή της αφοσίωσης στους στόχους της ομάδας ή της οργάνωσης. Η εξουσία αυτή μάλιστα μπορεί να απορρέει από γραφειοκρατικούς κανόνες και να ασκείται χωρίς έμπνευση από τα πρόσωπα που είναι υπεύθυνα. Γεγονός πάντως παραμένει ότι στην επιστημονική βιβλιογραφία η ηγεσία ταυτίζεται με την άσκηση του διευθυντικού ή εποπτικού ρόλου.

Οι Katz και Kahn (1978) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία εμφανίζεται κυρίως με τρεις μορφές: (α) ως χαρακτηριστικό της θέσης, (β) ως χαρακτηριστικό του ατόμου και (γ) ως κατηγορία συμπεριφοράς.

Στην έννοια της ηγεσίας, σύμφωνα με τους Katz και Kahn, ενυπάρχουν δύο στοιχεία: ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και κάποια άτομα που υφίστανται την επιρροή. Χωρίς αυτά τα δυο στοιχεία δεν έχουμε ηγεσία.

Σύμφωνα με τον Hollander, «ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την πραγμάτωση των επιθυμητών στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης»,

Ο Yuki θεωρεί ότι ο όρος «ηγεσία» περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την επιτέλεση της εργασίας, που αποβλέπει στην επιδίωξη των στόχων αυτών, καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της.

Κάθε στέλεχος μιας σύγχρονης επιχείρησης ή ενός οργανισμού αναπτύσσει ένα συγκεκριμένο «στιλ» ή «ύφος» ηγεσίας ή υποκίνησης των υφισταμένων του. Το ηγετικό στιλ ορίζεται ως ένα πλέγμα συμπεριφοράς σχεδιασμένο κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ολοκληρώνει τις οργανωσιακές ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του προσωπικού στην επιδίωξη και επίτευξη κάποιων κοινών στόχων. Η συγκεκριμένη συμπεριφορά μπορεί να προσλάβει διαφορετικές μορφές και σχήματα, και κατά συνέπεια το ηγετικό στέλεχος μιας επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να επιλέξει, από ένα ευρύ φάσμα πλεγμάτων συμπεριφοράς, εκείνο τον ηγετικό ρόλο που κρίνει ότι είναι περισσότερο εφαρμόσιμος και θα αποβεί πιο αποδοτικός για τα δεδομένα της δικής του προσωπικότητας, της φύσης της ομάδας της οποίας ηγείται και των στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης στην οποία αυτή τη συγκεκριμένη στιγμή συμβαίνει να υπηρετεί.

Ένα από τα καθιερωμένα σχήματα αναλυτικής αξιολόγησης του φάσματος των δυνατοτήτων συμπεριφοράς ενός ηγετικού στελέχους ή ενός μάνατζερ είναι το συνεχές που καλύπτει τα σημεία του απόλυτου αυταρχισμού μέχρι τα σημεία της απόλυτης δημοκρατίας.

Το συγκεκριμένο αυτό σχήμα αποτελείται:

1. Από τον **καταναγκαστικό αυταρχισμό**, όπου ο ηγέτης-μάντζερ υπαγορεύει τη θέληση του στους υφισταμένους του και χρησιμοποιεί καταναγκαστικές ψυχολογικές μεθόδους όταν το κρίνει απαραίτητο.

2. Τον **φιλόανθρωπο αυταρχισμό**, όπου ο ηγέτης-μάντζερ υπαγορεύει, παρέχοντας ταυτόχρονα εξηγήσεις και ενισχύοντας τη «σωστή» συμπεριφορά των υφισταμένων με μικρές επιβραβεύσεις.

3. Τον **παραπλανητικό αυταρχισμό**, όπου ο ηγέτης-μάντζερ εξαπατά τους υφισταμένους του δίνοντας τους την εντύπωση ότι και αυτοί συμμετέχουν και καθορίζουν τις εξελίξεις, ενώ ουσιαστικά αυτός είναι ο μόνος που ελέγχει την κατάσταση.

4. Τη **συμβουλευτική ηγεσία**, όπου οι υφιστάμενοι αισθάνονται και πιστεύουν ότι οι ιδέες και οι προτάσεις τους είναι επιθυμητές από την ηγεσία και ότι έχουν τη δυνατότητα να συμβάλουν στη λήψη αποφάσεων.

5. Τη **φιλελεύθερη-συμμετοχική προσέγγιση**, όπου ο προϊστάμενος-ηγέτης- μάντζερ συμμετέχει στην ομάδα που επιβλέπει ως μέλος και ακολουθεί τις αποφάσεις που λαμβάνονται από αυτή.

Εδώ χρειάζεται να σημειωθεί ότι η δομή κάθε επιχείρησης και κάθε οργανισμού, όπως και οι ρόλοι που αντιστοιχούν στα πρόσωπα που συνιστούν αυτή τη διοικητική δομή -το οργανόγραμμα- προβλέπουν ότι για κάθε πράξη υπάρχει μια αντιστοιχία θέσης εξουσίας-ευθύνης. Κατά συνέπεια, ο προϊστάμενος που θα λειτουργήσει με αποκλειστικό γνώμονα την απόλυτα φιλελεύθερη διαμόρφωση των διοικητικών αποφάσεων και πράξεων δεν μπορεί να αποποιηθεί τις προσωπικές ευθύνες του επιρρίπτοντάς τις στην ομάδα της οποίας η επίβλεψη και καθοδήγηση του έχει ανατεθεί από τη διοίκηση.

Το παραπάνω σχήμα προσφέρει, μεταξύ άλλων, και τη δυνατότητα στο ηγετικό στέλεχος μιας επιχείρησης να αποφεύγει την υιοθέτηση, παγίωση και μονοσήμαντη εφαρμογή ενός στιλ διοίκησης ή ηγεσίας.

Σε σχετική έρευνα ανάμεσα σε 143 ηγετικά στελέχη στη Μεγάλη Βρετανία προέκυψαν τα παρακάτω ενδιαφέροντα ευρήματα. Όταν οι αποφάσεις ήταν σημαντικές για την επιχείρηση ή τον οργανισμό, οι περισσότεροι μάντζερ είχαν την τάση να λειτουργούν με αυταρχικό τρόπο, επεξηγώντας ορισμένες φορές τις πράξεις τους στους υφισταμένους τους και αποφεύγοντας τις εξηγήσεις σε κάποιες άλλες περιπτώσεις.

Όταν οι αποφάσεις ήταν σημαντικές για τους υφισταμένους αλλά όχι και για την επιχείρηση ή τον οργανισμό, οι περισσότεροι μάντζερ είχαν την τάση να συμβουλευόνται τους υφισταμένους, να τους παροτρύνουν στη λήψη κοινών αποφάσεων ή ακόμη και να αναθέτουν σ' αυτούς την ευθύνη της λήψης συγκεκριμένων αποφάσεων.

Σε περιπτώσεις όπου οι αποφάσεις δεν ήταν σημαντικές ούτε για το προσωπικό ούτε για την επιχείρηση ή τον οργανισμό, οι περισσότεροι μάντζερ είχαν την τάση της εξοικονόμησης προσωπικού χρόνου, και είτε ανέθεταν τη λήψη των αποφάσεων στους υφισταμένους τους είτε αποφάσιζαν αυταρχικά για λογαριασμό τους.

Τέλος όταν οι αποφάσεις ήταν σημαντικές τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την επιχείρηση ή τον οργανισμό, οι περισσότεροι μάντζερ είχαν την τάση να συμβουλευόνται τους υφισταμένους τους προτού πάρουν οι ίδιοι τις αποφάσεις τους.

Σε συγκριτικές μελέτες που αφορούν το στίλ διοίκησης με βάση το παραπάνω σχήμα, εντοπίστηκε ότι τμήματα προσωπικού και διοικητικής μέριμνας υιοθετούν με μεγαλύτερη ευκολία το στίλ της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, το ακριβώς αντίθετο συμβαίνει στα οικονομικά τμήματα και την παραγωγή, ενώ τα τμήματα πωλήσεων και προμηθειών βρίσκονται ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα.

Από ερευνητικά δεδομένα ακόμη επιβεβαιώνεται η θεωρητική θέση των επιστημόνων της συμπεριφοράς που υποστηρίζουν ότι η επιλογή του στίλ ηγεσίας από τους μάνατζερ επιχειρήσεων και οργανισμών σχετίζεται και με την επιλογή της γενικότερης στρατηγικής που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός. Κατά συνέπεια, αλλιώς θα λειτουργήσουν τα στελέχη μιας επιχείρησης που έχει επιθετική πολιτική και αποσκοπεί στην ταχεία ανάπτυξη της, και με διαφορετικό τρόπο τα στελέχη μιας άλλης επιχείρησης η οποία λειτουργεί συντηρητικά και επιθυμεί περισσότερο τον περιορισμό του κόστους και τη σταθερότητα παρά την ανάπτυξη.

3.2. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για να εντοπιστούν χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένα άτομο, ώστε να θεωρηθεί σωστά ηγέτης. Ο ηγέτης για να εκτελέσει το δύσκολο έργο του και να επιτύχει στην πραγματοποίηση του σκοπού του θα πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα προσόντα:

- Ευφυΐα και διανοητική δύναμη.
- Ισχυρή θέληση και επιμονή.
- Δραστηριότητα.
- Θάρρος να αναλαμβάνει ευθύνες.
- Αίσθημα καθήκοντος και προσφοράς προς όλα τα άτομα και επιθυμία να συμβάλει στην ευημερία του συνόλου.
- Γενική και εκτεταμένη μόρφωση.
- Δεξιότητες χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντος.
- Θα πρέπει να είναι συναισθηματικά σταθερός και πνευματικά ώριμος.

3.3. ΠΩΣ ΘΑ ΑΝΑΠΤΥΞΕΙ Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

Σαν βασικές αρχές ενός συστήματος καθοδήγησης θα μπορούσαν να αναφερθούν οι εξής:

- (1) Οι υφιστάμενοι πρέπει να γνωρίζουν τι περιμένουν οι άλλοι από αυτούς. Η αποτελεσματική καθοδήγηση απαιτεί κατά τον προσδιορισμό της εργασίας να καθορίζονται και τα αποτελέσματα που αναμένονται. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει σαφή αντίληψη για το ποιες είναι οι κύριες περιοχές ευθύνης λογοδοσίας του και συγκεκριμένα, τι αποτελέσματα πρέπει να επιτύχει σε καθμία απ' αυτές. Η απλή ανάθεση δραστηριοτήτων δεν είναι αρκετή. Για να αποφέρει αποτελέσματα η διατύπωση

μιας εξουσιοδότησης πρέπει να περιλαμβάνει και τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν.

- (2) Ο προϊστάμενος πρέπει να δίνει στον υφιστάμενό του την ευκαιρία να κάνει κάτι: Ένα δεύτερο κριτήριο αποτελεσματικής καθοδήγησης είναι η ανάθεση εξουσίας, δηλαδή να δώσουμε την ελευθερία στον υφιστάμενο να εργασθεί. Μέσα σε ευρύτερα πλαίσια, πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύσσει πρωτοβουλία, καθώς και τις πνευματικές του δυνατότητες στο προσδιορισμό του τρόπου επίτευξης ορισμένων στόχων.
- (3) Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει “πως τα πάει”: Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει, σε συνεχή και περιοδική βάση, την επίδοσή του σε όλες τις περιοχές που έχει ευθύνη λογοδοσίας. Με αυτό τον τρόπο ελέγχει την πρόοδό του κι εκτελεί, όπου χρειάζεται, τις απαραίτητες διευθετήσεις. Αρχίζει έτσι, πραγματικά να αποδίδει έργο που θα τον βοηθά, αντί να περιορίζεται σε εκτέλεση εντολών.
- (4) “Ο προϊστάμενος πρέπει να δίνει στον υφιστάμενο βοήθεια και υποστήριξη”. Η επίτευξη αποτελεσμάτων σπάνια είναι υπόθεση ενός ανθρώπου. Ο προϊστάμενος πρέπει να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια συντονισμού των προσπαθειών των υφισταμένων του μ’ εκείνες των άλλων τμημάτων και κάθε προσπάθεια απομάκρυνσης των δυσκολιών που μπορεί να κρύβονται ή να δυσκολεύουν την επίτευξη των στόχων τους. Γενικά πρέπει να είναι σύνδεσμος μεταξύ του προσωπικού του και των άλλων.
- (5) Ο προϊστάμενος πρέπει να ανταμείβει τον υφιστάμενο με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει. Η τελευταία αυτή αρχή αφορά στο σύστημα τόσο των οικονομικών όσο και των μη οικονομικών αμοιβών με βάση τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί.

3.4. ΕΠΟΠΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο όρος “επόπτης” χρησιμοποιείται για να χαρακτηρίσει ένα επίπεδο παραγωγικής ευθύνης ανώτερο του εργάτη ή τεχνίτη. Οι εργάτες και τεχνίτες είναι υπεύθυνοι για ότι παράγουν, ενώ ο επόπτης είναι υπεύθυνος για την παραγωγή μέσω των προσπαθειών των άλλων.

Τα καθήκοντα του επόπτη είναι:

A) ο προγραμματισμός :Ο επόπτης οφείλει να ορίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς του τμήματός του, να προβλέψει τις μελλοντικές συνθήκες και εξελίξεις της εργασίας και να προσδιορίσει τις μελλοντικές ενέργειες για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών. Νέα μηχανήματα, νέα υλικά και νέα γενικά μέσα, μεταβάλλουν σταθερά τις ανάγκες της κοινωνίας. Ο επόπτης έχει την βασική ευθύνη για την συνεχή αναπροσαρμογή των προϊόντων.

Β) οργάνωση :Ο επόπτης έχει την ευθύνη για τη διατήρηση αγαθών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων στο τμήμα του, για τη συγκέντρωση, διαφύλαξη και διάθεση πρώτων υλών, για την κανονική λειτουργία των μηχανημάτων του τμήματος, ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη παραγωγή προϊόντων με την καλύτερη δυνατή ποιότητα και το ελάχιστο κόστος.

Γ) εκτέλεση :Σημαντικός είναι ο ρόλος του επόπτη για την επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών του τμήματός του, την παραγωγή δηλαδή των αντικειμένων μέσα στο γενικό πλαίσιο της παραγωγής κατά την πορεία, της οποίας βρίσκεται στην ανάγκη πολλές φορές να παίρνει αποφάσεις, που άλλοτε είναι εύκολες και άλλοτε σοβαρές και σημαντικές.

Επίσης υπάρχουν οι ευθύνες του επόπτη προς τη διεύθυνση:

- α) Να διαβιβάζει στους εργάτες-υπαλλήλους τις κατευθύνσεις της επιχείρησης.
- β) Να μεταδίδει στη Διεύθυνση τις επιθυμίες κι επιδιώξεις των εργαζομένων.
- γ) να επιταχύνει την απαιτούμενη παραγωγή στον καθορισμένο χρόνο.
- δ) Να διατηρεί την παραγωγή στο επιθυμητό επίπεδο.
- ε) Να μελετά τον προγραμματισμό και τις μεθόδους για την αύξηση της απόδοσης.
- στ) Να περιορίζει την σπατάλη στο ελάχιστο δυνατό.
- ζ) Να τηρεί στατιστικά στοιχεία για τον καθορισμό μελλοντικών ενεργειών.
- η) Να υποβάλλει τις απαιτούμενες αναφορές προς τη Διεύθυνση.
- θ) Επιπλέον ο επόπτης αντιπροσωπεύει και βοηθά την Διεύθυνση στα ακόλουθα: μισθούς, προαγωγές, ανάθεση ειδικών εργασιών, ασφάλεια, απολύσεις, αποζημιώσεις, επαίνους, καθοδήγηση των εργαζομένων, συνθήκες εργασίας και παροχή κατάλληλης ηγεσίας.

Η εντύπωση, εξάλλου, που δημιουργείται στον εργαζόμενο για την επιχείρηση, εξαρτάται απόλυτα από τις εντυπώσεις του για τον επόπτη.

Ευθύνες του επόπτη προς τους εργάτες-υπαλλήλους:

- Να δίνει οδηγίες σχετικές με τις βασικές κατευθύνσεις της επιχείρησης, με τις ορθές μεθόδους εκτέλεσης, της εργασίας, καθώς και με την προπαρασκευή των ικανών για προαγωγή σε περίπτωση δημιουργίας κενών θέσεων.
- Να διατηρεί ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας, όπως: καθαριότητα, τάξη, ασφάλεια και κανονική χρονική πορεία εκτέλεσης.
- Να διατηρεί πειθαρχία.
- Να προάγει τη συνεργασία και τις αγαθές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- Να αντιπροσωπεύει τους εργαζόμενους στην Διεύθυνση.

Γενικά όμως ο επόπτης διαδραματίζει ένα **ρόλο ενδιάμεσο**. Μάλιστα υπάρχουν μερικοί σαφείς **κανόνες** για να διατηρεί ο επόπτης μια **ισορροπία ανάμεσα στους εργαζόμενους και στη Διεύθυνση**.

- (1) Να μην έχει προκαταλήψεις, που τον εμποδίζουν να αναπτύξει μια δίκαιη στάση στις περιπτώσεις αντιθέσεων ή σύγκρουση συμφερόντων.
- (2) Να μελετά συνέχεια το χαρακτήρα των μελών της ομάδας του.
- (3) Να γνωρίζει τις κατευθύνσεις της επιχείρησης.
- (4) Να προσπαθεί να υπάρχουν αγαθές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- (5) Να επιδιώκει πνεύμα ομαδικής συνεργασίας.
- (6) Να δείχνει πνεύμα υπακοής και τήρησης των κανονισμών της επιχείρησης.

4. ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, αποτελεί τη σπουδαιότερη μέριμνα των συγχρόνων επιχειρήσεων. Για την ανάπτυξη και διατήρηση καλών σχέσεων πρέπει, η διοίκηση να θεωρεί σαν επίκεντρο του ενδιαφέροντός της, τον παράγοντα άνθρωπο και όχι τη μηχανή. Στη συνέχεια να ενδιαφέρεται για την ύπαρξη κοινών σκοπών και τη δημιουργία προϋποθέσεων αγαθής συνεργασίας.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να θεωρούνται συνεργάτες σε μια κοινή προσπάθεια και άρα πρέπει να καταβάλλεται κάθε αναγκαία φροντίδα για να διερευνηθούν οι βαθύτερες και ουσιαστικότερες ανθρωπινές ανάγκες τους.

Από αυτή την άποψη δεν αρκεί η παροχή ικανοποιητικής αμοιβής και κοινωνικής ασφάλισης, αλλά απαιτείται να κατακτηθούν ψυχικά οι εργαζόμενοι και να θεωρήσουν δική τους την προσπάθεια της επιχείρησης.

Για να πραγματοποιηθούν αυτά, πρέπει οι σκοποί της επιχείρησης να διατυπωθούν με σαφήνεια, να γνωστοποιηθούν στους εργαζόμενους και να κατανοηθούν απ' αυτούς.

Παράλληλα πρέπει να καταβληθεί, από τη διοίκηση, κάθε αναγκαία προσπάθεια για να αποφευχθούν οι αδεξιότητες και οι αδικίες. Η διοίκηση της επιχείρησης έχει υποχρέωση να δημιουργήσει μεταξύ αυτής και των εργαζομένων, ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, συμπάθειας, κατανόησης και δυνατότητα ειλικρινούς συνεργασίας, αφ' ενός μεν ανάμεσα σ' αυτή και τους εργαζόμενους, αφ' ετέρου δε στους εργαζόμενους μεταξύ τους.

Ορισμένες βασικές αρχές για τον επηρεασμό των εργαζομένων από τις δημόσιες σχέσεις είναι οι παρακάτω:

- Η αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων και για κάθε περίπτωση, με πνεύμα δικαιοσύνης και ειλικρίνειας.
- Σωστή και δίκαιη ανταμοιβή για την προσφερόμενη υπηρεσία (εργασία). Πιο συγκεκριμένα, αφού καθοριστεί η αμοιβή ανάλογα με την εργασία, στη συνέχεια πρέπει να κλιμακώνεται σε συσχέτιση προς την επιτυγχανόμενη ανάπτυξη του κύκλου εργασιών και την αύξηση των κερδών.
- Παροχή κινήτρων - υλικών και ηθικά - εργασίας.
- Δημιουργία δυνατοτήτων προόδου και επαγγελματικής ανόδου.
- Κατάλληλοι όροι και συνθήκες εργασίας.
- Να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στους όρους διαβίωσης των εργαζομένων και εκτός της εργασίας.
- Έμπρακτη απόδειξη της ταύτισης των συμφερόντων μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων για να τονιστεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι, η άνοδος της επιχείρησης θα επιφέρει αυτόματα και την άνοδο-υλική και ηθική-για τον καθένα από τους εργαζόμενους.

Ορισμένες από τις εκδηλώσεις δημοσίων σχέσεων που μπορούν να οργανωθούν και να εκδηλωθούν από τις επιχειρήσεις για τον ευμενή επηρεασμό των εργαζομένων είναι και οι παρακάτω:

α) Πρόσληψη

Η άσκηση των δημοσίων σχέσεων αρχίζει από τη στιγμή της επαφής με τον υποψήφιο εργαζόμενο και συνεχίζεται μέχρι την αποχώρησή του.

Οι προσλήψεις κυρίως γίνονται είτε από συστάσεις γνωστών είτε από ανακοινώσεις στον τύπο, είτε με επίσημους διαγωνισμούς (κυρίως στις δημόσιες υπηρεσίες), είτε με άτυπους διαγωνισμούς, οπότε εξετάζονται οι ικανότητες και η προσωπικότητα των υποψηφίων που υπέβαλαν σχετική αίτηση.

Σ' όλες τις περιπτώσεις, το σχετικό μήνυμα της επιχείρησης ή του οργανισμού πρέπει να αντανακλά το ύψος και το κύρος του. Το ίδιο ισχύει και για τις προσωπικές επαφές (διαγωνισμούς, συνεντεύξεις) κατά τη διάρκεια των οποίων τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να σέβονται απόλυτα την προσωπικότητα των υποψηφίων.

Μετά την επιλογή, όλοι πρέπει να παίρνουν απάντηση στις αιτήσεις τους. Οι αρνητικές απαντήσεις πρέπει να είναι ευγενικές, να μη προσβάλλουν ούτε να πικραίνουν, αλλά να περιέχουν μια ευγενική φιλοφρόνηση.

Όσοι προσλαμβάνονται, πρέπει κατά την διάρκεια μιας ειδικής συνέντευξης, να κατατοπιστούν για την επιχείρηση, τα καθήκοντά τους, τα δικαιώματά τους κλπ.

β) Μισθοί - προαγωγές - προσθετές αμοιβές

Οι μισθοί πρέπει να είναι δίκαιοι και ικανοποιητικοί. Το βασικότερο όμως ρόλο στις σχέσεις διοίκησης - εργαζομένων δεν παίζει τόσο το ύψος των αμοιβών αλλά η αμερόληπτη μισθοδοτική πολιτική.

Ο εργαζόμενος μπορεί να δεχτεί μια χαμηλή (σχετικά) αμοιβή όταν κυρίως οι σχέσεις του με τη διοίκηση είναι αρμονικές. Εκείνο που δεν δέχεται με κανένα τρόπο είναι, η οποιαδήποτε αδικία του σε θέματα αυξήσεων και προαγωγής.

Το σύστημα της συμμετοχής στα κέρδη, της επιχείρησης, των εργαζομένων συνεχώς κατακτά έδαφος. Τα "πριμ" αποβλέπουν στη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης του προσωπικού και στη συνειδητή προσπάθεια του για τη δημιουργία κερδών, δεδομένου ότι το ατομικό συμφέρον του καθένα συνδέεται άμεσα με το γενικό συμφέρον της επιχείρησης.

Όσον αφορά τη χορήγηση πριμ ο Archibald Williams αναφέρει τρεις βασικές αρχές:

i. Η ανακοίνωση της παροχής πρέπει να γίνεται με βάση ορισμένη χρονική διάρκεια, ώστε να είναι δυνατή η διακοπή της ή η μεταβολή των όρων της, αν αποδειχθεί ασύμφορη ή αντιπαραγωγική, χωρίς να προκαλέσει εσωτερικές ή και εξωτερικές αντιδράσεις.

ii. Η ανακοίνωση πρέπει να γίνει με τρόπο που να μη δημιουργήσει την εντύπωση ότι ο οργανισμός "μοιράζει" χρήματα, επειδή έχει τόσα πολλά κέρδη που δεν ξέρει τι να τα κάνει.

iii. Η εκκαθάριση των κερδών και ο επιμερισμός των παροχών καλό είναι να ανατίθενται στους ορκωτούς λογιστές, (ώστε να μη δίνονται αιτίες στους κακόπιστους για πιθανή αλλοίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων, ή αδικίες στη διανομή των πριμ).

Άλλες παροχές είναι τα οικογενειακά επιδόματα, επιδόματα τακτικής προσέλευσης, πίστωσης και εκπτώσεις για τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης κ.α.

γ) Συμμετοχή στη διοίκηση

Από έρευνες που έγιναν πρόσφατα στις Η.Π.Α, αποκαλύφθηκε η μεγάλη επιθυμία των εργαζομένων για συμμετοχή στη διοίκηση. Η συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη ορισμένων αποφάσεων είναι όχι μόνο σκόπιμη, αλλά και πολύτιμη, ιδίως όταν οι αποφάσεις αυτές αφορούν άμεσα το προσωπικό, π.χ. ωράριο εργασίας, γιατί τότε το προσωπικό είναι σε θέση να συμβάλλει ουσιαστικά στη λήψη ορθών αποφάσεων και να εφαρμόσει τις αποφάσεις αυτές με ζήλο -ή τουλάχιστον χωρίς αντιδράσεις- μια και δεν τους έχουν επιβληθεί "εκ των άνω" αλλά έχουν "συνεργήσει" στη λήψη τους.

δ) Απόλυση

Η απόλυση δεν πρέπει να υπάρχει στη συνείδηση των εργαζομένων σαν απειλή. Δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για λόγους εκδίκησης ή παραδειγματισμού.

ε) Εγκαταστάσεις - ασφάλεια

Οι εγκαταστάσεις και χώροι εργασίας πρέπει να είναι άνετοι, ευχάριστοι και να πληρούν απόλυτα τους όρους υγιεινής. Ειδική μέριμνα - κυρίως στα εργοστάσια-χρειάζεται για τη λήψη όλων των απαραίτητων μέτρων για την πρόληψη ατυχημάτων.

ζ) Σχέσεις διοικούντων - διοικούμενων

Κανένας δεν έχει το δικαίωμα να προσβάλλει την προσωπικότητα του άλλου. Οποιαδήποτε "μομφή" προς τους διοικούμενους, δεν πρέπει να θίγει την αξιοπρέπεια τους. Σε τυχόν "συγκρούσεις", ανωτέρων με κατωτέρους, το "διαιτητικό όργανο" πρέπει να είναι πολύ προσεκτικό, δεν πρέπει να "εκτεθεί" ο ανώτερος, αλλά και ο κατώτερος δεν πρέπει ποτέ να μείνει με την εντύπωση ότι "έχασε το δίκιο του" μόνο και μόνο επειδή βρίσκεται σε χαμηλότερα σκαλοπάτια της ιεραρχίας. Οι πόρτες της διοίκησης πρέπει να είναι ανοιχτές στα προβλήματα του προσωπικού. Το ποια θα λύνονται είναι άλλο θέμα, πρέπει όμως να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια για την επίλυση όσων περισσότερων μπορεί. Ακόμη και γι' αυτά που δεν είναι δυνατό να λυθούν, θα έχει μείνει σαν "ενεργητικό" η εκδήλωση θετικού ενδιαφέροντος, ένας "καλός λόγος".

η) Αναγνώριση έργου

Η αναγνώριση και τυχόν επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος τον βοηθά να πλησιάσει ψυχικά περισσότερο τον προϊστάμενο ο οποίος έμπρακτα αποδεικνύει ότι γνωρίζει να κρίνει και να ανταμείβει. Από την παραγνώριση, ο πρώτος που ζημιώνεται είναι ο εργοδότης.

Άλλες ενέργειες δημοσίων σχέσεων που μπορούν να επηρεάσουν θετικά τους εργαζόμενους είναι:

- α) Έκδοση περιοδικού.
- β) Οργάνωση εκδηλώσεων.
- γ) Προκήρυξη διαγωνισμών για το προσωπικό.
- δ) Λειτουργία κατασκηνώσεων για τους εργαζόμενους και τα μέλη των οικογενειών τους.
- ε) Εκδρομές, επισκέψεις.
- ζ) Εκπαίδευση και μετεκπαίδευση των εργαζομένων κλπ.

4.2. ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα παραδοσιακά συστήματα κινήτρων βασίζονταν αποκλειστικά στην ικανοποίηση των υλικών αναγκών του εργαζόμενου δηλαδή στη κλιμάκωση της χρηματικής αμοιβής, παραβλέποντας τις ψυχικές και πνευματικές ανάγκες του.

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

Για να εμπνεύσει ένας προϊστάμενος στους υφιστάμενούς του τη διάθεση για παραγωγική εργασία θα πρέπει να επωφεληθεί από τους προσωπικούς λόγους που έχει ο καθένας ξεχωριστά, να συνεργαστεί με την επιχείρηση και σε όλους αυτούς τους ατομικούς λόγους να προσθέσει κι άλλους, ίσως πιο ελκυστικούς για να αποσπάσει έτσι από τους εργαζόμενους τον πιο πραγματικό τους εαυτό.

Όταν μιλάμε λοιπόν για κίνητρα θα πρέπει να εννοούμε πάντοτε ένα σύστημα κινήτρων, δηλαδή ένα συντονισμένο σύνολο από θετικά στοιχεία, που θα προσελκύσει τον εργαζόμενο για παραγωγική εργασία και το οποίο θα πρέπει να βασίζεται σε κοινωνικές αρχές, σε αρχές που διέπουν την πρακτική των επιχειρήσεων και σε ηθικές αρχές, σε ότι αφορά αυτή τις θεμιτές επιδιώξεις του ατόμου. Έτσι, ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων :

(α) Θα πρέπει να ικανοποιεί ανάγκες. Κυρίως τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες (τροφή, στέγη, ένδυση), μέσα στο γενικότερο περιβάλλον όπου λειτουργεί η επιχείρηση. Ακόμη το συναίσθημα της ασφάλειας, την ανάγκη για κοινωνική θέση, την ανάγκη να ανήκει κανείς σε μια ομάδα, την οποία και να παραδέχεται. Επίσης να ικανοποιεί τις ανάγκες του «εγώ».

(β) Θα πρέπει να ικανοποιεί μέχρι κορεσμού τις βασικές ανάγκες του ατόμου και να φτάνει το άτομο ως το σημείο εκείνο, όπου οι ανάγκες από υλικές να μεταπίπτουν σε ψυχοπνευματικές.

(γ) Θα πρέπει να είναι σε θέση να αποδεσμεύει την παραγωγική ικανότητα του ατόμου για εργασία. Τα άτομα έχουν τεράστια αποθέματα από φυσικές και πνευματικές ικανότητες, που κατά κανόνα, ποτέ δεν αξιοποιούνται πλήρως από τις επιχειρήσεις. Ένα πετυχημένο σύστημα κινήτρων θα πρέπει όχι μόνο να αποδεσμεύει αυτά τα αποθέματα, αλλά να τα διοχετεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας.

(δ) Θα πρέπει να αντικατοπτρίζει, να κολακεύει και να προάγει την εικόνα της επιχείρησης στον εργαζόμενο. Υπάρχουν πολλά άτομα, τα οποία θέλουν να εργάζονται σε επιχειρήσεις που έχουν ακτινοβολία στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και πολλές φορές πέρα από τα επιχειρησιακά τους επιτεύγματα. Αυτού του είδους προτιμήσεις διεγείρουν και κάνουν παραγωγικότερους τους εργαζόμενους.

4.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Αξιολόγηση είναι η συστηματική εκτίμηση του εργαζόμενου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εξέλιξη.

Έτσι, η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τον άμεσο προϊστάμενο του καθενός που και αυτός υπόκειται σε παρόμοια αξιολόγηση από τον ανώτερό του.

Η αξιολόγηση του εργαζόμενου που αποτελεί ουσιώδες μέρος μιας αποτελεσματικής διοίκησης, έχει τους εξής σκοπούς:

(α) Υποβοηθά στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης από τους εργαζόμενους στην δουλειά τους, ιδιαίτερα αν η εκτίμηση αυτή ακολουθείται από μια συνέντευξη αξιολόγησης με κάθε εργαζόμενο.

(β) Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και των ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη ενός ατόμου.

(γ) Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊστάμενους να μελετούν πιο συστηματικά τη συμπεριφορά των υφιστάμενών τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντί τους με ενδιαφέρον και βοήθεια για τον καθένα.

(δ) Διευκολύνει στη λήψη σωστών αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας του εργαζόμενου, απολύσεις κλπ.

(ε) Για πολλούς οργανισμούς, αποτελεί τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα αύξησης των αμοιβών των εργαζομένων.

(στ) Διευκολύνει για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζομένων.

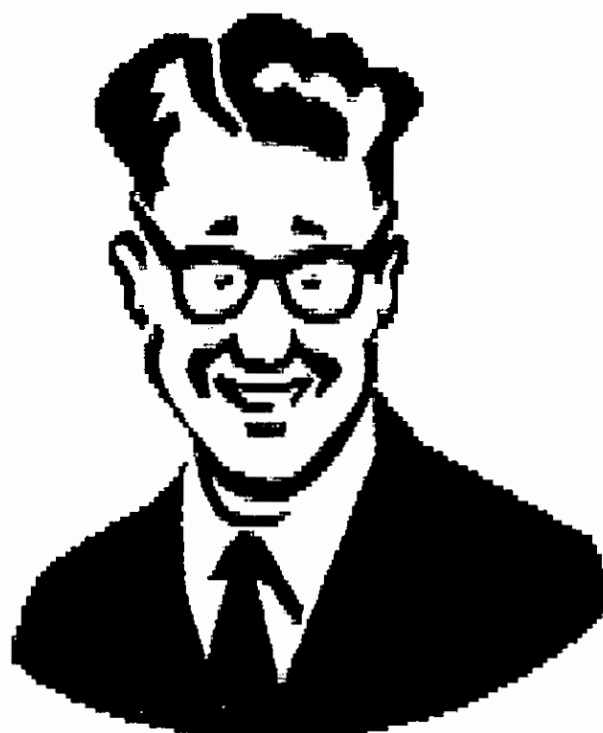
4.4. ΣΧΕΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων αποτελούν ένα κρίσιμο σημείο ανάλυσης του κλάδου των εργασιακών σχέσεων. Επάνω σ' αυτές τις σχέσεις κρίνεται η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων, η δυνατότητα αύξησης της παραγωγικότητας, η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων και γενικά η σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα εξής:

- I. Η ηγεσία ενός οποιουδήποτε οργανισμού είναι υπεύθυνη για την οργάνωση των όρων της παραγωγής (δηλαδή ανθρώπους, χρήματα, μηχανολογικό εξοπλισμό, μεθοδολογία, πρακτικές τεχνικές και εφόδια).
- II. Οι εργαζόμενοι με οποιοδήποτε τρόπο σ' έναν οργανισμό δεν είναι καταρχήν ούτε αδιάφοροι ούτε αρνητικοί απέναντι στις ανάγκες του οργανισμού. Γίνονται αδιάφοροι και αρνητικοί συντελεστές, κάθε φορά που οι εμπειρίες τους "εκ των έσω" τους αναγκάζουν ή κάθε φορά που η ηγεσία αδυνατεί να τους κατευθύνει ορθολογικά.
- III. Είναι λάθος να πιστεύεται, ότι η ηγεσία μπορεί να προσδώσει χαρακτηριστικά προσωπικότητας στον εργαζόμενο, που δεν τα διαθέτει. Αντίθετα, όμως, κύριο μέλημα και καθήκον της ηγεσίας είναι η ανίχνευση και η αναγνώριση αυτών των χαρακτηριστικών, που στη συνέχεια θα αναπτυχθούν στη λειτουργία της επιχείρησης.
- IV. Ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των εργαζομένων – βασική προϋπόθεση των ηγετικών στελεχών – δεν θα πρέπει να απομακρύνεται από τον βασικό στόχο, τη βελτίωση των όρων εργασίας και συνεπώς διαβίωσης του εργαζομένου, αλλιώς η όλη προσπάθεια καθοδήγησης, επηρεασμού και ελέγχου είναι καταδικασμένη.
- V. Η τήρηση των βασικών αρχών από την ηγεσία για την εξασφάλιση της προσαρμογής των υφιστάμενων, είναι προϊόν της μορφής διοίκησης, που ασκεί η κάθε συγκεκριμένη ηγεσία, με σχεδόν προκαθορισμένα αποτελέσματα.
- VI. Τα προβλήματα του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου είναι κοινά για όλους τους ηγέτες κάθε οργανισμού και κάθε επιχείρησης. Εκείνο που διαφοροποιείται κάθε φορά είναι το είδος της αντιμετώπισης από τον ηγέτη, που κάνει και τη διαφορά.
- VII. Η ηγετική συμπεριφορά θα πρέπει να διαπνέεται από βαθιά ανθρωπιστικά συναισθήματα άσχετα αν ο ηγέτης οφείλει να ασκεί διεύθυνση και έλεγχο.
- VIII. Η ηγετική φυσιογνωμία θα πρέπει να διαθέτει ευελιξία, ικανότητα αποφάσεων και δημιουργικότητα, αξιοποιώντας στο μέγιστο τις δυνατότητες των εργαζομένων. Να χαρακτηρίζεται από το βαθμό δημιουργικότητας, διορατικότητας και δυνατότητας, να μην είναι υπερβολικά συγκεντρωτικός, αλλά ν' αφήνει τους εργαζόμενους ν' αναπτύξουν οι ίδιοι δραστηριότητα και συμμετοχή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2



Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

1. Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Η προσωπικότητα είναι ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο σύνολό της, και κατ' επέκταση και της εργασιακής συμπεριφοράς, μέρος της οποίας αποτελεί η επαγγελματική συμπεριφορά.

Η έννοια βασίζεται στην ατομικότητα, που αποτελείται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε ατόμου. Σ' αυτήν την ατομικότητα στηρίζεται η διάκριση των ατομικών παραγόντων από τους λοιπούς, που διέπουν την ανθρώπινη συμπεριφορά (κοινωνικοί, πολιτιστικοί, οικονομικοί, επικοινωνιακοί).

1.2. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Σήμερα με το επιστημονικό ενδιαφέρον πολλών δεκαετιών πάνω στην προσωπικότητα, υπάρχουν πολυάριθμοι ορισμοί της έννοιας αυτής. Αυτό συμβαίνει γιατί για να προσδιοριστεί η προσωπικότητα ως έννοια πρέπει να ληφθούν υπόψη ποικίλα στοιχεία που συνθέτουν την ανθρώπινη υπόσταση.

Απ' όλους αυτούς τους ορισμούς παραθέτουμε στην συνέχεια κάποιους πλέον ενδεικτικούς. Σύμφωνα μ' αυτούς προσωπικότητα είναι:

- 1) «η οργάνωση ενός προσωπικού και ιδιόμορφου υποδείγματος τάσεων, που διαθέτει κάθε άτομο»,
- 2) «η ενότητα και ακεραιότητα του ατόμου, το σύνολο των διακριτικών χαρακτηριστικών, και της ιδιοτυπίας και της συμπεριφοράς του, δηλαδή αυτή η συμπεριφορά που ανταποκρίνεται στις επιλογές του απέναντι στο φυσικό και το κοινωνικό περιβάλλον»,
- 3) «το συνολικό υπόδειγμα (μοντέλο) των χαρακτηριστικών τρόπων σκέψης, αισθήσεως και συμπεριφοράς, το οποίο συνθέτει την αυστηρά καθορισμένη μέθοδο του ατόμου σε σχέση με το περιβάλλον του»,
- 4) «(από το λατινικό "persona", που σήμαινε τη θεατρική μάσκα που χρησιμοποιούσε και διατηρούσε σε όλη τη διάρκεια του έργου ο ηθοποιός) το ουσιώδες, το σταθερό εκείνο στοιχείο της συμπεριφοράς του ατόμου, εκείνο το οποίο το διαφοροποιεί από τα άλλα άτομα».

Εννοιολογικά, η καθημερινή χρήση της έννοιας της προσωπικότητας, αν και δεν απέχει σε μεγάλο βαθμό από την επιστημονική έννοια του όρου, εντούτοις δεν συμπεριλαμβάνει όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία για την ερμηνεία της.

1.3. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στη συνέχεια, απλά παρατίθενται τα κύρια στοιχεία καθορισμού της προσωπικότητας, τα οποία ενέχουν ιδιάζουσα σπουδαιότητα για την κατανόησή της στο πλαίσιο της σύγχρονης κοινωνικής πραγματικότητας. Αυτά είναι:

- οι γενετικές – κληρονομικές καταβολές,
- το περιβάλλον (στη φυσική και κοινωνική του διάσταση),
- η κοινωνικοποίηση,
- η κοινωνική συμμετοχή και το παίξιμο διάφορων κοινωνικών ρόλων,
- η νοημοσύνη,
- και η προσαρμογή σε όλες τις εκφάνσεις της.

Ανάμεσα στις πολλές θεωρίες προσωπικότητας που έχουν διατυπωθεί, υπάρχουν δύο που άμεσα ενδιαφέρουν την Εργασία και τις Εργασιακές Σχέσεις. Και τούτο, διότι η διαμόρφωση της προσωπικότητας – έτσι όπως προκύπτει από αυτές τις θεωρίες – δίνει στον αναγνώστη την ευκαιρία να συλλάβει το νόημα της προσωπικότητας σε κάποιες ιδιαίτερες εκφάνσεις της, που στο πλαίσιο της εργασιακής διαδικασίας μπορεί να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Τις παραθέτουμε όσο πιο συνοπτικά είναι δυνατό, στη συνέχεια.

Η θεωρία του Rogers βασίζεται στην ιδέα του αποκαλούμενου φαινομενικού - πλασματικού εαυτού, που έχει οριστεί ως “το σύνολο εκείνων των χαρακτηριστικών που μπορεί ένα άτομο να αποκαλέσει δικά του”. Τις τάσεις, τις πεποιθήσεις, τα πιστεύω, σχετικά με το ποιος και τι είναι, το σώμα του, τις ικανότητές και δυνατότητές του, τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα, τα υλικά του αγαθά, την οικογένειά του, τους φίλους και τους εχθρούς του και πολλά άλλα.

Ο φαινομενικός εαυτός είναι το κύριο σώμα πάνω στο οποίο βασίζεται και οργανώνεται η προσωπικότητα. Είναι δηλαδή η εικόνα που κάθε άτομο έχει για τον ίδιο του τον εαυτό και που αποτελείται από τις φυσικές και νοητικές τάσεις και τα πιστεύω του. Αυτή η εικόνα - εντύπωση του ατόμου αναφορικά με τον εαυτό του επηρεάζει σημαντικά την συμπεριφορά του (i) απέναντι στους άλλους, (ii) απέναντι στον εαυτό του.

Ο Rogers έχει δώσει άλλη μια έννοια που χαρακτηρίζει την προσωπικότητα του ατόμου και το επηρεάζει όσον αφορά την συμπεριφορά του απέναντι σε τρίτους. Αυτή είναι η έννοια του “ιδεώδους” ή “ιδανικού εαυτού”. Με αυτή την έννοια το άτομο δεν ικανοποιείται από αυτό που πράγματι είναι αλλά από έναν ιδεατό εαυτό του που θα επιθυμούσε να είναι. Αυτό τον ωθεί να πραγματοποιεί κινήσεις, πράξεις και μια συμπεριφορά που συνήθως είναι αντίγραφο ή μίμηση άλλων προσωπικοτήτων και συμπεριφορών. Το άτομο δηλαδή επηρεάζεται από τον περίγυρό του και διαμορφώνει και αναπτύσσει μια προσωπικότητα και μια συμπεριφορά που δεν του ανήκει.

Οι δύο αυτές θεωρίες της “αυτοεικόνας” δηλαδή του φαινομενικού και του ιδεώδους εαυτού επηρεάζουν το άτομο ως προς την συμπεριφορά που καλείται να επιδείξει στο άμεσο ή έμμεσο περιβάλλον του και κατά συνέπεια στον εργασιακό του χώρο.

Από όλα όσα προαναφέρθηκαν γίνεται κατόνοητό, ότι η προσωπικότητα και το χτίσιμό της αποτελεί καθοριστικό στοιχείο της όλης εργασιακής

συμπεριφοράς και σαν τέτοιο αφορά τις εργασιακές σχέσεις διότι εμπεριέχει κύρια στοιχεία καταναλωτικής συμπεριφοράς.

Με άλλα λόγια, ο σύγχρονος εργαζόμενος φθάνει στην εργασιακή διεργασία έχοντας διαμορφώσει κάποια συγκεκριμένα μοντέλα – πρότυπα συμπεριφοράς, η βάση των οποίων ανευρίσκεται στο χτίσιμο της προσωπικότητάς του. Κατά συνέπεια, το στοιχείο αυτό δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται από όλους όσους ασχολούνται.

2. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

2.1. ΑΓΧΟΣ – STRESS

Το άγχος ή stress, είναι αυτό που επικαλείται όλο και συχνότερα ο εργαζόμενος ως την πιεστικότητα της εργασίας του. Από το άγχος μπορεί να διακριθεί:

- A) άγχος “ καλής εκτέλεσης έργου ”.
- B) άγχος “ χρονικής επάρκειας ” του εργαζόμενου.
- Γ) άγχος “ μείωσης της εργασιακής του προσωπικότητας ”.
- Δ) άγχος “ παραγνώρισης των ατομικών διαφορών ”.

Γεγονός πάντως παραμένει, ότι το άγχος μαστίζει τη σύγχρονη εργασία στον ανεπτυγμένο κόσμο και η αντιμετώπισή του θα πρέπει ν' απασχολεί τις διοικήσεις των σημερινών επιχειρήσεων. Βέβαια δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται το λεγόμενο “δημιουργικό” άγχος που αποτελεί κινητήριο μοχλό κάθε ανθρώπινης ή εργασιακής δραστηριότητας.

2.2. Η ΕΝΤΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η εντατικοποίηση αυτή, που αφορά ειδικά τον τομέα παροχής υπηρεσιών, όπου επικρατεί η εποχικότητα, αποτελεί σοβαρό πρόβλημα για τους εργαζόμενους, διότι:

- (1) ένας μεγάλος όγκος δουλειάς συγκεντρώνεται σε μια πολύ μικρή χρονική περίοδο (τη λεγόμενη «περίοδο αιχμής»), όπως συμβαίνει π.χ. στον τουρισμό,
- (2) η συχνά υπάρχουσα εξωεργασιακή ψυχική επιβάρυνση του εργαζομένου αντανακλά στον ρυθμό εργασίας του, μειώνοντας συχνά την απόδοση,
- (3) η βιολογική κόπωση, που συσσωρεύεται σε μικρό χρονικό διάστημα –ειδικά εκεί όπου υπάρχει ομοιόμορφη εργασία- αποτελεί τροχοπέδη για οποιαδήποτε προσπάθεια υψηλής εργασιακής απόδοσης.

Βέβαια, η άποψη αυτή, της εντατικοποίησης, αφορά τον τριτογενή τομέα της παραγωγής (και ιδίως τα επαγγέλματα που έχουν σαν κύριο χαρακτηριστικό την εποχικότητα), ενώ η εντατικοποίηση στην κανονική της διάσταση απαιτεί από την επιχείρηση έναν προγραμματισμό δεδομένο εξυπαρχής, ώστε να παρέχονται ορθολογικά οι εργασιακές υπηρεσίες.

2.3. Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΚΟΠΩΣΗ

Εξαιρετικά σημαντική από ψυχολογική άποψη είναι και η τρίτη έννοια, αυτή της φυσιολογικής (βιολογικής) αλλά και της ψυχολογικής κόπωσης, διότι επιδρά με ιδιαίζοντα τρόπο στην αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Είναι γνωστή και δεδομένη η έννοια της κόπωσης από απλή φυσιολογική, δηλαδή βιολογική, πλευρά, που την ορίζει "σαν ελάττωση της ικανότητας για εργασία εξαιτίας προηγούμενης εργασίας" και της οποίας τα αίτια αναφέρονται σε καθαρά σωματικούς λόγους.

Στον αντίποδα αυτής της βιολογικής κόπωσης βρίσκεται η ψυχική (ή ψυχολογική) κόπωση του εργαζόμενου, της οποίας τα αίτια αναφέρονται σε ψυχικούς λόγους, όπως λ.χ. η χαλάρωση της ισχύος των αισθητηρίων οργάνων, η χαλάρωση - μείωση της αντιληπτικής ικανότητας, η αστάθεια των πνευματικών - νοητικών λειτουργιών, κλπ.

Σύμφωνα δε με τον Τριαντάφυλλο Τριανταφύλλου, η προέλευση των αιτιών που προκαλούν την κόπωση είναι πολύμορφη, κατά βάση όμως, αυτή οφείλεται:

- (1) στα δηλητήρια που εισέρχονται στο αίμα και προκαλούν αλλοιώσεις του,
- (2) στην εισπνοή του οξυγόνου, η οποία οδηγεί στην καύση πολλών ουσιών, χρήσιμων για τον ανθρώπινο οργανισμό,
- (3) στην κληρονομικότητα, από την οποία προέρχονται οι προδιαθέσεις φυματίωσης, αλκοολισμού, θυρεοειδισμού, κλπ,
- (4) στο οικογενειακό περιβάλλον και τα προβλήματα του,
- (5) στο άγχος, που έχει δημιουργήσει ο σύγχρονος τρόπος ζωής και διαβίωσης κλπ.

Αποτέλεσμα όλων αυτών, είναι η ψυχολογική διάσταση της κόπωσης, να ενέχει μεγάλη σημασία για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, διότι η ελάττωση - μείωση της απόδοσης στα μέσα της πρωινής, όπως και της απογευματινής βάρδιας, καθώς και κατά τη διάρκεια της βραδινής, αποτελεί ουσιώδες εργασιακό πρόβλημα (τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις).

Τελικός στόχος, η εξάλειψη αυτής της κόπωσης μέσω της παρεμβολής μικρών διαλειμμάτων, για την επαναφορά στις συνθήκες ορθολογικής απόδοσης.

2.4. Η ΑΝΙΑ ΚΑΙ Η ΠΛΗΞΗ

Η τελευταία και τέταρτη έννοια, που έχει σοβαρό ψυχολογικό περιεχόμενο είναι αυτή της ανίας και της πλήξης των εργαζομένων, που σήμερα αποτελεί βασικό πρόβλημα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, διότι επιφέρει μείωση της αποδοτικότητας.

Η έννοια της ανίας είναι ψυχολογικά γνωστή, εδώ και αρκετές δεκαετίες τουλάχιστον, στη βιομηχανία, στην οποία αποκαλύφθηκε, ότι αποτελεί και τον βασικότερο λόγο αποχώρησης και εγκατάλειψης της εργασίας από τους εργαζόμενους.

Η ανία και, συνακόλουθα η πλήξη, δεν σχετίζονται σε καμιά περίπτωση με την συμπτωματολογία της κόπωσης από την εργασία (η οποία αποτελεί μια συνειδητή αδυναμία παροχής εργασίας) και αντιμετωπίζονται στην

πραγματική τους βάση, που είναι η αδικαιολόγητη αδυναμία ή μείωση στην παροχή εργασίας, που κατά τον Π. Φαναριώτη, οφείλονται:

- (1) στη συνεχώς επαναλαμβανόμενη εργασία, που οδηγεί στη μονοτονία,
- (2) στο βαθμό της προσοχής που απαιτείται για την εκτέλεση μιας εργασίας,
- (3) στο επίπεδο των ικανοτήτων που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας,
- (4) στην ποικιλία των διαφόρων πράξεων,
- (5) στο φυσικό περιβάλλον,
- (6) και τέλος, στο βαθμό με τον οποίο το άτομο ή η ομάδα συμμετέχει στην εργασία.

Γεγονός αναμφισβήτητο πάντως παραμένει, ότι η σημερινή Διοίκηση Επιχειρήσεων δεν μπορεί πλέον να αγνοήσει τις επιπτώσεις της ανίας, διότι εξαιτίας της προκαλείται μειωμένη απόδοση του εργαζόμενου, η οποία μπορεί να μεταφραστεί και να επεκταθεί σε όλη την επιχείρηση.

Τα σημεία που αναφέρονται στην έννοια της ανίας και ενδιαφέρουν τον κλάδο των Εργασιακών Σχέσεων και τις εργασιακές σχέσεις μέσα στις επιχειρήσεις, μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- (1) ότι συχνά, η προσωπική και οικογενειακή ζωή και τα προβλήματα τους που οδηγούν στην έλλειψη ικανοποίησης, συντείνουν στη δημιουργία της ανίας,
- (2) ότι ο βαθμός νοημοσύνης και το μορφωτικό επίπεδο του εργαζόμενου έχει σχέση με την ύπαρξη ή όχι της ανίας, αλλά τουλάχιστον με τον βαθμό της,
- (3) ότι πολλές φορές, η ανία συντελεί στην πτώση του ηθικού του εργαζόμενου, με αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης,
- (4) ότι καλό είναι —όπου και πρακτικά είναι δυνατό— να υπάρχει μια κάποια εναλλαγή της εργασίας περιοδικά (από ημέρα σε ημέρα, από πόστο σε πόστο ή και στη διάρκεια της ίδιας ημέρας),
- (5) ότι η θεραπεία της εργασιακής ανίας μπορεί να επιτευχθεί και με την ανάπτυξη και προώθηση και εξωεργασιακών δραστηριοτήτων ή ακόμη, με την πληρέστερη ενημέρωση για τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας και το συνολικό της εύρος,
- (6) ότι η κατευθυντήρια πολιτική των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τη σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας και τα επιπλέον πλεονεκτήματα της, μπορεί να συμβάλλει στην εξάλειψη της ανίας.

2.5. ΕΓΚΕΦΑΛΙΚΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ

Σ' αυτήν την περίπτωση το άτομο είναι φορτισμένο εγκεφαλικά, το απασχολούν τα προβλήματα του, ειδικά αυτά που δεν μπορεί να αντιμετωπίσει.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το άτομο να παρουσιάζει αδυναμία συγκέντρωσης, αδυναμία λήψης αποφάσεων σε σχέση με την ευκολία που είχε πριν, και τέλος απώλεια μνήμης.

Με όλες αυτές τις αρνητικές επιπτώσεις, ο εργαζόμενος νιώθει ακόμη περισσότερο άγχος, ανασφάλεια και έλλειψη αυτοπεποίθησης. Και φυσικά

αυτό αντανακλά σε οργανικό κόστος της επιχείρησης. Γιατί η κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται για άτομα παραγωγικά έτσι ώστε εκμεταλλευόμενη τις ικανότητες τους και τις γνώσεις τους να εκπληρώνονται οι στόχοι της.

2.6. ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Εδώ το άτομο χαμένο στην κυριολεξία από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, προσπαθεί να βρει λύση καταφεύγοντας στην υπερκατανάλωση τροφής, στα ποτά, στα τσιγάρα και διάφορα άλλα.

Επίσης πρέπει να αναφερθεί πως έχουν σημειωθεί περιπτώσεις που το άτομο φτάνει σε ακραίες καταστάσεις αντιμετώπισης προβλημάτων και έχουμε τα λεγόμενα εργατικά ατυχήματα.

2.7. ΠΙΕΣΗ

Η πίεση είναι ένας άλλος παράγοντας του στρες. Η πίεση εμφανίζεται όταν δραστηριότητες πρέπει να επιταχυνθούν, όταν έχει προστεθεί απρόσμενα δουλειά, ή όταν ένα άτομο δουλεύει για μεγάλο χρονικό διάστημα κοντά σε κάποιον με μεγάλο αξίωμα.

Αυτό που έχει μεγάλη σημασία είναι από πού προέρχεται η πίεση και ποιος θέτει τα όρια. Γενικά τα άτομα αισθάνονται περισσότερο πιεσμένα σε καταστάσεις που έχουν λίγο ή καθόλου έλεγχο.

Συμπερασματικά, όταν συναισθηματικά ανοίγματα γίνονται με κάποιο σκοπό ή επαναλαμβάνονται, είναι απρόβλεπτα, δεν μπορούν να ελεγχθούν και είναι συνδεδεμένα με πίεση, τότε το στρες είναι καταστροφικό και για τον εργαζόμενο και για την επιχείρηση.

2.8. ΑΠΟΞΕΝΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ

Ο τεχνικός πολιτισμός είναι μια ιδιαίτερη έκφραση της δραστηριότητας του σύγχρονου ανθρώπου.

Ο σύγχρονος άνθρωπος υποφέρει σήμερα κάτω από ένα τυραννικό συναίσθημα μοναξιάς, τέτοιας που ίσως να μην αισθάνθηκε ο άνθρωπος καμιάς άλλης εποχής. Έχει σχισθεί στα δύο, ανάμεσα στην εξωτερικά αναπτυγμένη τελειότητα και την εσωτερική αδυναμία. Απ' αυτό το χάσμα ανεβαίνει ο φόβος, το άγχος, η κόπωση, η μοναξιά.

Μέσα σ' αυτή την ατμόσφαιρα ο άνθρωπος δεν αισθάνεται σαν κέντρο και δημιουργό της τεχνικής, αλλά σαν υπηρέτη του. Όσο πιο πελώριες είναι οι δυνάμεις που έχει δεσμεύσει, τόσο πιο αδύναμο αισθάνεται τον εαυτό του. Ο σκοπός του λοιπόν είναι να πωλήσει κατά κάποιο τρόπο τον εαυτό του με επιτυχία στην αγορά, και μάλιστα σε συμφέρουσα τιμή. Το σώμα του, η νοητική του ικανότητα και η ψυχή του είναι το κεφάλαιο. Με βάση λοιπόν αυτά που διαθέτει και προσφέρει αρχίζει έναν συνεχή μακροχρόνιο αγώνα επιδιώξεων και αναζητήσεων.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν είναι αυτές που αποφασίζουν για την αξία του ατόμου σαν να πρόκειται για κάποιο εμπόρευμα. Γι' αυτό οι εργαζόμενοι τείνουν πολλές φορές να χάσουν τον εαυτό τους κάτω από τους ρόλους και τις μάσκες που φορούν.

Κοινωνιολογικές έρευνες μας λένε πως ο σύγχρονος άνθρωπος στέκεται δύσπιστα και διστακτικά απέναντι στην πραγματικότητα. Τον ενδιαφέρουν η επιτυχία, πλούτος ενώ ο εσωτερικός του κόσμος είναι φτωχά αναπτυγμένος. Πατάει επί πτωμάτων για να επιτύχει τους σκοπούς του και το αποτέλεσμα είναι να καταβάλλεται από ανία, πλήξη και μελαγχολία.

Ταυτόχρονα γίνεται όλο και πιο συχνό φαινόμενο να παραμερίζεται η προσωπική ζωή για την απασχόληση. Άντρες και γυναίκες περνούν όλο και περισσότερες ώρες σε δουλειές γραφείου και λιγότερες σε οικογενειακή ζωή. Συγχρόνως, με την κρίση που περνάει ο θεσμός της οικογενείας σήμερα, ο τομέας «απασχόληση» γίνεται για πολλούς μια βάση όπου στηρίζονται για να προχωρήσουν και σε άλλους τομείς της ζωής τους. Μόνο που η βάση αυτή πολλές φορές δεν είναι στερεή και οι άνθρωποι βρίσκονται μετέωροι στο κενό.

Παρ' όλα αυτά ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει ο πιο βασικός που διακινεί τα υπόλοιπα. Είναι ο παράγοντας που όταν υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες, ανεβάζει την παραγωγικότητα και με υψηλά κίνητρα παράγει εργασία υψηλής ποιότητας. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν υπάρχουν συγκρούσεις με τον ανθρώπινο παράγοντα, πέφτει η παραγωγικότητα, χαμηλώνει το ηθικό και μειώνονται τα κίνητρα για καλή ποιότητα εργασίας. Τότε δημιουργούνται προβλήματα που ζητούν άμεση λύση.

3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η συμπεριφορά του προσωπικού μέσα στην εργασία επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Κάποιοι απ' αυτούς που αναφέραμε προηγουμένως, όπως είναι η πλήξη-ανία, εντατικοποίηση στην εργασία κλπ, μπορούν να αντιμετωπιστούν και να περιοριστούν από τη διοίκηση. Κάποιοι άλλοι παράγοντες όμως, βρίσκονται πέρα από τα όρια των δυνατοτήτων των επιχειρήσεων για άσκηση οποιουδήποτε ελέγχου πάνω σ' αυτούς. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

Οι πολιτιστικές αξίες

Οι πράξεις και η συμπεριφορά κάθε ατόμου δεν επηρεάζονται μόνο από το φυσικό περιβάλλον ή αυτό που εκ των πραγμάτων δημιουργείται στον εργασιακό του χώρο, αλλά και από αυτό που δημιουργεί ο ίδιος ο άνθρωπος κάτω από την επίδραση των ηθών και εθίμων που επικρατούν σ' έναν τόπο, τη γλώσσα, τη θρησκεία, την παιδεία, την ιστορία κλπ, στοιχεία δηλαδή που στο σύνολό τους διαμορφώνουν το πολιτιστικό επίπεδο κάθε χώρας.

Το επίπεδο αυτό του πολιτισμού χωρίς πολλές φορές να το συνειδητοποιούμε, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις πράξεις των ανθρώπων που έχουν αναπτυχθεί μέσα στο περιβάλλον αυτό.

Έτσι κάθε προσπάθεια κατανόησης της συμπεριφοράς του προσωπικού πρέπει να γίνεται πάντοτε σε συνδυασμό με τη μελέτη και την κατανόηση του πολιτιστικού επιπέδου στο οποίο ζει το άτομο.

Οι αξίες αυτές επηρεάζουν τόσο έντονα τα άτομα ώστε να γίνεται πολύ δύσκολη ή αδύνατη η μεταβολή τους. Έτσι μ' αυτόν τον τρόπο το άτομο μπαίνοντας στην εργασία φέρνει μαζί του ένα πλήθος από παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν τον τρόπο της συμπεριφοράς του απέναντι στην εργασία, απέναντι στους συναδέλφους του και τους προϊσταμένους του όπως επίσης και τις φιλοδοξίες του. Ύστερα απ' αυτό βγαίνει το συμπέρασμα ότι η αγωγή που παίρνει ο άνθρωπος εκτός της εργασίας επηρεάζει τη συμπεριφορά του μέσα σ' αυτή.

4. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εργασιακό περιβάλλον ασκεί σημαντική επίδραση στην ικανότητα προσαρμογής του ανθρώπου σε μια εργασία. Επομένως η διάθεση για εργασία και η απόδοση του εργαζόμενου, επηρεάζεται σημαντικά από τις συνθήκες του περιβάλλοντος ή αλλιώς από το φυσιολογικό και ψυχολογικό κλίμα το οποίο επικρατεί στους χώρους εργασίας.

Παρακάτω παραθέτουμε τους φυσιολογικούς παράγοντες οι οποίοι συντελούν στη δημιουργία ενός ευχάριστου κλίματος εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί επιδρούν σημαντικά στη πρόληψη ατυχημάτων αλλά και στη καλή ποιοτική και ποσοτική απόδοση της εργασίας.

4.1. ΔΙΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΧΩΡΩΝ

Η διαρρύθμιση των χώρων στο εργασιακό περιβάλλον, απαιτεί σοβαρή μελέτη για να δώσει την όσο το δυνατόν καλύτερη χρησιμότητα. Αλλά ακόμα και σε έναν ήδη διαμορφωμένο χώρο μπορούν πάντα να υπάρξουν βελτιώσεις για αποτελεσματικότερη απόδοση του εργασιακού χώρου. Τέτοια μέτρα βελτίωσης αποτελούν τα παρακάτω:

- Με την κατάλληλη μετακίνηση μηχανημάτων, επίπλων, εργαλείων εργασίας κλπ, δημιουργείται επιπλέον χώρος με σκοπό να εξοικονομηθούν άσκοπες προσπάθειες ή χρόνοι αναμονής και να περιοριστούν στο ελάχιστο οι δυσφορίες των εργαζομένων.
- Να μην υπάρχουν δυσμενείς τοπικές συνθήκες σε κάθε θέση εργασίας όπως κραδασμοί, υπερβολικός θόρυβος, ελλιπής φωτισμός, υπερβολική θερμότητα ή κρύο κλπ.
- Μεγάλη επίδραση στην άνεση αλλά και στην ποιότητα της εργασίας έχει η τήρηση καθαριότητας σε όλους τους χώρους εργασίας.

4.2. ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ – ΥΓΡΑΣΙΑ ΧΩΡΟΥ

Η αισθητή θερμοκρασία σε ένα χώρο δεν εξαρτάται μόνο από τη θερμοκρασία του χώρου αλλά και από τη θερμοκρασία και την υγρασία των τοίχων, στεγών ή πατωμάτων.

Η κατάλληλη σχετική υγρασία για χώρους εργασίας είναι "30" έως "60". Πάνω και κάτω από το όριο αυτό προκαλείται δυσφορία. Η κατάλληλη για κάθε εργασία θερμοκρασία εξαρτάται από το είδος της εργασίας και κυμαίνεται από 12⁰ C για βαριές εργασίες, έως 22⁰ C για εργασίες που δεν απαιτούν σωματικό κόπο.

Για τη χώρα μας σημαντικό πρόβλημα είναι οι υψηλές θερμοκρασίες του καλοκαιριού. Ριζική λύση του προβλήματος αποτελεί ο κλιματισμός των χώρων εργασίας μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η διατήρηση άνετης θερμοκρασίας, υγρασίας και αερισμού. Αλλά και με απλούστερα μέσα όπως η θερμική μόνωση των χώρων και ο κατάλληλος αερισμός είναι δυνατόν να αποφεύγεται η υπερβολική θερμοκρασία.

4.3. ΕΞΑΕΡΙΣΜΟΣ

Οι μεταβολές στο σύστημα εξαερισμού προκαλούν μεταβολές τόσο στην παραγωγικότητα του ανθρώπου, όσο και στο ρυθμό ατυχημάτων και το ηθικό. Το άριστο σύστημα εξαερισμού εξαρτάται σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση από το βαθμό αλληλεπιδράσεως, της θερμοκρασίας, της υγρασίας, της εντάσεως του αέρα, του βαθμού της φυσικής προσπάθειας που απαιτείται κάθε φορά και τέλος των διαθέσεων του προσωπικού.

Ο αερισμός των χώρων εργασίας είναι απολύτως απαραίτητος για την αντικατάσταση του μολυσμένου αέρα που έχει παραχθεί από τα μηχανήματα, την αναπνοή κλπ.

4.4. ΦΩΤΙΣΜΟΣ

Είναι γνωστό ότι στο σκοτάδι ο άνθρωπος δεν μπορεί να διακρίνει τα διάφορα αντικείμενα. Ο πολύ μικρός φωτισμός εντείνει υπερβολικά το σύστημα οράσεως ενώ όσο αυξάνει η ένταση του φωτός τόσο βελτιώνεται η όραση. Πέρα όμως από ένα ορισμένο σημείο η αύξηση της εντάσεως του φωτός συνοδεύεται με φθίνουσα απόδοση της οράσεως.

Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει ιδανική ποσότητα φωτισμού η οποία είναι απαραίτητη σε κάθε περίπτωση. Το πρόβλημα έγκειται στο πώς θα έχουμε κάθε φορά τόσο φως όσο είναι αναγκαίο για την εκτέλεση μιας δεδομένης εργασίας, ώστε να εκτελεσθεί αυτή όσο το δυνατό γρηγορότερα, ακριβέστερα και αναπαικτικότερα. Συνήθως ο φωτισμός τον οποίον χρειαζόμαστε είναι λιγότερος απ' ό τι νομίζουμε. Είναι όμως απαραίτητο να έχουμε τον απαιτούμενο κάθε φορά φωτισμό. Ο καλός και επαρκής φωτισμός συντελεί σημαντικά στην ποιότητα της εργασίας.

Το φως σε ένα χώρο εργασίας προέρχεται είτε από το φως του ήλιου, που μπαίνει από τα παράθυρα (φυσικός φωτισμός) είτε από ηλεκτρικές πηγές (τεχνητός φωτισμός). Ο φυσικός φωτισμός μεταβάλλεται σημαντικά με τις εποχές του χρόνου, τις ώρες της ημέρας και με τις καιρικές συνθήκες.

Επομένως ο αναγκαίος φωτισμός σε κάθε χώρο εργασίας θα εξασφαλιστεί με το συνδυασμό φυσικού και τεχνητού φωτισμού. Εξάλλου σε ορισμένες θέσεις ή και σημεία της θέσης εργασίας απαιτείται εξαιρετικά μεγάλη ένταση φωτισμού, η οποία θα ήταν ενοχλητική και δαπανηρή για ολόκληρο το χώρο και εξασφαλίζεται με τοπικό φωτισμό.

4.5. ΘΟΡΥΒΟΙ – ΗΧΟΙ

Ο θόρυβος όπως είναι γνωστό παρεμβαίνει στην επικοινωνία. Όσο εντονότερος είναι ο θόρυβος, τόσο δυνατότερα είμαστε υποχρεωμένοι να μιλάμε. Η ακρίβεια και η ποιότητα της επικοινωνίας μειώνονται σε βαθμό ανάλογο με την αύξηση του θορύβου. Τι είναι όμως ο θόρυβος; Θόρυβος είναι

ένας ενοχλητικός ήχος. Ο θόρυβος όχι μόνο εμποδίζει τη συγκέντρωση της προσοχής και γενικά την εκτέλεση σωστής εργασίας, αλλά σε εντάσεις 80 DB προκαλεί παροδικές ή και μόνιμες σωματικές ή ψυχικές ασθένειες όπως βαρηκοΐα, νευρώσεις, έλκη στομάχου, καρδιακές παθήσεις κλπ.

Το μέγεθος των ενοχλήσεων ή των βλαβών που προκαλούνται από το θόρυβο εξαρτάται από την ένταση του ήχου, τη συχνότητα και τη διάρκειά του.

Λόγω των βλαβερών επιδράσεων του θορύβου στην απόδοση των εργαζομένων αλλά και στην υγεία τους πρέπει να καταβάλλεται κάθε προσπάθεια για την καταπολέμηση του. Η μείωση του θορύβου μπορεί να επιτευχθεί:

- Με την ελάττωση των πηγών του θορύβου.
- Με την κατασκευή χωρισμάτων από ηχομονωτικό υλικό.
- Με την προστασία των αυτιών των εργαζομένων με ειδικά καλύμματα όταν άλλα μέτρα δεν είναι δυνατά.

4.6. ΜΟΥΣΙΚΗ

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει μελέτες για την επίδραση της μουσικής στη διάθεση των εργαζομένων. Όλες οι μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι και η ευχάριστη μουσική που μόλις ακούγεται συντείνει στην καλύτερη διάθεση για εργασία. Αντιθέτως η θορυβώδης και σε υψηλή ένταση μουσική είναι ενοχλητική, αποσπά την προσοχή των εργαζομένων και γίνεται αιτία σφαλμάτων στην εργασία ή και ατυχημάτων.

5. Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Η οργάνωση προσπαθεί να καθορίσει τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Όταν μιλάμε για συμπεριφορά εννοούμε τις πράξεις ή παραλείψεις των ατόμων που εργάζονται σ' ένα χώρο και τις επιδράσεις που δημιουργούνται στην εργασία.

Οι ψυχολόγοι, μας λένε ότι οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν ορισμένους τρόπους για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Όλοι σχεδόν οι μελετητές που προσπάθησαν να ερευνήσουν τα φαινόμενα συμπεριφοράς των ατόμων στην εργασία, σημείωσαν την επίδραση που έχει η διαφορά των προσωπικών στόχων με τους στόχους των επιχειρήσεων, οργανώσεων κλπ.

Τα ατομικά κίνητρα, είναι από τη φύση τους μια εσωτερική, προσωπική υπόθεση, κάτι το υποκειμενικό. Αντίθετα, ο στόχος μιας οργάνωσης είναι αντικειμενικός, είναι κάτι το εξωτερικό, το απρόσωπο. Γι' αυτό το λόγο, προκειμένου να υπάρξει σωστή και αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, έχει στρατηγική σημασία να γνωρίζουμε τι επιδιώκουν τα άτομα από την εργασία τους. Να γνωρίζουμε δηλαδή ποιες ακριβώς είναι οι ανάγκες τους και με τι μέσα – κίνητρα θα μπορέσουμε να τις ικανοποιήσουμε, έχοντας ως απώτερο στόχο τη μέγιστη αποδοτικότητα και ικανοποίηση και από τις δύο πλευρές.

Η αντιπαράθεση των προσωπικών στόχων με αυτούς των οργανώσεων, αποτέλεσε αντικείμενο πολλών μελετών. Από την ανάλυση των θέσεων που αναπτύχθηκαν, φαίνεται πως οι διάφορες απόψεις θεμελιώνονται στις διαφορές αντιλήψεων για το σκοπό των επιχειρήσεων. Δεν πρόκειται δηλαδή για πραγματική σύγκρουση αλλά για διαφορετική αντίληψη περί προτεραιοτήτων.

Εδώ πρέπει να αναφερθεί πως αναμφισβήτητα υπάρχει συσχετισμός μεταξύ οργάνωσης και ατόμου, δηλαδή η ίδια η οργάνωση πολλές φορές επιδρά στη διαμόρφωση μιας ιδιαίτερης συμπεριφοράς, επηρεάζοντας την προσωπικότητα των εργαζομένων και τους ωθεί σε ένα συγκεκριμένο τρόπο αντίδρασης. Έτσι έχει παρατηρηθεί ότι:

α) πολλά άτομα που δεν μπορούν να προσαρμοστούν, παραμερίζουν την ανάγκη για αυτοανάπτυξη, δημιουργικότητα κλπ και δίνουν σημασία μόνο στις υλικές απολαβές, χρήματα, bonus κλπ.

β) άλλοτε μπορούν να γίνουν επιθετικά, αδιάφορα και απαθή και να μην νοιάζονται για τους σκοπούς και την οργάνωση της επιχείρησης.

γ) επίσης τα άτομα που δεν αντέχουν την οργανωτική πίεση, εγκαταλείπουν τη δουλειά που τους προσφέρει η οργάνωση.

δ) τέλος, τα άτομα που δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της οργάνωσης, δημιουργούν άτυπες ομάδες ή οργανώνονται σε συλλόγους με μοναδικό σκοπό την αντίδραση απέναντι στην τυπική οργάνωση.

Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί πως τα άτομα τα οποία αντιδρούν με τους τρόπους που αναφέρθηκαν παραπάνω, υιοθετούν αυτό τον τρόπο συμπεριφοράς και έξω από την επιχείρηση, στη ζωή τους. Η συμπεριφορά όπως έχουμε δει προηγούμενα, βασίζεται σε κάποια πάγια στοιχεία που συνθέτουν την κάθε προσωπικότητα και διάφορα βιώματα, παιδεία, μόρφωση κλπ και ενισχύεται ή επηρεάζεται μετέπειτα από την οργάνωση και τους τρόπους διοίκησης της κάθε επιχείρησης, δεν γεννιέται εκεί.

6. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ – ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όπως έχει αποδειχθεί ο πιο σημαντικός συντελεστής μέσα στην επιχείρηση είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Λαμβάνοντας υπόψη την σπουδαιότητα που έχει για την επιχείρηση πρέπει να μελετηθεί ως μια ξεχωριστή πνευματική και κοινωνική οντότητα εξελισσόμενη και με καινούργιες απαιτήσεις.

Είναι προφανές πως η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων της και αυτοί με τη σειρά τους χρησιμοποιούν την επιχείρηση για την κάλυψη των δικών τους προσωπικών αναγκών.

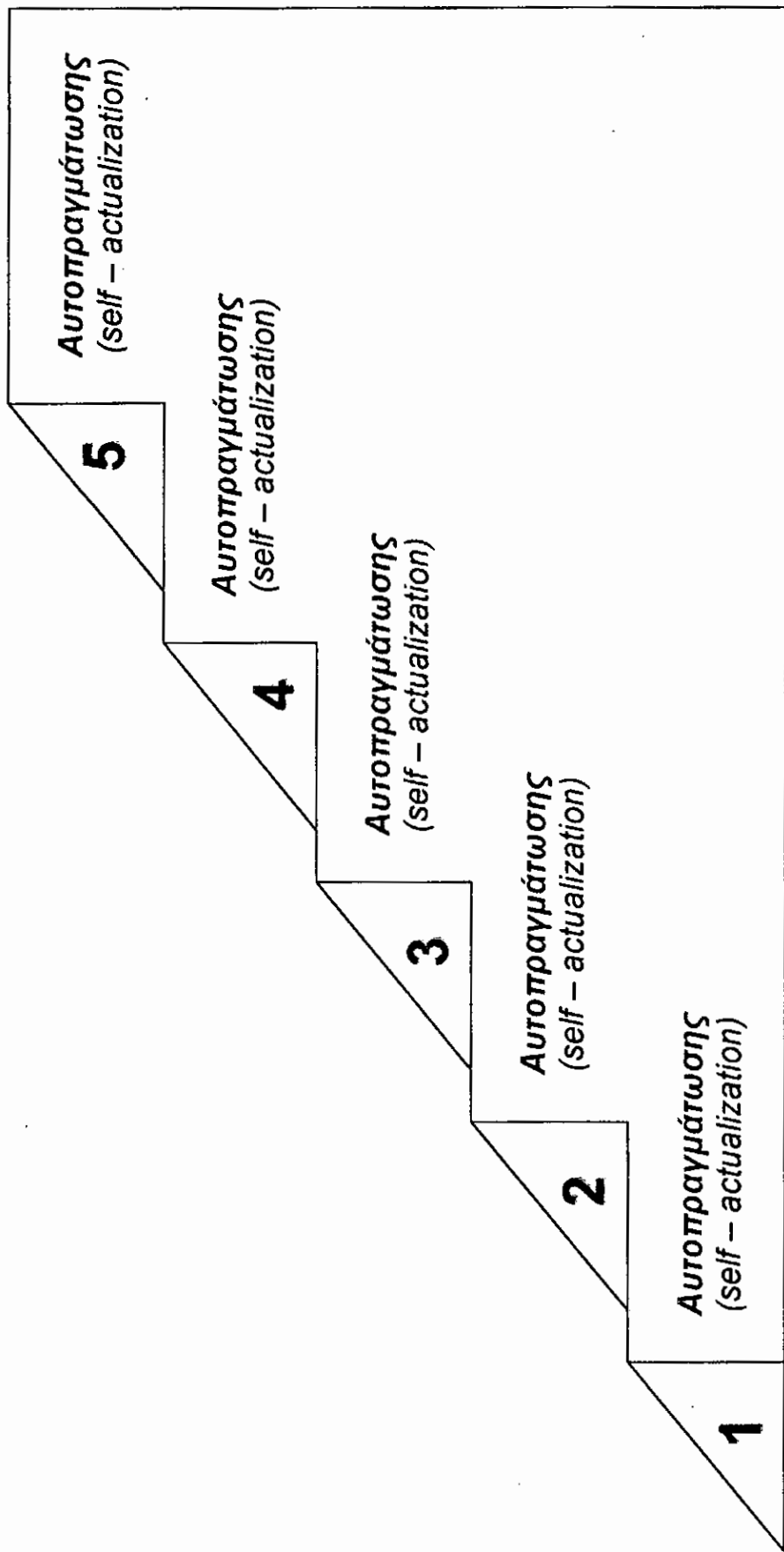
Για να υπάρξει μια αποδοτική και αποτελεσματική συνεργασία επιχείρησης και εργαζομένου πρέπει να καλυφθούν και από τις δύο πλευρές οι ανάγκες και να οδηγηθούν σε μια συμπεριφορά που είναι αποτελέσματα των διαθέσεων, των αναγκών και των κινήτρων.

7. ΑΝΑΓΚΕΣ - ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Στις σύγχρονες κοινωνίες η εργασία αποτελεί το σπουδαιότερο μέσο για την ικανοποίηση των πρωτογενών των ανθρώπων. Γενικά, χωρίς αυτό να αποτελεί κανόνα ο εργαζόμενος ξεκινά από την ικανοποίηση των πρωτοταγών αναγκών του, των βιολογικών, για να καταλήξει σ' εκείνες που βρίσκονται σε υψηλότερο επίπεδο.

Όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, παύει ν' αποτελεί κίνητρο και στην θέση μπαίνει μια νέα ανάγκη την οποία ο εργαζόμενος θέτει ως νέο στόχο προς πραγματοποίηση.

Οι ψυχολόγοι αναφέρουν τις ανθρώπινες ανάγκες ως ένα τύπο ιεραρχίας. Αν και η σειρά ιεραρχίας και προτεραιοτήτων είναι δυνατόν να ποικίλει, εντούτοις αναφέρουμε ένα αντιπροσωπευτικό διάγραμμα αξιολόγησης – ιεράρχησης προτεραιοτήτων των ανθρώπινων αναγκών, όπως το διατύπωσε ο Abraham Maslow.



Ιεράρχηση Αναγκών κατά Abraham Maslow

7.1. ΒΙΟΓΕΝΕΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Όπως είναι λογικό οι βιογενετικές ανάγκες βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας, γιατί είναι πιο επείγουσες και προηγούνται σε σημασία όλων των υπολοίπων. Αυτές είναι οι φυσιολογικές ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως είναι η τροφή, η ενδυμασία, η στέγη κλπ.

Η μη ικανοποίηση των βασικών αυτών αναγκών δεν δημιουργεί προϋποθέσεις για δημιουργία άλλων ανώτερων ιεραρχικά αναγκών διότι η επιβίωση πλέον θα είναι προβληματική.

7.2. ΑΝΑΓΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Στο δεύτερο επίπεδο της ιεραρχίας βρίσκεται η ανάγκη για ασφάλεια και προστασία από φυσικούς και ψυχολογικούς κινδύνους. Η ανάγκη αυτή είναι δημιουργία του αισθήματος της αυτοσυντήρησης. Αναφέρεται σε συναισθήματα φόβου απέναντι σε φυσικούς ή ψυχολογικούς κινδύνους. Τέτοια είναι η ανάγκη για εξασφάλιση μόνιμης επαγγελματικής αποκατάστασης, κοινωνικής ασφάλισης κλπ.

Στις σύγχρονες κοινωνίες, όπως είναι προφανές, η ανάγκη για ασφάλεια γίνεται όλο και πιο επιτακτικής σημασίας, λόγω των διάφορων κινδύνων που προκύπτουν. Οι νεώτερες νομοθεσίες προστατεύουν τους πολίτες από τις διάφορου τύπου "ασφάλειες" από ιδιωτικές αστυνομίες κλπ, το δόλιο εμπόριο, την καταχρηστική εκμετάλλευση κλπ και προβάλλουν την αναγκαιότητα μακροπρόθεσμης και ουσιαστικής προστασίας του ατόμου.

Αυτό αποδεικνύεται από τις διάφορες ασφάλειες "ζωής", "πυρκαγιάς", "περιορισίας", "κλοπής" κλπ, που αποτελούν μια σειρά εκδηλώσεων της ανάγκης για ασφάλεια, σιγουριά και μελλοντική εξασφάλιση.

7.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Ο άνθρωπος ως κοινωνικό όν, έχει την ανάγκη να συναναστρέφεται άλλους ανθρώπους, να εντάσσεται σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να επικοινωνεί, να προσφέρει αλλά και να απολαμβάνει την εκτίμηση, την αγάπη, την συμπαράσταση, την κατανόηση, την συμπάθεια, την παραδοχή και τον σεβασμό της προσωπικότητάς του.

Η κοινωνική αποδοχή του ατόμου αποτελεί θεμέλιο λίθο για την υγιή ανάπτυξη της περαιτέρω συμπεριφοράς του μέσα στην εργασία αλλά και έξω από αυτή.

7.4. ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ

Σε αυτό το επίπεδο αναφέρεται η ανάγκη που σχετίζεται με την επιθυμία της αυτοεκτίμησης του ατόμου τόσο προς τον ίδιο του τον εαυτό

(αυτοεκτίμηση, αυτοσεβασμός, αυτοαναγνώριση) όσο και από το περιβάλλον του, τον κοινωνικό του περίγυρο.

Αυτό μας οδηγεί στο να εκτιμήσουμε ότι το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, επιτυχία, ισχύ, γόητρο, φήμη, κύρος, αναγνώριση, δύναμη, ελευθερία και ανεξαρτησία.

Αν δεν καταφέρει το άτομο να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αυτές είναι πολύ πιθανό να οδηγηθεί στην απογοήτευση και κατά συνέπεια στην αδυναμία αντίδρασης και στην απάθεια.

7.5. ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΥΤΟΕΚΠΛΗΡΩΣΗ

Η πέμπτη κατηγορία του Maslow στο ψηλότερο σημείο της πυραμίδας του αντιπροσωπεύει νέους ορίζοντες εμπειριών και δημιουργικότητας. Η ανάγκη “αυτοδημιουργίας” είναι προφανής στο άτομο, όσο μεγαλώνει στην ηλικία και επιθυμεί να δημιουργήσει “κάτι δικό του”. Κάτω από αυτή την επιρροή το άτομο ψάχνει το καλύτερο δυνατό, για την τελειοποίησή του. Με άλλα λόγια υπάρχει μια δημιουργική θεώρηση τόσο στη σκέψη του όσο και στα έργα του και κατ’ επέκταση στη ζωή του.

Ο Maslow επίσης υποστηρίζει πως ακόμα κι αν ικανοποιηθούν όλες οι ανάγκες των τεσσάρων πρώτων επιπέδων της πυραμίδας, το άτομο είναι πιθανό να μείνει ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο, εκτός αν επιτύχει τους στόχους που έθεσε και εκπληρώσει τα ιδανικά του. Αυτό σημαίνει ότι όταν το άτομο καταφέρει να ικανοποιήσει και αυτό το επίπεδο των αναγκών του, έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων του, έχει ολοκληρώσει τις φιλοδοξίες και τους στόχους του καθώς και την προσωπικότητά του.

8. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΟΥΝ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σύμφωνα με τις θεωρίες των αναγκών, η διοίκηση και η οργανωτική διάρθρωση κάθε επιχείρησης, υποχρεούται να προσπαθήσει να τις ικανοποιήσει, εφόσον είναι μέσα στις δυνατότητές της, ενώ θέλει να τους υποκινήσει.

Από διάφορες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν, διαπιστώθηκε πως αυτά που επιδιώκουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους σήμερα κυρίως είναι τα παρακάτω:

8.1. Ο ΜΙΣΘΟΣ

Με το μισθό τους επιτυγχάνουν τη φυσική τους επιβίωση και την επιβίωση των οικογενειών τους, αφού μπορούν να αγοράσουν με τις χρηματικές ανταμοιβές τροφή, ρούχα, να πληρώσουν ενοίκιο κλπ.

Ο μισθός ικανοποιεί τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας και εν μέρει τις ανώτερες ανάγκες της πυραμίδας του Maslow. Έτσι καθίσταται σαφές γιατί είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο και δύσκολο να σχεδιάσει κανείς ένα σύστημα ανταμοιβών που ικανοποιεί πολλαπλές ανάγκες. Όμως, οι χρηματικές ανταμοιβές από μόνες τους δεν μπορούν να υποκινήσουν το άτομο σαν ολότητα στον εργασιακό του χώρο.

Στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες η φορολογία εισοδήματος είναι ιδιαίτερα επαχθής. Θα περίμενε λοιπόν κανείς ότι ο μισθός δεν είναι πλέον τόσο ενδιαφέρον κίνητρο, παρόλα αυτά το χρήμα εξακολουθεί να είναι μια από τις καλύτερες αμοιβές για την απόδοση του εργαζόμενου. Περιπτώσεις εργοδοτών που, ενώ ζητούν απόδοση από το προσωπικό τους, επιμένουν να πληρώνουν με το μέσο όρο μισθών της αγοράς εργασίας, είναι καταδικασμένες εκ προοιμίου.

Με δεδομένο πάντως ότι το χρήμα εκτός από την ικανοποίηση των βιοτικών αναγκών καλύπτει και ψυχολογικές ανάγκες, στο μέτρο που αποτελεί ταυτόχρονα και προσδιοριστικό παράγοντα της κοινωνικής θέσεως του ανθρώπου, εξακολουθεί να παραμένει ένα ισχυρό κίνητρο στα χέρια της Διοικήσεως.

Οι τρόποι χρησιμοποίησεως του χρήματος σαν κινήτρου ποικίλουν ανάλογα με τις περιπτώσεις και με τις ανάγκες που επικρατούν γύρω απ' αυτό στις διάφορες χρονικές περιόδους.

Τα συστήματα αμοιβής της εργασίας διακρίνονται σε βασικά και ειδικά συστήματα.

Τα κυριότερα βασικά συστήματα είναι:

- Το σύστημα αμοιβής κατά χρόνο (δηλαδή ανεξάρτητα από την απόδοση).
- Το σύστημα αμοιβής κατ' απόδοση (δηλαδή κατά τεμάχιο ή κατ' αποκοπή).
- Η πρόσθετη αμοιβή με βραβεία.

Τα κυριότερα ειδικά συστήματα είναι:

- Ο τιμαριθμικός μισθός.

- Ο αναλογικός μισθός ή σύστημα κινητής κλίμακας.
- Το σύστημα αμοιβής δια της συμμετοχής στα κέρδη.
- Ο κοινωνικός μισθός.

8.2. Η ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο καθένας θέλει να αισθάνεται ασφαλής στον εργασιακό του χώρο. Το αίσθημα αυτό ασφαλείας μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, όπως π.χ. την καταπολέμηση ανασφάλειας εργασίας που προκύπτει από τον κίνδυνο απολύσεων λόγω αλλαγής τεχνολογίας.

Η καταπολέμηση της φυσικής ανασφάλειας, την οποία τα άτομα αισθάνονται από την αντιμετώπιση πιθανού επαγγελματικού ατυχήματος ή ασθένειας. Η καταπολέμηση της οικονομικής ανασφάλειας, η οποία μπορεί να προέλθει από ασθένεια, μελλοντική συνταξιοδότηση και ανικανότητα. Η καταπολέμηση της συναισθηματικής ανασφάλειας η οποία συνδέεται με αυθαίρετες και μη προβλεπόμενες ενέργειες από πλευράς προϊσταμένου.

Έτσι μπορεί εύκολα να εξηγηθεί το γεγονός γιατί οι εργαζόμενοι θεωρούν την ασφάλεια εργασίας υψηλής προτεραιότητας και γιατί οι εργατικές ενώσεις και τα σωματεία το θέτουν σαν πρωτεύον αίτημα.

Αποτελεί κρίσιμο ζήτημα των σύγχρονων Εργασιακών Σχέσεων, διότι ασφάλεια των εργαζομένων αποτελεί για το Διεθνές Γραφείο Εργασίας μείζον πρόβλημα, αφού «κάθε τρία λεπτά σε κάποιο μέρος του κόσμου ένας εργαζόμενος πεθαίνει από ατύχημα στον τόπο της δουλειάς ή από αρρώστια που προέρχεται από το ανθυγιεινό περιβάλλον της απασχόλησης του. Κάθε δευτερόλεπτο που περνάει, τουλάχιστον τρεις εργαζόμενοι τραυματίζονται, ενώ εκτιμάται ότι κάθε χρόνο 180.000 εργαζόμενοι βρίσκουν το θάνατο και 110 εκατομμύρια εργαζόμενοι τραυματίζονται σε επαγγελματικά ατυχήματα» σε παγκόσμια κλίμακα.

Πρόκειται για στοιχεία που πιστοποιούν κάτι πολύ γνωστό ακόμα και στην ιατρική επιστήμη: ότι το εργασιακό περιβάλλον πάντοτε υπήρξε και εξακολουθεί να είναι η αιτία ασθένειας, αναπηρίας και θανάτου ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων στη διάρκεια της παγκόσμιας ανθρώπινης ιστορίας, που εντάθηκε με την άνοδο της διεθνούς βιομηχανίας τα τελευταία έτη.

Σύμφωνα με τα διεθνή στοιχεία αλλά και τα αντίστοιχα Ελληνικά, έχει καταγραφεί ότι:

- κάθε χρόνο στις χώρες της Ε.Ο.Κ. με τα 150 εκατομμύρια κατοίκους περίπου συμβαίνουν 4,5 εκατομμύρια εργατικά ατυχήματα, από τα οποία 8.000 είναι θανατηφόρα.
- το κόστος αυτών των ατυχημάτων για αποζημιώσεις και μόνον ανέρχεται σε περισσότερα από 20 δισεκατομμύρια ECU.
- το συνολικό κόστος για την Ελλάδα από τα εργατικά ατυχήματα των ασφαλισμένων του Ι.Κ.Α. για το 1985 ανέρχεται σε 10,6 δισεκατομμύρια δραχμές.
- για την Ελλάδα υπάρχουν στοιχεία από το 1974 που δείχνουν αυξημένους αριθμούς κακώσεων των εργαζομένων, αλλά και πλήθος βρογχοπνευμονικών παθήσεων.

Είναι λοιπόν δεδομένο, ότι αυτοί καθαυτοί οι εργασιακοί χώροι αποτελούν συχνά-πυκνά παγίδες ασθενειών, αναπηριών, ακόμη και θανάτων και

συνεπώς είναι φυσικό, να καταβάλλονται προσπάθειες από εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς για τη μείωση των εργασιακών απωλειών.

8.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

Οι άτυπες ομάδες, οι οποίες δημιουργούνται στη βάση συμπάθειας, φιλίας και κοινού ενδιαφέροντος, είναι εκείνες οι οποίες πρωταρχικά βοηθούν τους εργαζόμενους να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για σύνδεση και αποδοχή από τους συναδέλφους τους.

Μπορεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός να βοηθήσει στην κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων με προσεκτικά σχεδιασμένα προγράμματα είτε κατά τη διάρκεια περιόδων αναψυχής, είτε με κατάλληλη διαμόρφωση του εργασιακού χώρου, ώστε να διευκολύνεται η αλληλεπίδραση των ατόμων μεταξύ τους.

8.4. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΟΥΣ

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους στην οργάνωση (επιχείρηση ή οργανισμό) της οποίας αποτελούν μέλος. Ιδιαίτερα όταν αποδίδουν καλά στην εργασία τους απαιτούν έπαινο και αναγνώριση από πλευράς των προϊσταμένων τους. Θέλουν μεν να μπορούν να αποδίδουν καλά στη δουλειά τους, αλλά αυτό δεν τους αρκεί και θέλουν οι άλλοι να γνωρίζουν τις επιδόσεις τους και να τους το αναγνωρίζουν.

Η ανάγκη για αναγνώριση υπάγεται στις ανώτερες ανάγκες του Maslow και μπορεί να ικανοποιηθεί από πλευράς μάντζμεντ με προφορική αναγνώριση εξαιρετικής εργασίας, χρηματικές αμοιβές για υποδείξεις, και ευρύτερη αναγνώριση με ειδικά βραβεία, με ανακοινώσεις στα έντυπα της εταιρείας και άλλα παρόμοια.

Πρέπει ίσως να σημειωθεί εδώ ότι η αποφυγή αναγνώρισης για την καλή εργασία ενός υπαλλήλου ισοδυναμεί με αρνητική υποκίνηση και μελλοντική μείωση της απόδοσης του.

Μπορεί να δοθεί σε οποιονδήποτε εργαζόμενο σημειώνει εξαιρετική απόδοση. Μπορεί να έχει τη μορφή δημοσίευσης στο περιοδικό της εταιρείας ή να είναι μια αλλαγή στον τίτλο εργασίας του ή μια συγχαρητήρια επιστολή που θα καταχωριστεί στο αρχείο του προσωπικού. Ορισμένες επιχειρήσεις ακόμη και στην Ιαπωνία έχουν θεσμοθετήσει τον «υπάλληλο του μήνα» που ανακοινώνεται σε όλα τα καταστήματα της εταιρείας.

8.5. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΝΕΠΕΙΑ

Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους θέλουν να είναι επιτυχημένοι στη δουλειά τους, θέλουν να γνωρίσουν την ευχαρίστηση που προέρχεται από μια εργασία καλά εκτελεσθείσα, και να συνεχίσουν να είναι ικανοί στο μέλλον να αποδίδουν καλή εργασία. Η συνέπεια στην εργασία συνδέεται με την τάση που έχουν τα άτομα να εκτελούν υψηλή ποιοτικά εργασία.

8.6. ΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Η απαίτηση για πιο ουσιαστική εργασία με περιεχόμενο, πηγάζει από την ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση και από την τάση για αυτοπραγμάτωση και επιτεύγματα. Αυτό δεν είναι κάτι εύκολο στις σημερινές πολύπλοκες οργανώσεις (επιχειρήσεις και οργανισμούς) με τον σε μεγάλο βαθμό καταμερισμό εργασίας και τις γραμμές παραγωγής εν σειρά.

Εντούτοις, όμως, όπως έδειξαν τα πειράματα με εμπλουτισμό εργασίας σε διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς, μπορεί κανείς να βρει την τομή των απαιτήσεων αφενός της οργάνωσης (επιχείρησης ή οργανισμού) για αυξημένη παραγωγικότητα και μεγαλύτερο συντονισμό και αφετέρου της ανάγκης των εργαζομένων για πιο ουσιαστική εργασία.

8.7. ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Η επιθυμία για συνεπή και δίκαια ηγεσία πηγάζει από τις φυσιολογικές και ανάγκες ασφαλείας και βοηθούν το άτομο να αισθάνεται ασφαλές σχετικά με τη δουλειά του και την πορεία της επιχείρησης.

Επιπλέον, οι ανάγκες του Εγώ του ατόμου υποδηλώνουν πως το άτομο πρέπει να εκτιμά το άτομο απ' το οποίο λαμβάνει εντολές και κατευθύνσεις, ενώ στην αντίθετη περίπτωση αισθάνεται απογοητευμένο και ψυχολογικά άσχημα να διατάζεται (ή να λαμβάνει εντολέα) από ένα ανάξιο και ασυνεπές άτομο.

8.8. ΛΟΓΙΚΕΣ ΕΝΤΟΛΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

Η εντολή μέσα στα οργανωτικά πλαίσια είναι το μέσο με το οποίο επικοινωνούνται επίσημα οι οργανωτικές απαιτήσεις. Συνεπώς πρέπει να σχετίζονται με την κατάσταση, να είναι δυνατόν να εκτελεσθούν, να είναι αρκετά λεπτομερείς αλλά όχι υπερβολικά, σαφείς και σύντομες και να δίνονται με έναν-τρόπο που υποβοηθά την αποδοχή.

8.9. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η σημερινή τάση είναι να αναμένει κανείς από τις επιχειρήσεις μεγαλύτερη κοινωνική υπευθυνότητα. Αυτό στη συνέχεια έχει επίδραση στις προσδοκίες των εργαζομένων στην επιχείρηση και μπορεί να έχει θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα. Η επιθυμία αυτή πηγάζει από τις ανάγκες αυτοαναγνώρισης του ατόμου και επιβάλλει υψηλή υπευθυνότητα για το μάνατζμεντ.

8.10. ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να ξέρουν ότι η ευκαιρία είναι εκεί σε περίπτωση που θα ήθελαν να ικανοποιήσουν την ανάγκη για εξουσία. Αυτή η επιθυμία για προαγωγή και άσκηση εξουσίας υποβοηθείται από το κοινωνικό περιβάλλον και ιδιαίτερα από την παράδοση για ελευθερία και παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη. Είναι αναγκαίο να αντιλαμβάνεται κανείς ευκαιρίες για βελτίωση, ή να τρέφει ελπίδες ότι η κατάσταση θα βελτιωθεί μελλοντικά.

Δεν επιθυμούν όλοι οι εργαζόμενοι να προαχθούν, να αναλάβουν περισσότερη υπευθυνότητα και να αναλάβουν θέσεις ηγεσίας και άσκησης εξουσίας. Αυτοί όμως που επιδιώκουν να εξασκήσουν εξουσία θα πρέπει να είναι σε θέση να το επιτύχουν και να το κάνουν καλά, με συνέπεια και ήθος.

9. ΑΛΛΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

9.1. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΑΔΕΙΑ

Κάποιες επιχειρήσεις ορίζουν τα πρότυπα που είναι επιθυμητά για ένα έργο (project) και εφόσον οι εργαζόμενοι το ολοκληρώσουν ικανοποιητικά, πριν από τον καθορισμένο χρόνο, έχουν δικαίωμα να λείψουν από τη δουλειά τους για την ή τις υπόλοιπες μέρες. Κάποιες άλλες σε ανταμοιβή εξαιρετικής ποιότητας εργασίας προσφέρουν ένα απόγευμα ή μια ολόκληρη μέρα ελεύθερη.

Μ' αυτό τον τρόπο κυρίως ο εργαζόμενος αμείβεται ηθικά, σαν αναγνώριση της προσπάθειάς του και του δίνει κίνητρο για επιπλέον προσπάθεια και αφοσίωση στην εργασία του, αφού αισθάνεται πως αναγνωρίζεται το έργο του.

9.2. ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΜΕΤΟΧΩΝ

Οι εργαζόμενοι που γίνονται ιδιοκτήτες, κατά ένα μικρό ποσοστό, της εταιρίας για την οποία δουλεύουν, συμπεριφέρονται και σαν ιδιοκτήτες. Να σημειωθεί ότι οι μετοχές πρέπει να έχουν δικαίωμα ψήφου στις συνελεύσεις.

Βέβαια μετοχές δίνονται σε στελέχη που έφεραν εις πέραν τους στόχους που τους είχαν τεθεί, επιτυχώς και ως μορφή χρηματικής αύξησης ή δώρου, σαν αναγνώριση της προσπάθειάς τους.

9.3. ΠΡΟΑΓΩΓΗ – ΠΡΟΩΘΗΣΗ

Είναι πλέον καθημερινή πραγματικότητα η ύπαρξη αξιόλογων εργαζομένων που νιώθουν απογοήτευση, επειδή αισθάνονται ότι αν και το θέλουν δεν είναι δυνατόν να εξελιχθούν περισσότερο μέσα στην επιχείρηση. Πολύ συχνά το αίσθημα αυτό, εκτός από τη κακή επίδραση στο ηθικό του ατόμου, οδηγεί στην αναζήτηση νέου εργοδότη με συνέπεια την απώλεια ενός ικανού στελέχους.

Εάν μια προαγωγή δεν είναι δυνατή λόγω οργανωτικής δομής της ιεραρχίας, είναι ίσως ευκολότερο να ανατεθούν νέα καθήκοντα και ευθύνες στο συγκεκριμένο άτομο. Μια παράλληλη μετακίνηση θα αποτελέσει πηγή εμπειριών που σίγουρα εξοπλίζουν τον εργαζόμενο πριν τη μετακίνησή του στο επόμενο στάδιο της ιεραρχίας.

9.4. ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Κάθε εργαζόμενος προτιμά κάποιες συγκεκριμένες «δουλειές» και είναι δυνατόν σαν ανταμοιβή για την απόδοσή του να του ανατίθενται τέτοιου είδους εργασίες, ενώ συγχρόνως ο προϊστάμενός του μπορεί να φροντίζει, στα πλαίσια της εύρυθμης λειτουργίας της υπηρεσίας, να αναθέτει εκείνες που δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον σε κάποιο άλλο άτομο.

Με αυτόν τον τρόπο και ο εργαζόμενος θα ικανοποιείται, αφού θα του ανατίθεται εργασία που παρουσιάζει ενδιαφέρον γι' αυτόν και τον ευχαριστεί, και επιπλέον η επιχείρηση διότι θα εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση από τη συγκεκριμένη εργασία.

9.5. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Η ελευθερία κινήσεων και η αυτονομία αποτελούν ισχυρά κίνητρα και ειδικά για νεότερους ανθρώπους. Εάν είναι δυνατόν να τεθούν στόχοι κοινής αποδοχής και πρότυπα για μια εργασία, η χορήγηση της ελευθερίας κινήσεων είναι πραγματοποιήσιμη. Πολλά άτομα δέχονται να πιέζονται χρονικά για την ολοκλήρωση μιας συγκεκριμένης εργασίας, αν ταυτόχρονα αισθάνονται ελεύθερα να αυτενεργήσουν.

Έτσι αναπτύσσουν την κρίση τους, την πρωτοβουλία και την ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους, βοηθώντας άμεσα και έμμεσα τους στόχους της επιχείρησης.

9.6. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η προσωπική ανάπτυξη συνδέεται άμεσα με την ελευθερία κινήσεων, όπως είπαμε και προηγουμένως, και αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο για τους επαγγελματίες, όπως ακριβώς η προαγωγή. Είναι δυνατό σε πολλές περιπτώσεις να ανατεθούν καθήκοντα τέτοια που να προκαλούν τη δημιουργικότητα του ατόμου και να του δίνουν την ευκαιρία να αποδείξει τις ικανότητές του και να αναπτυχθεί. Άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις επιζητούν τέτοιου είδους ευκαιρίες, για την ανάπτυξή τους ως επαγγελματίες αλλά και ως προσωπικότητες.

9.7. ΒΡΑΒΕΙΑ

Τα βραβεία ποικίλουν ανάλογα με την επιχείρηση ή τον οργανισμό, έχουν δηλαδή διαφορετική μορφή. Έτσι μπορεί να είναι εισιτήρια για εκδηλώσεις πολιτιστικές, για εστιατόρια, αθλητικούς αγώνες, συναυλίες, θέατρο, εκδρομές, προϊόντα της εταιρίας, είναι μόνο λίγα από τα βραβεία που χρησιμοποιούνται ευρύτατα.

Μια συγκεκριμένη εταιρία που αντιμετώπιζε πρόβλημα απουσιών δημιούργησε ένα εσωτερικό λαχείο για τους εργαζόμενους που δεν είχαν καθόλου καθυστέρηση στη διάρκεια του μηνός.

Οι πιθανότητες να κερδίσει κανείς ήταν 1:25. Έξι μήνες χωρίς καθυστέρηση έδιναν το δικαίωμα συμμετοχής στην κλήρωση μιας έγχρωμης τηλεόρασης. Οι απουσίες και οι καθυστερήσεις μειώθηκαν κατά 62%, ποσοστό πέρα από κάθε πρόβλεψη και προσδοκία.

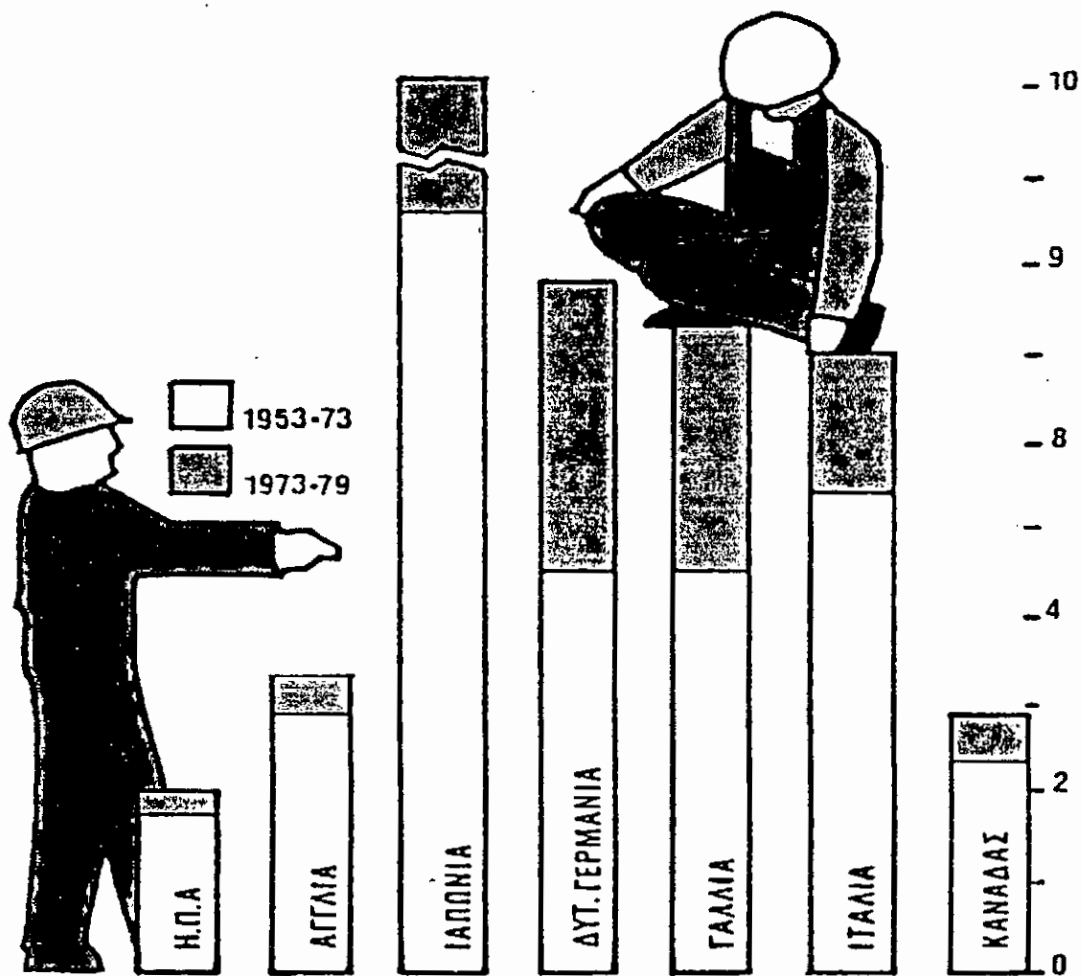
9.8. BONUS

Bonus, σημαίνει επιχορήγηση. Είναι δηλαδή μια επιπλέον, χρηματική κυρίως αμοιβή, που δίνεται στους εργαζόμενους ως βραβείο αναγνώρισης της εργασίας τους, συνήθως όταν φέρουν εις πέρας ένα έργο που τους έχει ανατεθεί, όταν δηλαδή πραγματοποιήσουν κάποιους δεδομένους στόχους ή ακόμα καλύτερα όταν υπερβούν τις προσδοκίες των στόχων αυτών.

9.9. ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗ – ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ

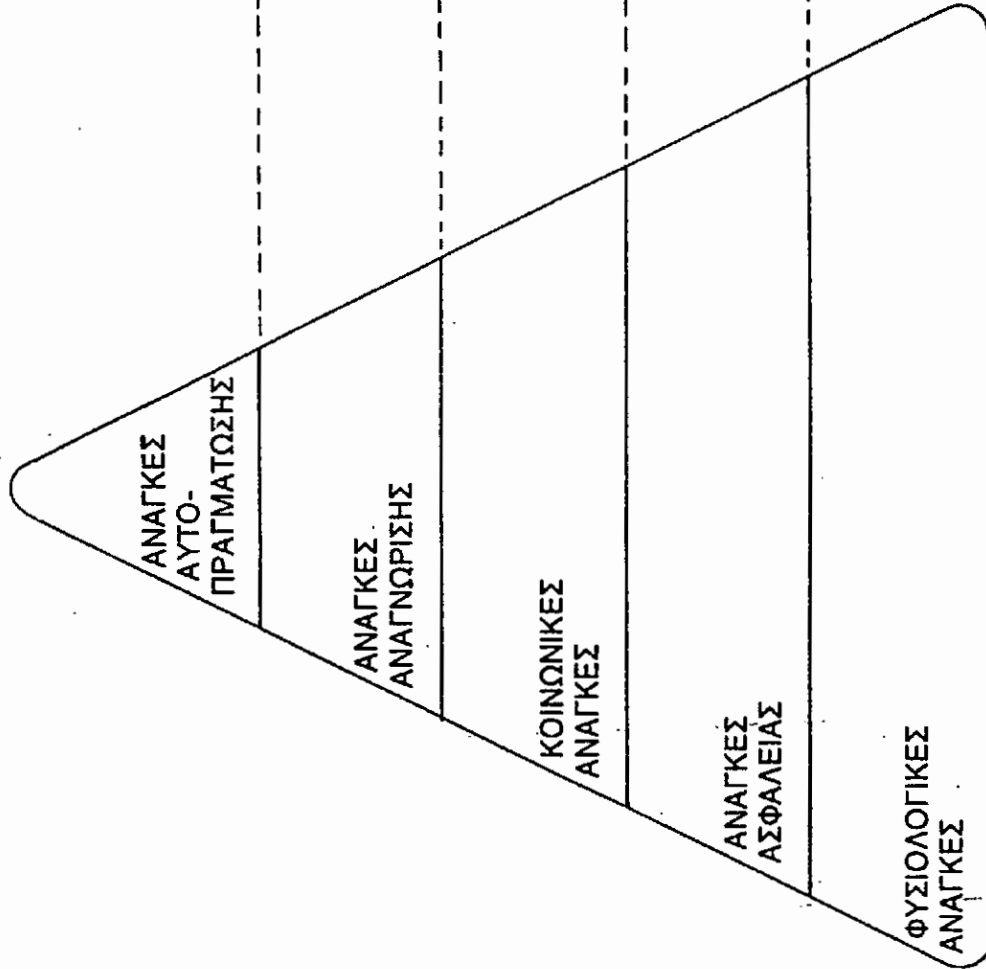
Η αντίληψη της διασκέδασης είναι υποκειμενική και συνεπώς δεν είναι δυνατόν ο χώρος εργασίας να μετατραπεί σε ευχάριστο περιβάλλον «άνωθεν». Είναι όμως δυνατόν να ερωτηθούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το τι θα επιθυμούσαν. Πολλές επιχειρήσεις έχουν εγκαταστάσεις για σπορ. Και πάλι δεν είναι απαραίτητο μια εταιρία να επενδύσει σημαντικά στον τομέα αυτό, μιας και υπάρχουν οικονομικότερες λύσεις.

Μια συγκέντρωση για παράδειγμα, σε κάποιο εστιατόριο για δείπνο στο τέλος του εξαμήνου είναι κάτι εφικτό και μπορεί να δημιουργήσει το αίσθημα της συναδέλφωσης και διασκέδασης που βοηθά την αύξηση της απόδοσης, αφού δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα μεταξύ των συναδέλφων ή ακόμα των υφισταμένων – προϊστάμενων μειώνοντας το «χάσμα» ανάμεσά τους. Έτσι τους δίνεται ώθηση για μεγαλύτερη αποδοτικότητα στην εργασία τους.



Ποσοστιαίος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης
ανά απασχολούμενο εργάτη

MASLOW



HERZBERG

<ul style="list-style-type: none"> • Ίδια η εργασία • Επιτεύγματα • Υπευθυνότητα • Δυνατότητα ανάπτυξης 	<ul style="list-style-type: none"> • Εξέλιξη • Αναγνώριση
<ul style="list-style-type: none"> • Σχέσεις με προϊστάμενο • Σχέσεις με συναδέλφους • Σχέσεις με υφισταμένους 	<p>Θέση (Status)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Πολιτική της εταιρείας • Ασφάλεια εργασίας • Συνθήκες εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Μισθός και Ημερομίσθια • Bonus

McCLELLAND

<p>ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ</p>
<p>ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΔΥΝΑΜΗ</p>
<p>ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ</p>

Σύγκριση θεωριών Maslow, Herzberg και McClelland

10. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κλείνοντας το κεφάλαιο για την προσωπικότητα, τις ανάγκες και τα κίνητρα των εργαζομένων, πρέπει να επισημάνουμε πως τα δεδομένα και οι απαιτήσεις στο θέμα των εργασιακών σχέσεων συνεχώς μεταβάλλονται και εξελίσσονται.

Πολλά χρόνια πριν, έχουν πραγματοποιηθεί αγώνες και ταξικές συγκρούσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων για το θέμα της αμοιβής της εργασίας, που αποτελούσε το σημαντικότερο εργασιακό πρόβλημα της εποχής.

Σήμερα το θέμα αυτό, καθώς και άλλα, όπως η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση των επιχειρήσεων, η συνεργασία, ο καταμερισμός της εργασίας, οι καλές συνθήκες εργασίας κ.α. αν δεν έχουν πλήρως επιλυθεί, οδηγούνται προς την καθ' ολοκλήρου αντιμετώπισή τους.

Έτσι βλέπουμε πως στις σύγχρονες κοινωνίες ως πρωταρχικό αίτημα των εργαζομένων προβάλλεται η επιθυμία για αυτοεκτίμηση και αποδοχή, καταξίωση και αυτοπραγμάτωση.

Ο εργαζόμενος έχει ανάγκη από εκδήλωση αγάπης, συμπάραστασης, αποδοχής, εκτίμησης και σεβασμού της προσωπικότητάς τους. Επιθυμεί αναγνώριση του έργου του και κοινωνική καταξίωση.

Γενικά ο εργαζόμενος έχει απαιτήσεις υλικές, σαν βασικό βέβαια στόχο, για να καλύψει τις φυσιολογικές του ανάγκες επιβίωσης, αλλά κυρίως επιθυμεί ηθικές, ψυχολογικές και κοινωνικές απολαβές και ο ρόλος της επιχείρησης θα πρέπει να κατευθυνθεί σε αυτούς τους στόχους. Θα πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τον εργαζόμενο ως μοναδική προσωπικότητα, που τη συνθέτουν ένα σύνολο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, με ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες.

Αυτός ο ανθρωπιστικός ρόλος δεν είναι απόρροια κάποιου νομοθετικού διατάγματος, αλλά διαμορφώνεται και καθορίζεται σύμφωνα με τη πολιτική της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού. Ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των εργαζομένων, βασική προϋπόθεση των ηγετικών στελεχών, δεν θα πρέπει να απομακρύνεται από τον βασικό ανθρωπιστικό στόχο, την βελτίωση των όρων εργασίας και διαβίωσης του εργαζομένου, διότι η καθοδήγηση και ο έλεγχος δεν θα είναι πλέον εφικτός.

Πρέπει να τονιστεί πως μια ανάγκη σπάνια ικανοποιείται πλήρως και σπάνια παύει εντελώς να αποτελεί παράγοντα υποκίνησης. Εν τούτοις, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται πως η αμοιβή του είναι αντάξια του τόπου εργασίας που εκτελεί, η περαιτέρω προσπάθεια υποκίνησής του για μεγαλύτερη αποδοτικότητα, με υψηλότερη χρηματική αμοιβή, δεν θα είναι αποτελεσματική.

Φυσικά οι ανάγκες και οι επιθυμίες των εργαζομένων παρουσιάζουν διαφορές από άτομο σε άτομο. Αυτό συμβαίνει γιατί το κάθε άτομο έχει μια ξεχωριστή προσωπικότητα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και επιρροές από το περιβάλλον του, που καθορίζουν τη συμπεριφορά του και δημιουργούν προσωπικά ιδανικά και απαιτήσεις.

Συνοψίζοντας πρέπει να υπενθυμίσουμε εδώ την αναφορά μας στην αρχή του κεφαλαίου αυτού, για την προσωπικότητα του ατόμου. Δανειζόμενοι έναν ορισμό, χωρίς αυτό να είναι απόλυτο, περιγράφουμε την προσωπικότητα

ως ένα σύνολο χαρακτηριστικών τρόπων σκέψης, αντίληψης και συμπεριφοράς που χαρακτηρίζουν το άτομο ως μοναδική οντότητα.

Κύρια στοιχεία διαμόρφωσης της προσωπικότητας αποτελούν οι γενετικές – κληρονομικές καταβολές, το περιβάλλον (οικογενειακό, φιλικό, κοινωνικό κλπ), η μόρφωση, η παιδεία, η αντίληψη, η νοημοσύνη κλπ.

Συμπερασματικά, βλέπουμε πως η προσωπικότητα του ατόμου είναι μοναδική και ανεπανάληπτη και μέσα από τις γνήσιες ανθρώπινες – εργασιακές σχέσεις προβάλλεται και καταξιώνεται. Η υποκίνηση βασίζεται, κυρίως στη σύγχρονη κοινωνία, στην ικανοποίηση των ψυχοσυναισθηματικών ιδιοτήτων του ανθρώπου. Η απαίτηση αυτή επιβάλλεται σήμερα ανάμεσα στις πολλές άλλες διεκδικήσεις. Κατά συνέπεια ο ρόλος της επιχείρησης πρέπει να έχει χαρακτήρα περισσότερο κοινωνικό – ανθρωπιστικό, γιατί μόνο έτσι θα επιτύχει αποδοτικότερα τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3



ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

1.1. ΑΠΕΙΘΑΡΧΙΑ

Η μη εκτέλεση μιας εντολής μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη είναι φύσεως λειτουργικής: οι εντολές δεν εκτελούνται λόγω ελλείψεως ειδικών επαγγελματικών ιδιοτήτων (κακή μνήμη, αδεξιότητα, βραδύτητα). Σ' αυτή τη περίπτωση η ανυπακοή δεν προέρχεται από έλλειψη καλής θέλησης αλλά από αδυναμία.

Η δεύτερη κατηγορία των αιτιών της απειθαρχίας είναι φύσεως χαρακτηρισολογικής. Η ικανότητα εκτέλεσης του έργου υπάρχει στον υπάλληλο, αλλά οι χαρακτηρισολογικές του διαθέσεις εμποδίζουν την εκτέλεση. Αυτή είναι η πραγματική απειθαρχία και μπορεί να εκδηλωθεί υπό διαφορετικές μορφές.

- 1) Η εντολή εκτελείται, αλλά με μουρμουρητά και με κακή διάθεση. Αυτό το βλέπουμε στην έκφραση του προσώπου και στις κινήσεις. Ο υπάλληλος δεν έχει το θάρρος να πει ανοιχτά την αντίθεσή του, μπορεί όμως και να δηλώσει απερίφραστα ότι δεν σέβεται την εντολή.
- 2) Η εντολή δεν εκτελείται, ή ακόμη γίνεται κάτι το τελείως αντίθετο από ότι ζητήθηκε. Αν αυτό γίνεται σπανίως, γιατί το έργο θεωρείται δύσκολο και κοπιώδες, τότε πρόκειται περί πείσματος. Αντίθετα, αν ο υπάλληλος αμελεί συστηματικά την εκτέλεση κάθε διαταγής, τότε η στάση του χαρακτηρίζεται ως αρνητική, δηλαδή πρόκειται για μια ψυχική στάση που επιδιώκει να απωθήσει και να περιφρονήσει την θέληση του άλλου.
- 3) Ο υφιστάμενος δείχνει να συμμορφώνεται με την εντολή. Φαινομενικά όμως, γιατί στην πραγματικότητα την εκτελεί κατά το χειρότερο τρόπο και όταν του ζητηθούν εξηγήσεις για τον τρόπο κατά τον οποίο την εκτέλεσε ισχυρίζεται ότι δεν τη κατανόησε σωστά, ότι την ξέχασε, ή την εκτελεί τόσο αργά που σαν αποτέλεσμα έχει η εντολή να χάσει το νόημά της. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που οδηγούν στην απειθαρχία είναι: (α) Η έλλειψη κοινωνικότητας, (β) Συναισθήματα αντικοινωνικά, εχθρικά, που έχουν την τάση μερικά άτομα να ενοχλούν τους άλλους, (γ) Υπερβολική ανάγκη να δείξουν στους άλλους ότι αξίζουν, (δ) Ψυχικές συγκρούσεις. Αν κάποιος έχει κάποιο πρόβλημα με την οικογένειά του ή και με τους φίλους του και δεν μπορεί να τους εναντιωθεί, προσπαθεί να εναντιωθεί κατά του προϊστάμενου, ο οποίος κατά κάποιο τρόπο παίρνει τη θέση των γονιών του, (ε) Προσωπική αντιπάθεια προς τον προϊστάμενο, (στ) Απέχθεια προς το είδος της εργασίας, (ζ) Μη επαρκείς πληροφορίες σχετικά με το είδος της εργασίας.

1.2. ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΛΩΝ

1.2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αρχή της ισότητας της αμοιβής μεταξύ των γυναικών και των ανδρών, για εργασία ίσης αξίας, βασίζεται στο άρθρο 119 της Συνθήκης της Ρώμης και στην οδηγία του 1975 περί της εφαρμογής της αρχής της ισότητας των αμοιβών μεταξύ των εργαζομένων ανδρών και γυναικών . Παρά την ύπαρξη αυτών των διατάξεων του κοινοτικού δικαίου, οι οποίες έχουν εγκριθεί και μεταφερθεί στις νομοθεσίες των κρατών μελών εδώ και 20 χρόνια, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές διαφορές αμοιβής ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες.

Πράγματι τα διαθέσιμα στοιχεία σχετικά με τη μεταποίηση και το λιανικό εμπόριο π.χ. δείχνουν σημαντική διαφορά ανάμεσα στους μισθούς των γυναικών και στους μισθούς των ανδρών σε όλα τα κράτη μέλη. Εξάλλου διαπιστώνουμε ότι αυτές οι διαφορές των μισθών είναι μεγαλύτερες για τους υπαλλήλους σε σχέση με τους εργάτες, αυτή η τάση αντιστοιχεί στο πλήθος των πιθανών θέσεων εργασίας και στην τάση που υπάρχει οι άνδρες να είναι στελέχη και οι γυναίκες γραμματείς, ενώ για τους εργάτες η διασπορά των θέσεων εργασίας και επομένως των μισθών είναι πιο περιορισμένη (οι υπολογισμοί σχετικά με τις διαφορές των μισθών ανάμεσα στις γυναίκες και στους άνδρες βασίζονται πάντοτε στο μέσο ακαθάριστο ωρομίσθιο για τους εργάτες και στις μέσες μηνιαίες ακαθάριστες αποδοχές για τους υπαλλήλους).

Ωστόσο πρέπει να σημειώσουμε ότι ο μέσος μισθός υπολογίζεται σε σφαιρική βάση που περιλαμβάνει τις αποδοχές ατόμων που εργάζονται με πλήρη απασχόληση καθώς και ατόμων που εργάζονται με μερική απασχόληση. Το γεγονός ότι η αναλογία των γυναικών που εργάζονται με μερική απασχόληση είναι υψηλότερη από την αντίστοιχη των ανδρών θα ήταν δυνατόν να αποτελέσει ένα από τα στοιχεία που εξηγούν γιατί οι γυναίκες είναι πιο πολυάριθμες ανάμεσα στα χαμηλόμισθα άτομα.

Η διαφορά ανάμεσα στα εισοδήματα των γυναικών και των ανδρών αποδίδεται σε πολλούς παράγοντες, και ιδίως:

- στον κατακόρυφο και στον οριζόντιο διαχωρισμό των θέσεων εργασίας που κατέχουν οι γυναίκες και οι άνδρες (οι λεγόμενες γυναικείες εργασίες σήμερα ακόμη αμείβονται γενικά λιγότερο),
- στους πολυάριθμους τομείς δραστηριοτήτων όπου επικρατούν οι άνδρες και όπου δίδονται πρόσθετες αποδοχές, επιδόματα χρόνου εργασίας κλπ., που διευρύνουν τις διαφορές αμοιβών ανάμεσα στους τομείς έξω από τα βασικά ποσοστά,
- στις μεγάλες διαφοροποιήσεις στις αμοιβές που προκύπτουν από τις συλλογικές συμβάσεις, οι οποίες συνδέονται με την αναγνώριση των προσόντων, με την κατηγορία επιχείρησης και με την κατηγορία βιομηχανίας ή κλάδου. Ο επαγγελματικός διαχωρισμός που βασίζεται στο φύλο εφαρμόζεται σε καθεμία απ' αυτές τις διαιρέσεις δημιουργώντας έτσι δυνατότητες για διαφορές,
- στα συστήματα συλλογικών συμβάσεων που επιτρέπουν στα μισθολόγια να αντικατοπτρίζουν τη σχετική διαπραγματευτική ισχύ

των διαφόρων ομάδων μισθωτών. Όμως γενικά οι γυναίκες διαθέτουν πιο ασθενές δυναμικό διαπραγματεύσεων.

Για να συμβάλει στη μείωση αυτής της διαφοράς, η Επιτροπή αποφάσισε να εγκρίνει τον κώδικα συμπεριφοράς αυτό, που έπεται του υπομνήματος της με θέμα την ισότητα των αμοιβών για εργασία ίσης αξίας, που δημοσιεύτηκε τον Ιούνιο του 1994.

Ο κώδικας αποσκοπεί να παράσχει συγκεκριμένες συμβουλές στους εργοδότες και τους εταίρους των συλλογικών διαπραγματεύσεων στα επίπεδα της επιχείρησης, του κλάδου και στο διακλαδικό επίπεδο για να εξασφαλιστεί η εφαρμογή της αρχής της ισότητας σε όλα τα στοιχεία της αμοιβής, ανάμεσα στις γυναίκες και στους άνδρες που εκτελούν εργασία ίσης αξίας. Ο κώδικας αποβλέπει κυρίως στο να περιορίσει τις διακρίσεις που βασίζονται στο φύλο, όταν οι δομές των μισθολογίων βασίζονται σε συστήματα ταξινόμησης και αξιολόγησης των θέσεων εργασίας.

Ο κώδικας προορίζεται να εφαρμοστεί στο χώρο εργασίας τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Οι εργοδότες ενθαρρύνονται να ακολουθήσουν τις συστάσεις που περιέχονται στον κώδικα προσαρμόζοντας τις στις διαστάσεις και στη δομή των επιχειρήσεων τους. Ο χαρακτήρας των μεθόδων και των μέτρων που προβλέπονται στον κώδικα δεν είναι εξαντλητικός ούτε δεσμευτικός νομοθετικά, πρόκειται μάλλον για ένα παράδειγμα της κατηγορίας ενεργειών που θα ήταν δυνατό να γίνουν στον εν λόγω τομέα. Ο κώδικας θα πρέπει να αναγνωστεί σε συνδυασμό με το υπόμνημα το οποίο επέτρεψε να διευκρινιστεί η αρχή της ισότητας των αμοιβών με βάση τη νομολογία του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Η εφαρμογή των κωδικών συμπεριφοράς είναι πλατιά και αποτελεσματική, διότι έχουν μελετηθεί σε στενή συνεργασία με τους χρήστες. Για το λόγο αυτό η Επιτροπή ζήτησε τη γνώμη των κοινωνικών εταίρων σχετικά με το περιεχόμενο και τη διατύπωση του κώδικα αυτού. Πράγματι ήταν ουσιώδες ο κώδικας αυτός να αντικατοπτρίζει, όσο γίνεται περισσότερο, την προτεινόμενη προσέγγιση από τους κοινωνικούς εταίρους, δηλαδή ένας σύντομος κώδικας που προορίζεται για εθελοντική και αποτελεσματική εφαρμογή και ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά τα διάφορα στάδια των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Ο κώδικας προτείνει κατά βάση δύο πράγματα:

- οι διαπραγματευτές σε όλα τα επίπεδα, τόσο από την πλευρά των εργοδοτών όσο και των συνδικαλιστικών οργανώσεων που παρεμβαίνουν στον καθορισμό των συστημάτων αμοιβής, να προβαίνουν σε ανάλυση του συστήματος αμοιβών και να αξιολογούν τις αναγκαίες πληροφορίες για να εντοπίσουν τις διακρίσεις που βασίζονται στο φύλο μέσα στις δομές αμοιβών ενόψει του να προσδιορίσουν τα ληπτέα μέτρα για την επανόρθωση αυτής της κατάστασης·

- να διατυπωθεί και να εφαρμοστεί μία δράση παρακολούθησης για να παραμεριστούν οι διακρίσεις που βασίζονται στο φύλο και που εμφανίζονται μέσα στις δομές των αμοιβών.

1.2.2. ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ Ο ΚΩΔΙΚΑΣ

A – Οι επιχειρήσεις

Ο κώδικας απευθύνεται κατά προτεραιότητα ατόους εργοδότες τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Πράγματι οι εργοδότες οφείλουν κατά πρώτο λόγο να εφαρμόζουν την αρχή της ισότητας των αμοιβών για εργασία ίσης αξίας, δεδομένου ότι υποχρεούνται να καταβάλλουν ίσες αποδοχές όταν έχει εξακριβωθεί ότι εκτελείται εργασία ίσης αξίας από άνδρες και γυναίκες εργαζομένους και όταν δεν μπορούν να εξηγήσουν ούτε να αιτιολογήσουν διαφορά μεταχείρισης με παράγοντες άλλους από το φύλο.

Σημειώνουμε επίσης τον ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι δημόσιες υπηρεσίες ως εργοδότες. Πράγματι η πλήρης εφαρμογή της αρχής της ισότητας των αμοιβών στον δημόσιο τομέα αναμένεται να προσλάβει πρόσθετη αξία λόγω του παραδειγματικού της χαρακτήρα.

Εννοείται ότι οι επιχειρήσεις σε συμφωνία με το προσωπικό ή / και τους εκπροσώπους του καλούνται να ακολουθήσουν τα προτεινόμενα μέτρα στον κώδικα με τον πιο προσαρμοσμένο στο μέγεθος και στη δομή τους τρόπο.

B – Οι εταίροι των μισθολογικών διαπραγματεύσεων

Ο κώδικας απευθύνεται άμεσα στους κοινωνικούς εταίρους. Πράγματι, η μεγάλη πλειονότητα των συστημάτων αμοιβής είναι ο καρπός συλλογικών διαπραγματεύσεων, στο κλαδικό ή διακλαδικό επίπεδο. Το Δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων δήλωσε εξάλλου σε ορισμένες υποθέσεις ότι συλλογικές διαπραγματεύσεις πρέπει να σέβονται την αρχή της ισότητας των αμοιβών για την ίδια εργασία ή για εργασία ίσης αξίας.

Επομένως πρόκειται για το να βοηθήσουμε τους εταίρους των μισθολογικών διαπραγματεύσεων ώστε να καταργήσουν όλες τις άμεσες ή έμμεσες διακρίσεις των εν λόγω συμβάσεων και να επιτύχουν ίση αναγνώριση της εργασίας των γυναικών και των ανδρών, όταν είναι ισοδύναμες οι απαιτήσεις των εργασιών που πρέπει να εκτελούνται.

Πράγματι θα ήταν ευχής έργο, στο επίπεδο αυτό και με την επιφύλαξη διευθετήσεων, να εφαρμόσουμε επίσης το είδος προσέγγισης που προτείνεται για την ανάλυση του συστήματος αμοιβών και για ενέργειες παρακολούθησης.

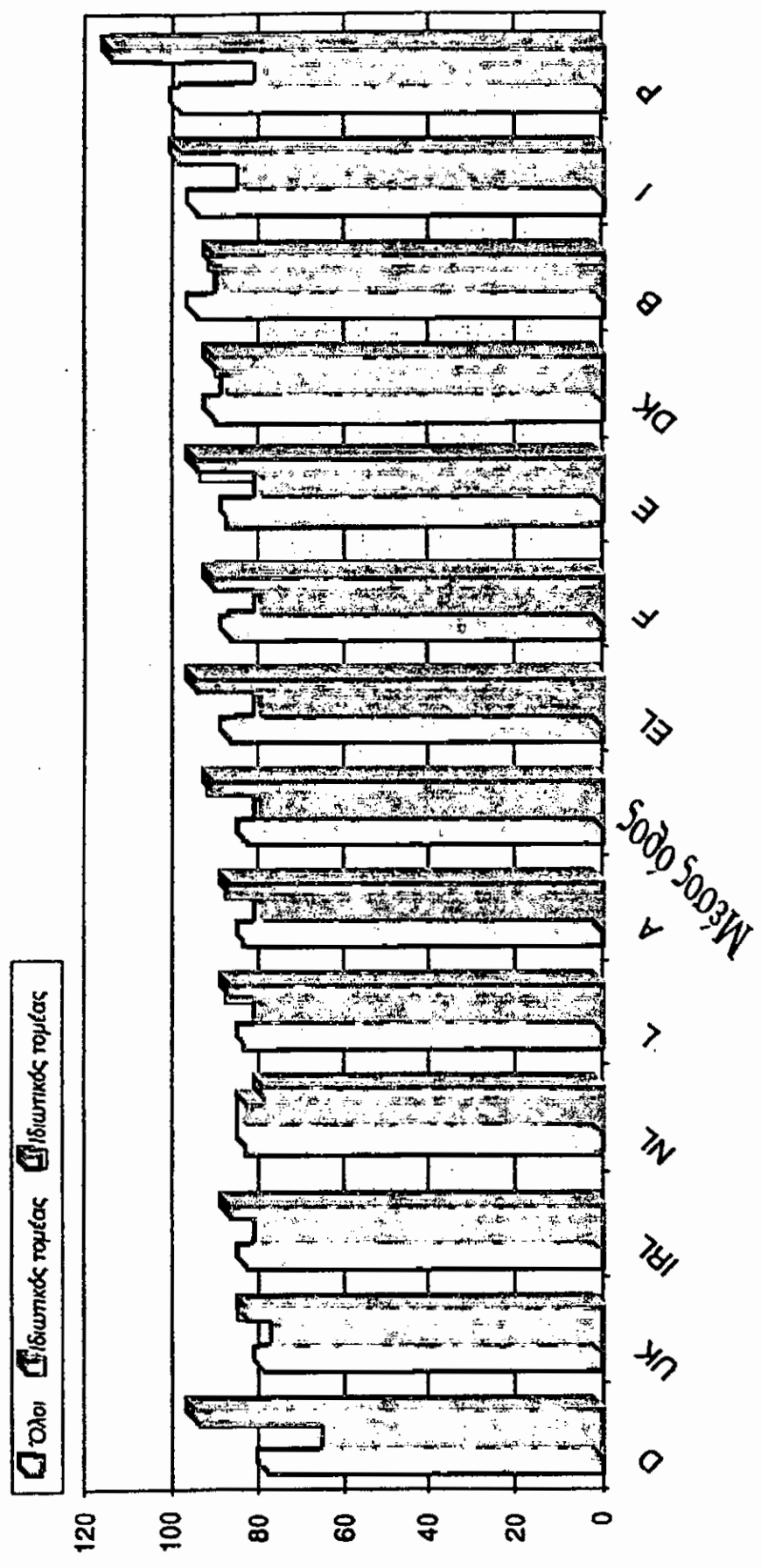
Γ – Τα άτομα

Τέλος ο κώδικας αποβλέπει επίσης στο να βοηθήσει τις γυναίκες και τους άνδρες που θεωρούν ότι η εργασία τους υποτιμάται λόγω διάκρισης που βασίζεται στο φύλο, να λάβουν τις αναγκαίες πληροφορίες για να επιλύσουν το πρόβλημα τους με διαπραγματεύσεις ή τελικώς με την προσφυγή στα εθνικά δικαστήρια.

Πρέπει να σημειώσουμε σχετικά ότι το θέμα της ισότητας των αμοιβών έχει εμβέλεια που ξεπερνά την εμβέλεια των απλών αναλύσεων του συστήματος αμοιβών μέσα σε μια επιχείρηση, σε έναν κλάδο ή σε ένα σύνολο κλάδων.

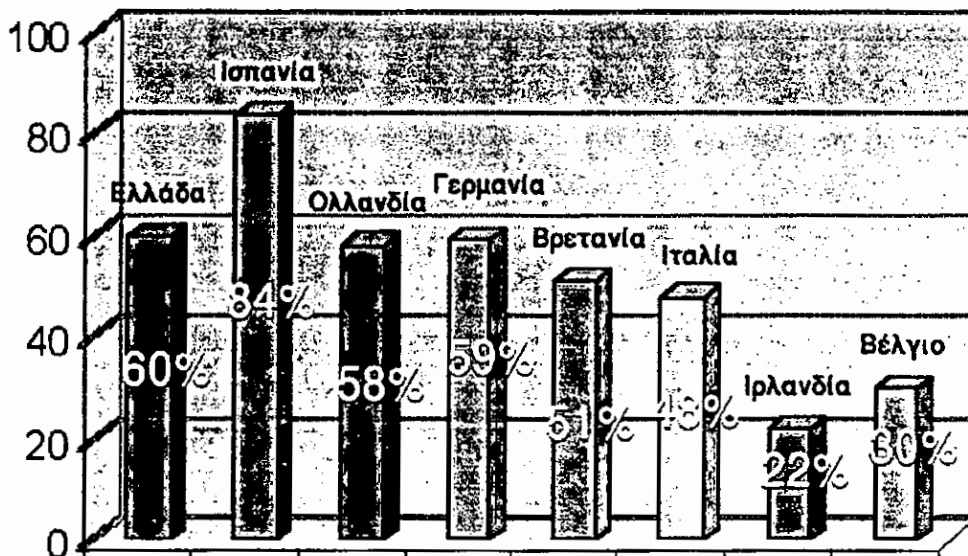
Το θέμα αυτό απαιτεί επίσης δραστηριοποίηση στο εθνικό επίπεδο, όχι μόνο εκ μέρους των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργοδοτών και των εργαζομένων αλλά επίσης στο επίπεδο της κυβέρνησης. Για το σκοπό αυτό η χρήση π.χ. εθνικού στατιστικού εργαλείου σχετικά με τα αντίστοιχα επίπεδα των αμοιβών ανάλογα με τους κλάδους, τους τομείς ή τις περιοχές, μπορεί ν' αποδειχθεί αποτελεσματικό εργαλείο για τη μέτρηση της επίδρασης του φύλου στις διαφορές που διαπιστώνονται.

Αναλογία φύλου γυναικών και ανδρών όσον αφορά την αμοιβή ανά ώρα στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα το 1995
 Πηγή Eurostat, ECHP 1995, υπάλληλοι που εργάζονται περισσότερες από 15 ώρες την εβδομάδα



1.3. ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Την τελευταία δεκαετία έγινε ευρύτερα γνωστή ως σεξουαλική παρενόχληση και είναι η δυσβάσταχτη φυλετική διάκριση που υφίστανται πολλές φορές οι γυναίκες στους χώρους εργασίας. Φαινόμενο που στην Ελλάδα πλήττει το 80% των γυναικών, στην Ισπανία το 84%, στην Ολλανδία το 58%, στη Γερμανία το 59%, στη Βρετανία το 51%, στην Ιταλία το 48%, στην Ιρλανδία το 22%, στο Βέλγιο το 30%.



Συνδέεται άρρηκτα με το μοντέλο σχέσεων εξουσίας, μέσα στο οποίο η γυναίκα, κατέχοντας πάντα μια κατώτερη θέση, γίνεται αποδέκτης μιας ύπουλης βίας που μπορεί να γεννήσει οποιοδήποτε διεφθαρμένο ανδρικό μυαλό. Μια πρόσφατη αποκαλυπτική έρευνα του ΚΕΘΙ, του Κέντρου Ερευνών σε θέματα ισότητας, και της Αθηνάς Γούλιαρου, δικηγόρου και στελέχους του Κέντρου, ρίχνει φως στις σκοτεινές πτυχές μιας δυσάρεστης πραγματικότητας.

Πως θα μπορούσε να νιώσει μια εργαζόμενη, όταν βρίσκεται αντιμέτωπη με τον προϊστάμενό της; Αμηχανία; Αδιέξοδο; Ντροπή; Θυμό; Πολλές γυναίκες επιλέγουν την τακτική της... ηλιθιότητας, και κάνουν ότι δεν καταλαβαίνουν, προσπαθώντας να διατηρήσουν τις ισορροπίες μιας πρόχειρης στιγμιαίας διάσωσης, αλλά σύντομα αντιλαμβάνονται ότι το πρόβλημα του να είσαι γυναίκα... υπό τας εντολές κάποιου κυρίου -ο οποίος πολύ λίγο νοιάζεται να παραμείνει κύριος- παραμένει και διογκώνεται μέχρι της τελικής πτώσης ή της μάχης.

Ο χώρος της γυναικείας απασχόλησης διέπεται από πολλούς άγραφους νόμους που περιλαμβάνουν την επίδειξη δύναμης του κυριάρχου φύλου στο ασθενέστερο. Η κάθε νεαρή εργαζόμενη γυναίκα αντιλαμβάνεται σύντομα ότι μέσα σε μια κοινωνία "λύκων" πρέπει να αγωνιστεί διπλά ως γυναίκα αν δεν θέλει να είναι το "πρόβατο".

Υποταγή

Η σεξουαλική παρενόχληση, όπως προκύπτει από την έρευνα του ΚΕΘΙ, υφίσταται υπό μορφή καταπίεσης, ανεξάρτητα από το μορφωτικό επίπεδο ή τη θέση της γυναίκας στην επαγγελματική ιεραρχία και έρχεται να γκρεμίσει ότι οι γυναίκες πάνε να κατακτήσουν μέσω της ισότητας των δυο φύλων, δηλαδή την ανθρωπινή τους αξιοπρέπεια. Μοιάζει με "τιμωρία" για την εκτροπή των γυναικών από τον παραδοσιακό τους ρόλο, συνιστώντας κατά κάποιο τρόπο το τίμημα που πρέπει να πληρώσουν για τη μαζική τους έξοδο στο κόσμο της εργασίας.

1.3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Σεξουαλική παρενόχληση σημαίνει ανεπιθύμητη συμπεριφορά σεξουαλικής φύσης ή άλλη συμπεριφορά βασιζόμενη στη διαφορά φύλου που θίγει την αξιοπρέπεια γυναικών και ανδρών κατά την εργασία και η οποία εκφράζεται με λόγια ή με πράξεις.

Υπάρχουν δύο όψεις του ορισμού σεξουαλικής παρενόχλησης που έχει υιοθετηθεί στα κείμενα της Ευρωπαϊκής Κοινότητας οι οποίες είναι ιδιαίτερα αξιωματικές.

Η πρώτη είναι η επικέντρωση του ορισμού στο πώς έκρινε την εν λόγω συμπεριφορά ο αποδέκτης και όχι στο κίνητρο ή την πρόθεση του δράστη να συμπεριφερθεί με αυτόν τον τρόπο. Το ότι ο δράστης «αστειευόταν» ή «ήταν απλώς φιλικός» μπορεί να αποτελεί εξήγηση, αλλά όχι δικαιολογία.

Η δεύτερη όψη η οποία θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα είναι το εύρος του ορισμού. Ο κώδικας της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων αναγνωρίζει ότι η σεξουαλική παρενόχληση περιλαμβάνει τη σεξουαλική συμπεριφορά, αλλά δεν περιορίζεται σ' αυτήν. Συχνά, η σεξουαλική παρενόχληση δεν έχει καμία σχέση με την προσπάθεια σύναψης σεξουαλικών σχέσεων. Μπορεί να είναι επίδειξη δύναμης ή ακόμη εχθρότητας. Ο κώδικας αναγνωρίζει την πραγματικότητα αυτή συμπεριλαμβάνοντας στον ορισμό «άλλη συμπεριφορά βασιζόμενη στη διαφορά φύλου» που θίγει την αξιοπρέπεια γυναικών και ανδρών κατά την εργασία.

Ο ακόλουθος κατάλογος παραδειγμάτων με το τι μπορεί να θεωρηθεί ότι εμπίπτει στον ορισμό της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων ενδέχεται να είναι χρήσιμος.

Συμπεριφορά σεξουαλικής φύσης εκφραζόμενη με πράξεις: θεωρείται κοινώς ότι σημαίνει ανεπιθύμητη συμπεριφορά εκφραζόμενη με πράξεις η οποία περιλαμβάνει περιττά αγγίγματα, χάρδια ή τσιμπήματα στο σώμα ενός άλλου εργαζομένου με στόχο την επίθεση ή την πίεση για σύναψη σεξουαλικών σχέσεων.

Ποικίλες συμπεριφορές τέτοιου είδους εάν εκδηλωθούν στο δρόμο μεταξύ αγνώστων ισοδυναμούν με ποινικό αδίκημα.

Συμπεριφορά σεξουαλικής φύσης εκφραζόμενη με λόγια: μπορεί να περιλαμβάνει ανεπιθύμητες ερωτικές και ανήθικες προτάσεις ή πίεση για σεξουαλικές πράξεις· συνεχείς προτάσεις για κοινωνική δραστηριότητα εκτός του χώρου εργασίας, ενώ έχει γίνει σαφές ότι οι προτάσεις αυτές είναι ανεπιθύμητες· ενοχλητικό φλερτάρισμα, άσεμνες παρατηρήσεις,

υπονοούμενα ή πρόστυχα σχόλια. Μια τέτοια συμπεριφορά σημαίνει ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζονται μάλλον ως σεξουαλικά αντικείμενα παρά ως συνάδελφοι.

Συμπεριφορά σεξουαλικής φύσης μη εκφραζόμενη με λόγια: αφορά την επίδειξη πορνογραφικών περιοδικών ή άσεμνων εικόνων, αντικειμένων ή γραπτού υλικού· τα πονηρά βλέμματα, το σφύριγμα ή τις πρόστυχες χειρονομίες. Η συμπεριφορά αυτή μπορεί να κάνει τις γυναίκες να αισθανθούν αμηχανία ή φόβο και υποβιβάζει τη θέση της γυναίκας η οποία επιζητά να αντιμετωπίζεται από τους συναδέλφους της με επαγγελματική αξιοπρέπεια.

Συμπεριφορά βασιζόμενη στη διαφορά φύλου: αφορά τη συμπεριφορά η οποία δυσφημεί ή γελοιοποιεί ή είναι εκφοβιστική ή ενοχλητική για τον / την εργαζόμενο / η και οφείλεται στο φύλο του / της, όπως ταπεινωτικές ή εξευτελιστικές προσβολές ή υβριστικές πράξεις που συνδέονται με το φύλο και ενοχλητικά σχόλια σχετικά με την εμφάνιση ή το ντύσιμο. Η συμπεριφορά αυτή μπορεί να δημιουργήσει ένα δυσάρεστο εργασιακό περιβάλλον για τον αποδέκτη.

Ποικίλες συμπεριφορές μπορούν να θεωρηθούν ότι αποτελούν σεξουαλική παρενόχληση. Είναι απαράδεκτη μια τέτοια συμπεριφορά, εφόσον είναι ανεπιθύμητη, παράλογη και προσβλητική γι' αυτόν που την υφίσταται· η απόκρουση ή η υποταγή ενός ατόμου σε μια τέτοια συμπεριφορά εκ μέρους των Εργοδοτών ή Εργαζομένων (περιλαμβανομένων ιεραρχικά ανωτέρων ή ομοιοβάθμων) χρησιμοποιείται φανερά ή συγκαλυμμένα ως βάση για τη λήψη απόφασης, η οποία επηρεάζει την υποχρέωση, συμβατική ή άλλου είδους, που επιβάλλεται στους εργοδότες.

Από τη στιγμή που η σεξουαλική παρενόχληση αποτελεί μια μορφή κακής συμπεριφοράς ενός εργαζομένου, οι εργοδότες έχουν την υποχρέωση να την αντιμετωπίσουν, όπως θα έκαναν για οποιαδήποτε άλλη μορφή κακής συμπεριφοράς εργαζομένου, καθώς και να απέχουν οι ίδιοι από κάθε ενόχληση των εργαζομένων. Εφόσον η σεξουαλική παρενόχληση αποτελεί κίνδυνο για την υγεία και την ασφάλεια, οι εργοδότες έχουν την ευθύνη λήψης μέτρων ελαχιστοποίησης του κινδύνου, όπως ακριβώς οφείλουν να πράττουν για άλλους κινδύνους. Εφόσον η σεξουαλική παρενόχληση συχνά αποτελεί κατάχρηση εξουσίας, οι εργοδότες πρέπει να έχουν την ευθύνη για την κακή χρήση των εξουσιών που μεταβιβάζουν σε άλλους.

1.3.2. ΠΩΣ ΕΚΔΗΛΩΝΕΤΑΙ Η ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ

Τι είναι η σεξουαλική παρενόχληση;

Πρακτικά σεξουαλική παρενόχληση στο χώρο εργασίας υφίσταται όταν, χωρίς να το θέλει κάποιος, γίνεται επίκεντρο της σεξουαλικής προσοχής κάποιον άλλον.

Παραδείγματα σεξουαλικής παρενόχλησης:

- μη ευπρόσδεκτη σωματική επαφή, όπως αγκάλιασμα· φίλημα, άγγιγμα
- προσπέρασμα αγγίζοντας το σώμα
- επίμονο κοίταγμα ή λάγνο βλέμμα
- προκλητικές χειρονομίες
- σφύριγμα με υπονοούμενα
- αδιάκριτες ερωτήσεις για την προσωπική ζωή

- ανήθικα τηλεφωνήματα
- άσεμνη έκθεση του σώματος
- σεξουαλική επίθεση
- σεξουαλικά σχόλια, προτάσεις ή αστεία
- βρισιές ή χλευασμοί σεξουαλικού περιεχομένου
- σαφώς σεξουαλικές φωτογραφίες ή αφίσες

1.3.3. ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι εργαζόμενοι έχουν σαφή ρόλο να διαδραματίσουν, βοηθώντας στη δημιουργία περιβάλλοντος κατά την εργασία στο οποίο η σεξουαλική παρενόχληση θα είναι απαράδεκτη. Μπορούν να συμβάλουν στην πρόληψη σεξουαλικής παρενόχλησης μέσω ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης σχετικά με το θέμα αυτό και εξασφαλίζοντας ότι η συνήθης συμπεριφορά αυτών και των συναδέλφων τους δεν προσβάλλει.

Οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλουν πολύ στην αποθάρρυνση κάθε είδους σεξουαλικής παρενόχλησης, καθιστώντας σαφές ότι θεωρούν μια τέτοια συμπεριφορά απαράδεκτη και υποστηρίζοντας συναδέλφους που υφίστανται τέτοια μεταχείριση και σκέφτονται να υποβάλουν καταγγελία.

Ακόμη, είναι τεκμηριωμένο ότι η σεξουαλική παρενόχληση έχει δυσμενείς συνέπειες για την ψυχολογική, συναισθηματική και σωματική ευεξία του θύματος. Η σεξουαλική παρενόχληση μπορεί να δηλητηριάσει το εργασιακό περιβάλλον και το περιβάλλον στο οποίο πρέπει να εργάζεται κάποιος μπορεί να θεωρηθεί ως μία από τις συνθήκες απασχόλησης.

Ωστόσο, τα έγγραφα της Ευρωπαϊκής Κοινότητας ορίζουν επίσης τη σεξουαλική παρενόχληση ως «ανεπιθύμητη συμπεριφορά σεξουαλικής φύσης, ή άλλη συμπεριφορά βασιζόμενη στη διαφορά φύλου που θίγει την αξιοπρέπεια γυναικών και ανδρών κατά την εργασία» η οποία «δημιουργεί για τον θιγόμενο εργασιακό περιβάλλον χαρακτηριζόμενο από φόβο, εχθρότητα ή ταπείνωση».

Όπου είναι εμφανείς οι συνέπειες αυτές, μπορούμε να πούμε ότι οι γυναίκες οι οποίες πρέπει να εργαστούν σε ένα τέτοιο σεξουαλικά ενοχλητικό εργασιακό περιβάλλον έχουν λιγότερο ευνοϊκές εργασιακές συνθήκες από τους άνδρες συναδέλφους τους.

«Αρχές για την προστασία από τη σεξουαλική παρενόχληση κατά την εργασία

Σεξουαλική παρενόχληση κατά την εργασία αποτελεί οποιαδήποτε συμπεριφορά σεξουαλικής φύσης η οποία είναι ανεπιθύμητη από τον αποδέκτη και θίγει την αξιοπρέπεια του ως ατόμου.

Περιλαμβάνει, για παράδειγμα, σωματική επαφή και παραβίαση του προσωπικού χώρου, σχόλια σεξουαλικής φύσης, επίδειξη πορνογραφικών εικόνων και σεξουαλικές προτάσεις. Η σεξουαλική παρενόχληση μπορεί να εκφραστεί με λόγια και ακόμη με χειρονομίες ή με άλλη σεξουαλικά φορτισμένη συμπεριφορά.

Η σεξουαλική παρενόχληση είναι ιδιαίτερα αξιόμημπτη σε περίπτωση εκμετάλλευσης μιας σχέσης εξουσίας, ιδίως όταν εμπεριέχει υποσχέσεις επαγγελματικών πλεονεκτημάτων ή απειλές επαγγελματικών μειονεκτημάτων.»

Υπό ορισμένες συνθήκες και ανάλογα με το εθνικό δίκαιο, η σεξουαλική παρενόχληση μπορεί να αποτελεί επίσης ποινικό αδίκημα ή μπορεί να παραβαίνει άλλες υποχρεώσεις επιβαλλόμενες από το νόμο, ιδίως σε θέματα υγείας και ασφάλειας.

1.3.4. Η ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ

Η συμπεριφορά σεξουαλικού χαρακτήρα ή άλλη συμπεριφορά που βασίζεται στη διαφορά φύλου και θίγει την αξιοπρέπεια γυναικών και ανδρών κατά την εργασία ενδέχεται να είναι αντίθετη στην αρχή της ίσης μεταχείρισης, κατά την έννοια των άρθρων 3,4 και 5 της οδηγίας 76/207/ΕΟΚ του Συμβουλίου, της 9ης Φεβρουαρίου 1976, σχετικά με την εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης γυναικών και ανδρών όσον αφορά την πρόσβαση στην απασχόληση, την επαγγελματική κατάρτιση και την προαγωγή και τις συνθήκες εργασίας. Βάσει αυτής της αρχής δεν επιτρέπεται διάκριση λόγω φύλου, είτε άμεσα είτε έμμεσα, σε συσχέτισμό με την οικογενειακή κατάσταση.

«Ένας εργοδότης πρέπει να εξασφαλίζει: Το σεβασμό της ιδιωτικής ζωής και της αξιοπρέπειας ενός ατόμου, συμπεριλαμβανομένης της προστασίας από υβριστικές λέξεις ή πράξεις σεξουαλικής φύσης.»

«Ο εργοδότης οφείλει:

i) να δημιουργεί και να διατηρεί καλό εργασιακό περιβάλλον

ii) να εφαρμόζει πειθαρχικά μέτρα κατά οποιουδήποτε ο οποίος:

α) μέσω της συμπεριφοράς του προκαλεί ή δημιουργεί συνθήκες οι οποίες έχουν αρνητικές συνέπειες στο ηθικό των εργαζομένων και ιδιαίτερα των γυναικών (άρθρο 40(2) των νομικών διατάξεων για τις ατομικές συμβάσεις εργασίας),

β) παραβιάζει τα δικαιώματα και την ασφάλεια των εργαζομένων της εταιρείας (άρθρο 9(2) (β) της νομικής απόφασης 64-A/89 της 27ης Φεβρουαρίου),

γ) χρησιμοποιεί σωματική βία μέσα στην εταιρεία κατά εργαζομένων της εταιρείας και / ή εκστομίζει προσβλητικά λόγια ή άλλες ύβρεις που τιμωρούνται δια νόμου (άρθρο 9 (2) (i) της νομικής απόφασης 64-A/89 της 27ης Φεβρουαρίου).»

«Εργασιακό κλίμα και μη ενοχλητική συμπεριφορά

Ο εργοδότης λαμβάνει μέτρα για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός εργασιακού κλίματος στο οποίο προωθείται η συμμετοχή των γυναικών στην παραγωγική διαδικασία. Παρέχοντας καθοδήγηση και πληροφόρηση και αναλαμβάνοντας προληπτική και διορθωτική δράση ο εργοδότης θα μπορέσει να διασφαλίσει ένα χώρο εργασίας χωρίς διακρίσεις και μια υγιή εργασιακή ατμόσφαιρα.

Εφόσον η σεξουαλική παρενόχληση θεωρείται ως μορφή συμπεριφοράς η οποία βλάπτει τους εργαζομένους και την επιχείρηση, δημιουργήθηκε μια εμπιστευτική επιτροπή σε κεντρικό επίπεδο με κύριο καθήκον την πρόληψη. Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν επίσης να προσφεύγουν στην εμπιστευτική επιτροπή για μεσολάβηση, εάν δεν μπορεί να βρεθεί λύση στον εργασιακό τους χώρο. Η διαδικασία καταγγελίας έχει πλήρη εφαρμογή στην κατάσταση αυτή.»

2. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΤΟΜΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Όπως πολλές έννοιες στη Διοικητική έτσι και η έννοια της σύγκρουσης έχει κατά καιρούς δεχτεί διάφορες ερμηνείες. Ορίζουμε τη σύγκρουση σαν διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών που μπορεί να είναι είτε άτομα είτε ομάδες. Κάθε μέρος προσπαθεί να κάνει αποδεκτή τη δική του γνώμη ή στόχο και ταυτόχρονα να εμποδίσει το άλλο μέρος από το να κάνει το ίδιο.

2.1. ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Υπάρχουν τέσσερις τύποι σύγκρουσης: σύγκρουση μέσα στο άτομο, σύγκρουση μεταξύ ατόμων, σύγκρουση μεταξύ ατόμου και ομάδας και σύγκρουση μεταξύ ομάδων.

2.1.1. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΑΤΟΜΟ

Η σύγκρουσή μέσα στο ίδιο το άτομο, ενώ διαφοροποιείται από τους άλλους τύπους σύγκρουσης και δεν καλύπτεται πλήρως από τον ορισμό που έχουμε ήδη δώσει, παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον γιατί μπορεί να δημιουργήσει τα ίδια προβλήματα.

Εδώ δεν θα εξετάσουμε τις ψυχολογικές προεκτάσεις που ίσως ο όρος σύγκρουση μέσα στο άτομο έκανε να διαφαίνονται, αλλά τις συγκεκριμένες αιτίες που προκαλούν την εσωτερική σύγκρουση στο άτομο και είναι συνδεδεμένες κυρίως με οργανωτικά θέματα.

Πολύ συνηθισμένη είναι η «σύγκρουση ρόλων», όταν δηλαδή το άτομο έχει εντολή να κάνει δύο αντίθετα πράγματα στη διάρκεια της δουλειάς του, που του ανατέθηκαν από τον από τον προϊστάμενο και από τον προϊστάμενο του προϊστάμενού του. Σύγκρουση ρόλων έχουμε επίσης όταν η συγκεκριμένη εργασία του ατόμου έρχεται σε αντίθεση με τις προσωπικές του αξίες και προτιμήσεις. Έχει τεκμηριωθεί επιστημονικά ότι σήμερα στη βιομηχανία ένα μεγάλο ποσοστό εργοδηγών αισθάνεται τις συνέπειες από τη σύγκρουση των ρόλων, μιας και καλούνται να παίξουν το ρόλο των στελεχών από τη μια ενώ αισθάνονται εργάτες από την άλλη.

2.1.2. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΑΤΟΜΩΝ

Η σύγκρουση μεταξύ ατόμων είναι ίσως εκείνη που αναγνωρίζεται ευκολότερα, αν και εμφανίζεται στον οργανισμό με πολλές διαφορετικές μορφές. Είναι πολύ κοινό δύο στελέχη, για παράδειγμα, να ανταγωνίζονται για περισσότερα άτομα στις υπηρεσίες τους, για μεγαλύτερη αναγνώριση ή για κάποια ανώτερη θέση ευθύνης.

Η σύγκρουση μεταξύ ατόμων είναι πιθανόν να οφείλεται σε διαφορές προσωπικότητας, συμπεριφοράς, τρόπων αντίδρασης, ή προσωπικών τοποθετήσεων.

Είναι λοιπόν ευκολονόητο το γεγονός ότι δύο άτομα που διαφέρουν ριζικά είναι πολύ δύσκολο να συνεργάζονται αρμονικά, προάγοντας έτσι το κλίμα της υπηρεσίας τους. Και ήδη έχουμε τονίσει ότι το κλίμα είναι ένας από τους κύριους παράγοντες για υποκίνηση και αποτελεσματικότητα.

Η σύγκρουση μεταξύ δύο ατόμων πολύ συχνά ξεκινάει από πρόβλημα επικοινωνίας. Οι διαφορές θέσεων, προσωπικοτήτων και απόψεων είναι δυνατόν να λυθούν επικοινωνιακά, αν ακολουθηθεί η σωστή μέθοδος επικοινωνίας.

Άρα η κακή επικοινωνία είναι γενεσιουργός παράγοντας σύγκρουσης, ενώ αντίθετα η καλή και σωστή επικοινωνία είναι παράγοντας αποτρεπτικός της σύγκρουσης. Τα παραπάνω δεν ισχύουν φυσικά μόνο για τις σχέσεις μεταξύ ατόμων αλλά και μεταξύ ατόμων και ομάδων ή ομάδων και ομάδων.

2.1.3. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑΣ

Κάθε τμήμα ενός οργανισμού αποτελεί μια ομάδα εργασίας, δηλαδή μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται μαζί για την επίτευξη κοινών οργανωτικών στόχων. Ο παράγοντας ομάδα είναι ιδιαίτερα σημαντικός στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό η Διοικητική εξετάζει με μεγάλη προσοχή πως φτιάχνεται μια αποτελεσματική ομάδα εργασίας, πως λειτουργεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων και τι προβλήματα μπορούν να δημιουργηθούν μέσα σε μια ομάδα εργασίας.

Όποτε οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις της ομάδας έρθουν σε αντίθεση με αυτές ενός ατόμου, έχουμε σύγκρουση. Για παράδειγμα, αν κάποιος θέλει να κερδίσει όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα και δουλεύει υπερωριακά μέσα σε μια ομάδα εργασίας που θεωρεί την υπερωριακή απασχόληση αρνητική συμπεριφορά, τότε η ομάδα συγκρούεται με το άτομο και πιθανά το απομονώνει, δημιουργώντας προβλήματα απόδοσης ακόμη και μέσα στο κανονικό ωράριο εργασίας.

Υπάρχει περίπτωση το άτομο που συγκρούεται με την υπόλοιπη ομάδα να είναι προϊστάμενος. Ως άτομο και αυτός έχει την ανάγκη να «ανήκει» και έτσι προσπαθεί να γίνει αποδεκτός από τα μέλη της ομάδας εργασίας του. Από την άλλη πλευρά όμως ως προϊστάμενος είναι υπεύθυνος να διεκπεραιώνει τα διάφορα «δυσάρεστα καθήκοντα» που δεν θα ικανοποιήσουν την ομάδα και θα δημιουργήσουν αντιδράσεις με αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης.

Πολύ συχνά μέσα σε μια ομάδα εργασίας, άτυπα και χωρίς ανοικτή παραδοχή, αναδεικνύεται ένα άτομο σαν «άτυπος αρχηγός», σε αντίθεση με τον «τυπικό» θα λέγαμε αρχηγό, τον προϊστάμενο. Ο άτυπος αρχηγός αναδεικνύεται για διάφορους λόγους, είτε γιατί είναι ο αρχαιότερος και ξέρει τη δουλειά καλύτερα, είτε γιατί είναι ο πιο κοινωνικός, είτε γιατί δίνει συχνά λύσεις σε διάφορα προβλήματα. Το άτομο αυτό έχει μεγάλη σχετικά δύναμη μέσα στην ομάδα. Εδώ λέγοντας δύναμη εννοούμε την ικανότητα κάποιου να επηρεάσει τη συμπεριφορά των άλλων.

Αν ο προϊστάμενος, πέρα από την τυπική εξουσία που του δίνει η θέση του, έχει και τη δύναμη μέσα στην ομάδα, τότε ο άτυπος και ο τυπικός αρχηγός συμπίπτουν, είναι δηλαδή το ίδιο το πρόσωπο και δεν υπάρχει πιθανότητα σύγκρουσης. Αν δεν είναι το ίδιο πρόσωπο αλλά και οι δύο προωθούν τις ίδιες γραμμές και στόχους, τότε υπάρχει σύμπτωση, αποτελεσματικότητα και πάλι εκλείπει το στοιχείο της ενδεχόμενης σύγκρουσης. Αν πάλι ο προϊστάμενος έχει μόνο την τυπική εξουσία και ο άτυπος αρχηγός τη δύναμη, οι δε στόχοι τους είναι αντίθετοι, τότε έχουμε σύγκρουση μεταξύ ατόμου (προϊστάμενος) και ομάδας (άτυπος αρχηγός και υφιστάμενοι), μείωση της αποτελεσματικότητας στην εργασία και άσχημο κλίμα συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων.

2.1.4. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΑΔΩΝ

Στους οργανισμούς υπάρχουν πολλές τυπικές και άτυπες ομάδες. Οι συγκρούσεις μεταξύ τους δεν είναι ασυνήθιστες ακόμη και στον καλύτερα διοικούμενο οργανισμό. Για παράδειγμα, μια ομάδα που θα νιώσει να αδικείται από κάποια άλλη, θα συστειρωθεί και θα φροντίσει να εκδηλώσει με διάφορους τρόπους την αντίδραση της ακόμη και μειώνοντας την παραγωγικότητά της. Τέτοιες συγκρούσεις συναντώνται μεταξύ ομάδας διοίκησης και ομάδας τμήματος του δικτύου ή μεταξύ ομάδας παραγωγής και ομάδας εξειδικευμένου προσωπικού, όταν η δεύτερη παρεμβαίνει στο έργο της πρώτης ή και το αντίστροφο.

Επίσης, συγκρούσεις συναντάμε μεταξύ ομάδων ενός οργανισμού που μοιράζονται έναν περιορισμένο αριθμό εισροών, από τις οποίες πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες όλων των τμημάτων και των υπηρεσιών.

2.2. ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

2.2.1. ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η κακή επικοινωνία μπορεί να είναι και αίτιο αλλά και αποτέλεσμα μιας σύγκρουσης. Αυτό σημαίνει πως αν διαπιστώσουμε μια σύγκρουση όπου εμφανίζεται το στοιχείο της κακής επικοινωνίας, θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί στο χειρισμό της, γιατί ίσως κρύβει κάποιο άλλο αίτιο.

2.2.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΡΟΩΝ

Ακόμη και στο μεγαλύτερο οργανισμό συναντάμε το πρόβλημα του περιορισμένου αριθμού εισροών που πρέπει να καλύψουν τις ανάγκες όλων των τμημάτων και των υπηρεσιών. Τα υλικά, τα μηχανήματα, το ανθρώπινο δυναμικό, τα χρήματα δεν είναι απεριόριστα. Αν ένα τμήμα πάρει ένα μέρος από αυτές τις εισροές, αυτό σημαίνει ότι μοιραία τα υπόλοιπα τμήματα θα πρέπει να μοιραστούν μεταξύ τους λιγότερες.

2.2.3. ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Πιθανότητα σύγκρουσης υπάρχει όταν ένα άτομο ή μια ομάδα εξαρτάται από άλλο άτομο ή ομάδα για τη διεκπεραίωση της δουλειάς του.

Παράδειγμα: αν η ολοκλήρωση μιας εργασίας απαιτεί τη συνεργασία τριών ατόμων και τα δύο από αυτά, είτε δικαιολογημένα είτε αδικαιολόγητα, είναι πεπεισμένα ότι το τρίτο άτομο δεν συνεισφέρει όσο θα έπρεπε, μοιραία θα επέλθει σύγκρουση.

2.2.4. ΕΠΙΚΑΛΥΨΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Πολύ συχνά εκτός από την αλληλεξάρτηση των εργασιών είναι δυνατόν σε κάποιο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο να συναντάται και επικάλυψη αρμοδιοτήτων. Οι επικαλύψεις οδηγούν συνήθως σε αδιέξοδο, μια και δεν επιτρέπουν τη σαφή οριοθέτηση των ευθυνών και συνεπώς ούτε τη λήψη αποφάσεων. Στη χειρότερή της μορφή μια τέτοια κατάσταση δημιουργεί αντίθετες σε περιεχόμενο οδηγίες, που με τη σειρά τους οδηγούν σε αναπόφευκτες συγκρούσεις. Η μόνη λύση στο πρόβλημα είναι ο ορθός σχεδιασμός της κατανομής των εργασιών, της ευθύνης και των αρμοδιοτήτων.

2.2.5. ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΤΟΧΩΝ

Όταν οι στόχοι όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης ή οργανισμού δεν συγκλίνουν, λόγω κακού προγραμματισμού, ή όταν στόχοι ενός τμήματος επικαλύπτουν στόχους άλλων τμημάτων, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα σύγκρουσης μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών.

2.2.6. ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ

Η εκτίμηση των ανθρώπων για μια δεδομένη κατάσταση διαφέρει από άτομο σε άτομο για πολλούς λόγους. Ο κυριότερος από αυτούς είναι το γεγονός ότι κάθε άτομο έχει προσωπικά πιστεύω, αντιλήψεις και ηθικές αξίες. Συνήθως η ομάδα αποτελείται από άτομα που μοιράζονται τις ίδιες αξίες ή διαφοροποιούνται ελάχιστα. Για το λόγο αυτό είναι πολύ πιθανό να προκληθεί σύγκρουση ανάμεσα σε ομάδες που ασπάζονται διαφορετικές αξίες και κατά συνέπεια αντιδρούν διαφορετικά στην ίδια δεδομένη κατάσταση.

2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Υπάρχουν τρεις στρατηγικές για την αντιμετώπιση συγκρούσεων: η στρατηγική Κερδισμένου – Χαμένου, Χαμένου – Χαμένου και Κερδισμένου – Κερδισμένου.

2.3.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΚΕΡΔΙΣΜΕΝΟΥ – ΧΑΜΕΝΟΥ

Στην πρώτη αυτή στρατηγική μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι παρακάτω μέθοδοι:

1) Άσκηση της τυπικής εξουσίας

«θα γίνει αυτό που λεω γιατί είμαι ο προϊστάμενος και συνεπώς έχω δίκιο!».

2) Ηθικός ή φυσικός καταναγκασμός

Πίεση για να συμφωνήσει το άλλο μέρος. «Αν δεν κάνεις αυτό που λεω απολύεσαι, παίρνεις μετάθεση, μένεις στάσιμος...».

3) Αποφυγή απάντησης

Ένα από τα μέλη της ομάδας εργασίας προτείνει κάποια αλλαγή στη διαδικασία που, κατά τη γνώμη του, θα διευκολύνει τη ροή της εργασίας. Κανείς δεν του δίνει σημασία, κανείς δεν απαντά και η εισήγηση του «χάνεται». Το συγκεκριμένο μέλος έχασε και τα υπόλοιπα κέρδισαν.

4) Απόφαση με πλειοψηφία

Παρά την ευρύτατη χρησιμοποίηση αυτής της μεθόδου σε όλες τις δημοκρατικές διαδικασίες, δεν μπορούμε να παραγνωρίσουμε το γεγονός της ύπαρξης χαμένων και κερδισμένων.

5) Ο νόμος της μειοψηφίας

Παράδειγμα πρώτο: Ο προϊστάμενος ανακοινώνει ότι πρέπει να τελειώσει μια δουλειά μέχρι την Τρίτη. Δεν υπάρχει απάντηση και ο ίδιος στρέφει τη σιωπή προς όφελος της πρότασης του. «Αφού δεν υπάρχει αντίρρηση τότε θα τελειώσουμε την Τρίτη».

Παράδειγμα δεύτερο: Πριν από μια συζήτηση μία οργανωμένη μειοψηφία αποφασίζει να υποστηρίξει θερμά μία πρόταση. Χωρίς την οργανωμένη υποστήριξη η πρόταση αυτή δεν πρόκειται να επιλεγεί. Μόνο με αυτή θα μπορέσει να αναδειχτεί σαν κυρίαρχη σε όλη την ομάδα. Η μειοψηφία κέρδισε, ενώ έχασε η πλειοψηφία. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μέθοδος της οργανωμένης μειοψηφίας ακολουθείται σήμερα από συγκεκριμένες μικροομάδες μετόχων ιαπωνικών εταιρειών, που κατορθώνουν με τον τρόπο αυτό να επηρεάζουν το κλίμα των γενικών συνελεύσεων, έτσι ώστε να επιτυγχάνουν την υιοθέτηση ορισμένων θέσεων τους από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων αυτών.

2.3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΧΑΜΕΝΟΥ – ΧΑΜΕΝΟΥ

Αυτή η στρατηγική ονομάζεται έτσι επειδή καμιά πλευρά δεν πετυχαίνει πραγματικά αυτό που θέλει.

1) Συμβιβασμός

Και οι δύο πλευρές δέχονται ότι ο συμβιβασμός με κάποιες υποχωρήσεις είναι προτιμότερος από το αδιέξοδο και τη σύγκρουση. Στο συμβιβασμό και τα δύο μέρη χάνουν.

2) Αντιπροσφορά

Μια άλλη μέθοδος είναι αυτή της αντιπροσφοράς-δωροδοκίας, δηλαδή: «θα κερδίσεις αυτό αν δεχτείς να πάρεις τη θέση του χαμένου».

3) Διαιτησία

Επίσης, η καταφυγή σε γνωμοδότηση τρίτου ουδέτερου μέρους καθώς και η τυπική τήρηση των κανονισμών, που συχνά χρησιμοποιούνται σαν μέθοδοι αντιμετώπισης συγκρούσεων, αφήνουν χαμένα και τα δύο ενδιαφερόμενα μέρη.

Και οι δύο παραπάνω στρατηγικές έχουν ορισμένα κοινά σημεία:

— Υπάρχει διάκριση και αντιπαράθεση του «εμείς» και «αυτοί» αντί του «εμείς» και «το πρόβλημα».

— Όλες οι ενέργειες προς το άλλο μέρος γίνονται με σκοπό την ολοκληρωτική νίκη ή την ολοκληρωτική ήττα του.

— Κάθε μέρος αντιμετωπίζει το θέμα από τη δική του οπτική γωνία, αντί να το βλέπει μέσα από το πρίσμα της κοινής ανάγκης για εξεύρεση λύσης του προβλήματος.

— Η έμφαση σε όλη τη διαδικασία είναι στη βραχυπρόθεσμη εύρεση κάποιας λύσης αντί στην προσπάθεια καθορισμού στόχων, αξιών και κινήτρων.

— Η σύγκρουση είναι προσωπική.

— Δεν υπάρχει διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.

— Τα μέλη των συγκρουόμενων μερών είναι προσανατολισμένα περισσότερο στη σύγκρουση παρά στις διαπροσωπικές σχέσεις.

2.3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΚΕΡΔΙΣΜΕΝΟΥ – ΚΕΡΔΙΣΜΕΝΟΥ

Σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες, η στρατηγική αυτή δίνει έμφαση στα τελικά αποτελέσματα και τους σκοπούς αντί στη σύγκρουση αυτή καθαυτή. Η στρατηγική «Κερδισμένος-Κερδισμένος» εφαρμόζεται με δύο μεθόδους: την ομοφωνία και την επίλυση προβλημάτων.

1) Ομοφωνία

Είναι η περίπτωση εκείνη κατά την οποία η τελική λύση είναι αποδεκτή από όλα τα μέρη. Δεν δημιουργείται πόλωση και δεν υπάρχουν διαφωνίες. Οι συγκρουόμενοι:

- προσπαθούν να νικήσουν το πρόβλημα και όχι το άλλο μέρος,
- αποφεύγουν την ψηφοφορία, την αντιπροσφορά και το συμβιβασμό,
- συγκεντρώνουν τα απαραίτητα στοιχεία για να λύσουν τα προβλήματα,
- δέχονται τη σύγκρουση σαν υγιές φαινόμενο,
- αποφεύγουν την εγωκεντρική συμπεριφορά.

2) Επίλυση προβλημάτων

Χρησιμοποιείται όταν ήδη έχουμε φτάσει στην πόλωση και σκοπός της είναι να καταλήξει η σύγκρουση σε κέρδος και για τα δύο μέρη. Δεν θα αναπτύξουμε περισσότερο την επίλυση προβλημάτων.

2.4. ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ανακεφαλαιώνοντας βλέπουμε ότι για να αποφύγουμε τη δημιουργία σύγκρουσης μέσα στον εργασιακό μας χώρο πρέπει:

- Να καθορίσουμε συγκεκριμένα καθήκοντα και περιοχές ευθύνης για κάθε υφιστάμενο ή ομάδα υφισταμένων μας, ώστε να μη δημιουργούνται επικαλύψεις.
- Να φροντίσουμε να γίνουν κατανοητοί και συγκλίνοντες οι στόχοι κάθε ατόμου ή ομάδας εργασίας.

— Να χρησιμοποιούμε σωστά την υποκίνηση του προσωπικού μας για να ενθαρρύνουμε θετικές συμπεριφορές.

Τέλος, για να επιλύσουμε μια σύγκρουση και να αποφύγουμε τις γνωστές επιπτώσεις που έχει στον εργασιακό χώρο, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιούμε τη στρατηγική του Κερδισμένου-Κερδισμένου, δηλαδή τις μεθόδους της ομοφωνίας ή της επίλυσης προβλήματος.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ



Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΣΤΗ ΔΥΝΗ ΤΟΥ 21^{ου} ΑΙΩΝΑ

Η σημερινή κατάσταση στον ευρωπαϊκό αλλά και στον διεθνή στίβο των εργασιακών σχέσεων, είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητη και συνδέεται με μια αυξανόμενη ροπή του συστήματος των εργασιακών σχέσεων προς μια αυξανόμενη ελαστικοποίηση των όρων απασχόλησης αλλά και μια ταχύρυθμη διάδοση των νέων μορφών εργασίας.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών χρήματος, κεφαλαίου και προϊόντων συμπαρασύρει και τις αγορές εργασίας, παραμερίζοντας τα κοινωνικά δικαιώματα.

Παράλληλα το φάσμα της ανεργίας που εξαπλώνεται απειλητικά σε ευρύτερες κοινωνικές κατηγορίες, εξουθενώνει τους μηχανισμούς προάσπισης των εργασιακών δικαιωμάτων.

Τα θεμελιώδη στοιχεία της νέας αγοράς εργασίας είναι η εγκατάλειψη της παραδοσιακής φυσιογνωμίας του εργαζόμενου και η εγκατάστασή της με νέα ορισμένα γνωρίσματα.

Πιο συγκεκριμένα, οι εξελίξεις στις εργασιακές σχέσεις σε διεθνή κλίμακα συνδέονται με:

- Ευελιξία του άμεσου μισθολογικού κόστους που συνοδεύεται από:
 - Επαναξιολόγηση του τρόπου υπολογισμού των κατώτατων αποδοχών.
 - Την σύνδεση της αμοιβής με βάση τα αποτελέσματα της επιχείρησης.
 - Απεξάρτηση της διαμόρφωσης των μισθών από το στοιχείο της προϋπηρεσίας.
 - Την εξατομίκευση των αποδοχών με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου.
- Ευελιξία της απασχόλησης και αποδυνάμωση των πολιτικών προστασίας της που συνδέονται με:
 - Κατάργηση των διοικητικών περιορισμών στις ομαδικές απολύσεις.
 - Τον περιορισμό των αποζημιώσεων των απολυμένων.
 - Την προώθηση της μερικής αλλά και πρόσκαιρης απασχόλησης με συμβάσεις έργου ή ορισμένου χρόνου.
- Ευελιξία του χρόνου εργασίας που σχετίζεται με:
 - Διευθέτηση του εργάσιμου χρόνου για μεγάλα χρονικά διαστήματα.
 - Εισαγωγή πρόσθετων ομάδων εργασίας (βάρδιες) στις επιχειρήσεις.
- Περιορισμός κοινωνικών και φορολογικών επιβαρύνσεων των επιχειρήσεων με μέτρα όπως:
 - Μείωση των εισφορών κοινωνικής ασφάλισης των επιχειρήσεων για ειδικές κατηγορίες.
 - Ο περιορισμός της κρατικής παρέμβασης στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων, με την άρση της «ακαμψίας» των νομοθετημάτων που εντάσσονται στο εργασιακό δίκαιο.

Με όλους τους παραπάνω τρόπους οι κυβερνήσεις σε πολυάριθμες χώρες προσπαθούν να προσαρμόσουν τα κοινωνικά πρότυπα στις ανάγκες των αγορών εργασίας.

ΠΩΣ ΘΑ ΕΙΝΑΙ Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Το πορτρέτο του «εργαζόμενου του μέλλοντος», αλλά και των συνθηκών εργασίας που θα επικρατήσουν τα επόμενα χρόνια για μισθωτούς και επιχειρήσεις, φιλοτέχνησε η καθηγήτρια του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών κα Νανσυ Παπαλεξανδρή, μιλώντας στην ημερίδα της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) με θέμα: «η ευελιξία στην αγορά εργασίας, τάσεις και ευρωπαϊκές πρακτικές».

Οι περιγραφές της ομιλήτριας ήταν χαρακτηριστικές: «ο εργαζόμενος του μέλλοντος θα εργάζεται όσες ώρες την ημέρα επιθυμεί ή τον χρειάζεται η επιχείρηση(θα ξεκινά από τέσσερις και θα φτάνει τις δέκα ώρες ημερησίως). Θα μπορεί εύκολα να μετακινείται από τη μια επιχείρηση στην άλλη, ενώ οι επιχειρήσεις θα μπορούν με μικρό κόστος να προσλαμβάνουν και να απολύουν εργαζόμενους όταν οι περιστάσεις το απαιτούν. Οι μερικώς απασχολούμενοι θα μπορούν να εργάζονται σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες θα απαλλαγούν σε σημαντικό βαθμό από το κόστος της ασφάλισης. Επίσης ένας ευέλικτα εργαζόμενος στο πλαίσιο της διεθνοποίησης της οικονομίας θα μπορεί να μετακινείται ελεύθερα μεταξύ των κρατών».

Στην Ελλάδα η μόνιμη και σταθερή απασχόληση αποτελεί την κύρια μορφή απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα με ποσοστό 79%, η εποχιακή και ευκαιριακή απασχόληση καλύπτει ένα 12%, ενώ η μερική απασχόληση επίσημα αντιπροσωπεύει το 8,7%, έναντι 16,6% στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ Ο.Ν.Ε.

Οι εξελίξεις στον τομέα των εργασιακών σχέσεων στα πλαίσια πλέον της ένταξης στην Ο.Ν.Ε. και του κοινού νομίσματος με όρους ονομαστικής σύγκλησης των οικονομιών, διαφαίνονται να κινούνται σε λογικές συνεχούς αύξησης της ευελιξίας τους.

Οι πολιτικές ευελιξίας της αγοράς εργασίας και της περαιτέρω μείωσης εργασιακού κόστους αναμένεται ότι θα βρίσκουν προσφορότερο έδαφος και θα εντείνονται στις χώρες εκείνες, όπως η Ελλάδα, που εγκλωβισμένες στο κοινό νόμισμα, με χαμηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας και ποιοτικών δεικτών αύξησής της θα στερούνται πλέον και των δυνατοτήτων να παρεμβούν, με πολιτικές συναλλαγματικών ελιγμών, στοχεύοντας την τόνωση της ανταγωνιστικότητας των εθνικών προϊόντων.

Η ένταξη στην Ο.Ν.Ε. οδηγεί σε εξελίξεις στην αγορά εργασίας με σημαντικές αλλαγές στο ευρύ πεδίο των ατομικών και συλλογικών εργασιακών σχέσεων. Η απελευθέρωση μέσα σ' ένα πλαίσιο ενιαίας αγοράς συμβάλει αντικειμενικά σε πολιτικές και πρακτικές εξατομίκευσης του περιεχόμενου των εργασιακών σχέσεων, διαμορφώνοντας νέα και αντιφατικά μεταξύ τους δεδομένα, είτε συρρικνώνοντας την έννοια του συλλογικού πρότυπου και των παρεπόμενων δράσεων του είτε ευνοώντας νέα πεδία συλλογικής δράσης και ταξικής αντιπαράθεσης.

Η δυναμική της Ο.Ν.Ε. πέραν της έντασης και επέκτασης της ευελιξίας στην αγορά εργασίας σε όλο το φάσμα των επιμέρους πτυχών της που ήδη άλλωστε αναπτύσσονται, φαίνεται να έχει ιδιαίτερες συνέπειες στη πολιτική διαμόρφωσης των αμοιβών και της συλλογικής διαπραγμάτευσης. Σε αυτά τα πλαίσια αναμένεται η ένταση του φαινομένου διαπραγμάτευσης. Σε αυτά τα πλαίσια αναμένεται η ένταση του φαινομένου της αποκέντρωσης της διαπραγμάτευσης σε επίπεδο επιχείρησης με έμφαση στις διαφοροποιήσεις των μισθών, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της επιχείρησης, την ατομική ή συλλογική απόδοση.

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Στην Ελλάδα κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχει καταστεί φανερό ότι το παραδοσιακό σύστημα των συλλογικών διαπραγματεύσεων δεν μπορεί από μόνο του να λύσει έναν αριθμό σημαντικών προβλημάτων που προκλήθηκαν από την επιδείνωση του εργασιακού περιβάλλοντος, τις σύγχρονες αντιλήψεις για την εργασία, τις έντονες εισοδηματικές ανισότητες και τη δημιουργία ισχυρότερου αισθήματος κοινωνικής δικαιοσύνης, ειδικά μεταξύ των εργαζομένων της νεαρότερης γενιάς.

Τα κρισιμότερα προβλήματα είναι:

- Η εισαγωγή νέων προϊόντων,
- Η τεχνολογική αλλαγή και ο αυτοματισμός,
- Οι απολύσεις και αντικαταστάσεις λόγω περιορισμού των εργασιών,
- Οι νέες τάσεις στον προγραμματισμό και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού,
- Οι καταπιεστικές και σκληρές εργασίες,
- Οι απουσίες από την εργασία, η μειωμένη παραγωγικότητα.

Για να λυθούν απαιτούνται περιοδικές διαπραγματεύσεις και συμφωνίες μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, τις οποίες μάλλον δεν μπορούν να προσφέρουν οι υφιστάμενες ρυθμίσεις των εργασιακών σχέσεων.

Το πρόβλημα της ανεπάρκειας των παραδοσιακών διαπραγματεύσεων στην Ελλάδα έχει γίνει πιο δύσκολο με τη συνεχή κομματικοποίηση των εργασιακών σχέσεων μέσα στις δημόσιες και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Πολιτικά κόμματα και φιλόδοξα πρόσωπα επιρροής εκμεταλλεύονται τις καταστάσεις δυσαρέσκειας προς όφελος των δικών τους συμφερόντων, που δεν είναι αναγκαστικά το συμφέρον της πλειοψηφίας των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ή του κοινωνικού συνόλου.

Πάντως, ανεξάρτητα από το πρόβλημα της μεγάλης κομματικοποίησης, τα άλλα εργασιακά προβλήματα που αντιμετωπίζουν όχι μόνο οι εργαζόμενοι αλλά και οι διοικήσεις και η κυβέρνηση, μπορούν να λυθούν μέσα σ' ένα βελτιωμένο σύστημα εργασιακών σχέσεων και συνθηκών εργασίας, πάντα προς όφελος της παραγωγικότητας και της εθνικής οικονομίας.

Η διεθνής πείρα έχει δείξει ότι η λύση στα προβλήματα αυτά βρίσκεται στη γενική βελτίωση των σχέσεων εργαζομένων – διοίκησης και στη δημιουργία συμπληρωματικών θεσμικών ρυθμίσεων.

Έτσι θα είναι δυνατό στη συνέχεια να μειωθούν οι συγκρούσεις, να βελτιωθούν οι ικανότητες των εργαζομένων και να αυξηθούν η

παραγωγικότητα και οι ευκαιρίες για λογικές ρυθμίσεις της μισθοδοσίας, συμβάλλοντας στη θετική δημοκρατικοποίηση των οικονομικών αποφάσεων και τη δημιουργία μιας πιο δίκαιης κοινωνίας.

Επομένως η εισαγωγή των προσφερόμενων ρυθμίσεων, απαιτεί απ' όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη όχι μόνο επαρκεί κατανόηση, αλλά και προσεκτική μελέτη των διεθνών εμπειριών και της ελληνικής πραγματικότητας.

Ας ελπίσουμε ότι αυτή η προγραμματισμένη μελέτη θα εξετάσει όλα τα προβλήματα της ελληνικής πραγματικότητας και μαζί με τα συμπεράσματα θα προτείνει εφικτές λύσεις προς όφελος ολόκληρης της εθνικής οικονομίας, για τη δημιουργία μιας ελληνικής πραγματικότητας που να μπορεί να σταθεί επάξια αντιμέτωπη με τις διεθνείς προκλήσεις.

EPYNA



ΕΡΕΥΝΑ

Πρόλογος

Μέσα στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας ήταν απαραίτητο να διεξαχθεί μια έρευνα σε επιχειρήσεις (ιδιωτικές και δημόσιες), με αντικείμενο τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στο χώρο εργασίας τους.

Η δειγματοληψία έγινε τυχαία σε δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις της Πάτρας και του Ηράκλειου Κρήτης. Το δείγμα περιλαμβάνει 16 επιχειρήσεις οι 9 ανήκουν στο Δημόσιο τομέα και οι 7 στον ιδιωτικό. Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε με γραπτό ερωτηματολόγιο που δόθηκε σε εργαζόμενους που επιλέχθηκαν τυχαία και ανήκουν σε ανώτερα κλιμάκια των επιχειρήσεων.

Ο στόχος αυτής της έρευνας ήταν να βγουν συμπεράσματα σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι των διάφορων επιπέδων (ανώτερα – κατώτερα στελέχη) και διαφορετικών χώρων (ιδιωτικό – δημόσιο τομέα), θέματα όπως είναι οι ανάγκες των εργαζομένων, τα κίνητρα που παρέχουν οι επιχειρήσεις, αν υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, πώς ενισχύεται η συναδελφικότητα μέσα από τις επιχειρήσεις και γενικά πώς διαμορφώνεται η όλη συμπεριφορά τους μέσα στον εργασιακό χώρο.

Επειδή το δείγμα αποτελεί μικρό ποσοστό του συνόλου των επιχειρήσεων και δεδομένου πως οι απαντήσεις αποτελούν δείγματα υποκειμενικής αντίληψης και θέσης, είναι πιθανό να υπάρχουν αποκλίσεις στα γενικά συμπεράσματα, δηλαδή τα αποτελέσματα είναι ενδεικτικά.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

ΑΝΥΦΑΝΤΑΚΗ ΕΙΡΗΝΗ , ΔΗΜΟΣ ΜΑΛΛΙΩΝ ,
ΝΟΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10 β) Από 11-20 γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες: β) Γυναίκες:

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη: β) Υπάλληλοι: γ) Εργάτες:

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα	<input type="text" value="2"/>
β) Ασφάλεια	<input type="text" value="5"/>
γ) Αποδοχή	<input type="text" value="4"/>
δ) Σεβασμός-εκτίμηση	<input type="text" value="1"/>
ε) Εξέλιξη	<input type="text" value="3"/>

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

α) Bonus

β) Μετοχές

γ) Επιπλέον άδεια

δ) Προαγωγή-Προώθηση

ε) Αύξηση μισθού

στ) Άλλο

x

Κίνητρο αποδοτικότητας

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας

β) θέματα διακρίσεων

γ) Σύγχυση ευθυνών

δ) Οικονομικά θέματα

ε) θέματα καταμερισμού εργασίας

στ) Άλλο

x
x

--

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

Διάλογο

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

α) Εκδηλώσεις (χοροί, γεύμα κτλ.)

β) Εκδρομές

γ) Άλλο

x

--

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

ΒΟΗΘΟΣ ΛΟΓΙΣΤΟΥ , ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΚΑΙ
ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ (ΚΕΚ)

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό

β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10

β) Από 11-20

γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες:

β) Γυναίκες:

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη:

β) Υπάλληλοι:

γ) Εργάτες:

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα

2

β) Ασφάλεια

5

γ) Αποδοχή

3

δ) Σεβασμός-εκτίμηση

4

ε) Εξέλιξη

1

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

α) Βonus

β) Μετοχές

γ) Επιπλέον άδεια

δ) Προαγωγή-Προώθηση

ε) Αύξηση μισθού

στ) Άλλο

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας

β) θέματα διακρίσεων

γ) Σύγχυση ευθυνών

δ) Οικονομικά θέματα

ε) θέματα καταμερισμού εργασίας

στ) Άλλο

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

α) Εκδηλώσεις (χοροί, γεύμα κτλ.)

β) Εκδρομές

γ) Άλλο

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό

β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10

β) Από 11-20

γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες:

β) Γυναίκες:

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη:

β) Υπάλληλοι:

γ) Εργάτες:

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα	<input type="text" value="2"/>
β) Ασφάλεια	<input type="text" value="1"/>
γ) Αποδοχή	<input type="text" value="5"/>
δ) Σεβασμός-εκτίμηση	<input type="text" value="4"/>
ε) Εξέλιξη	<input type="text" value="3"/>

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

α) Βonus

β) Μετοχές

γ) Επιπλέον άδεια

δ) Προαγωγή-Πρώθηση

ε) Αύξηση μισθού

στ) Άλλο

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας

β) θέματα διακρίσεων

γ) Σύγχυση ευθυνών

δ) Οικονομικά θέματα

ε) θέματα καταμερισμού εργασίας

στ) Άλλο

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

Με διαπραγματεύσεις, ελιγμούς κλπ

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

α) Εκδηλώσεις (χοροί, γεύμα κτλ.)

β) Εκδρομές

γ) Άλλο

Λέσχη Τραπεζουπαλλήλων (ομαδικά αθλήματα, αιμοδοσία κλπ)

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

ΜΙΧΑΛΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ , ΥΠΕΥΘΥΝΗ WEB
ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ, ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΑΡΚΟ ΠΑΤΡΩΝ

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό

β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10

β) Από 11-20

γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες:

5

β) Γυναίκες:

3

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη:

1

β) Υπάλληλοι:

6

γ) Εργάτες:

1

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα

3

β) Ασφάλεια

2

γ) Αποδοχή

4

δ) Σεβασμός-εκτίμηση

5

ε) Εξέλιξη

1

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

α) Bonus

β) Μετοχές

γ) Επιπλέον άδεια

δ) Προαγωγή-Προώθηση

ε) Αύξηση μισθού

στ) Άλλο

x

--

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας

β) θέματα διακρίσεων

γ) Σύγκυση ευθυνών

δ) Οικονομικά θέματα

ε) θέματα καταμερισμού εργασίας

στ) Άλλο

x

--

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

Συζήτηση σε meetings

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

α) Εκδηλώσεις (χοροί, γεύμα κτλ.)

β) Εκδρομές

γ) Άλλο

x

--

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

ΚΕΝΤΡΟ ΕΡΕΥΝΩΝ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ Κ.Ε.Θ.Ι.,
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΣ

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό

β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10

β) Από 11-20

γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες:

β) Γυναίκες:

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη:

β) Υπάλληλοι:

γ) Εργάτες:

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα

β) Ασφάλεια

γ) Αποδοχή

δ) Σεβασμός-εκτίμηση

ε) Εξέλιξη

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

α) Βonus

β) Μετοχές

γ) Επιπλέον άδεια

δ) Προαγωγή-Προώθηση

ε) Αύξηση μισθού

στ) Άλλο

x
x

--

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας

β) Θέματα διακρίσεων

γ) Σύγχυση ευθυνών

δ) Οικονομικά θέματα

ε) Θέματα καταμερισμού εργασίας

στ) Άλλο

x

--

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

Με συναντήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα όπου γίνεται καταμερισμός εργασίας.

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

α) Εκδηλώσεις (χοροί, γεύμα κτλ.)

β) Εκδρομές

γ) Άλλο

x

Σεμινάρια-ομαδική διεκπαιρέωση υποθέσεων

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΚΕΚ

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό

β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10

β) Από 11-20

γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες:

β) Γυναίκες:

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη:

β) Υπάλληλοι:

γ) Εργάτες:

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα

β) Ασφάλεια

γ) Αποδοχή

δ) Σεβασμός-εκτίμηση

ε) Εξέλιξη

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

α) Bonus

β) Μετοχές

γ) Επιπλέον άδεια

δ) Προαγωγή-Πρώθηση

ε) Αύξηση μισθού

στ) Άλλο

x

Δεν γνωρίζω

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας

β) θέματα διακρίσεων

γ) Σύγχυση ευθυνών

δ) Οικονομικά θέματα

ε) θέματα καταμερισμού εργασίας

στ) Άλλο

x
x
x

Όχι καλή οργάνωση

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

Αθόρυβα

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

α) Εκδηλώσεις (χοροί, γεύμα κτλ.)

β) Εκδρομές

γ) Άλλο

x

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

Κα ΚΟΥΤΑΝΤΟΥ

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό

β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10

β) Από 11-20

γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες:

β) Γυναίκες:

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη:

β) Υπάλληλοι:

γ) Εργάτες:

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα

2

β) Ασφάλεια

3

γ) Αποδοχή

4

δ) Σεβασμός-εκτίμηση

1

ε) Εξέλιξη

5

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

α) Βonus

β) Μετοχές

γ) Επιπλέον άδεια

δ) Προαγωγή-Προώθηση

ε) Αύξηση μισθού

στ) Άλλο

x

Κανένα

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας

β) θέματα διακρίσεων

γ) Σύγχυση ευθυνών

δ) Οικονομικά θέματα

ε) θέματα καταμερισμού εργασίας

στ) Άλλο

x

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

--

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

α) Εκδηλώσεις (χοροί, γεύμα κτλ.)

β) Εκδρομές

γ) Άλλο

x

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ , ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10 β) Από 11-20 γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες: β) Γυναίκες:

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη: β) Υπάλληλοι: γ) Εργάτες:

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα	<input type="text" value="5"/>
β) Ασφάλεια	<input type="text" value="4"/>
γ) Αποδοχή	<input type="text" value="2"/>
δ) Σεβασμός-εκτίμηση	<input type="text" value="1"/>
ε) Εξέλιξη	<input type="text" value="3"/>

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

α) Bonus

β) Μετοχές

γ) Επιπλέον άδεια

δ) Προαγωγή-Προώθηση

ε) Αύξηση μισθού

στ) Άλλο

x

Τίποτα

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας

β) θέματα διακρίσεων

γ) Σύγχυση ευθυνών

δ) Οικονομικά θέματα

ε) θέματα καταμερισμού εργασίας

στ) Άλλο

x

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

Με διάλογο

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

α) Εκδηλώσεις (χοροί, γεύμα κτλ.)

x

β) Εκδρομές

γ) Άλλο

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

ΣΜΥΡΝΑΚΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ , ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΣ
ΑΛΙΚΑΡΝΑΣΣΟΥ , ΝΟΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10 β) Από 11-20 γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες: β) Γυναίκες:

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη: β) Υπάλληλοι: γ) Εργάτες:

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα	<input type="text" value="2"/>
β) Ασφάλεια	<input type="text" value="5"/>
γ) Αποδοχή	<input type="text" value="4"/>
δ) Σεβασμός-εκτίμηση	<input type="text" value="3"/>
ε) Εξέλιξη	<input type="text" value="1"/>

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

- α) Bonus
- β) Μετοχές
- γ) Επιπλέον άδεια
- δ) Προαγωγή-Πρωώθηση
- ε) Αύξηση μισθού
- στ) Άλλο

x

Κίνητρο αποδοτικότητας, κίνητρο παραγωγικότητας

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

- α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας
- β) θέματα διακρίσεων
- γ) Σύγχυση ευθυνών
- δ) Οικονομικά θέματα
- ε) θέματα καταμερισμού εργασίας
- στ) Άλλο

x
x

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

Διάλογος μεταξύ προϊσταμένων τμημάτων. Σε περίπτωση πειθαρχικού παραπτώματος γίνεται αναφορά του υπαλλήλου στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο Υπαλλήλων

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

- α) Εκδηλώσεις (χοροί, γεύμα κτλ.)
- β) Εκδρομές
- γ) Άλλο

x
x
x

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

ΜΑΡΙΑ ΟΔΥΣΣΑΚΗ , ΔΗΜΟΣ ΚΡΟΥΣΩΝΑΣ , ΝΟΜΟΣ
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό

β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10

β) Από 11-20

γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες:

β) Γυναίκες:

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη:

β) Υπάλληλοι:

γ) Εργάτες:

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα

1

β) Ασφάλεια

2

γ) Αποδοχή

4

δ) Σεβασμός-εκτίμηση

5

ε) Εξέλιξη

3

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

α) Βonus

β) Μετοχές

γ) Επιπλέον άδεια

δ) Προαγωγή-Πρωώθηση

ε) Αύξηση μισθού

στ) Άλλο

x

Κίνητρο αποδοτικότητας

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας

β) θέματα διακρίσεων

γ) Σύγχυση ευθυνών

δ) Οικονομικά θέματα

ε) θέματα καταμερισμού εργασίας

στ) Άλλο

x

--

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

Συζήτηση – Συμβιβασμός

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

α) Εκδηλώσεις (χοροί, γεύμα κτλ.)

β) Εκδρομές

γ) Άλλο

x

--

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

ΣΚΟΥΡΕΛΛΟΥ ΚΑΛΛΙΟΠΗ , ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Ν.
ΑΛΙΚΑΡΝΑΣΣΟΥ

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό

β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10

β) Από 11-20

γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες:

40%

β) Γυναίκες:

60%

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη:

β) Υπάλληλοι:

70%

γ) Εργάτες:

30%

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα

1

β) Ασφάλεια

2

γ) Αποδοχή

4

δ) Σεβασμός-εκτίμηση

5

ε) Εξέλιξη

3

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

α) Βonus

β) Μετοχές

γ) Επιπλέον άδεια

δ) Προαγωγή-Πρωώθηση

ε) Αύξηση μισθού

στ) Άλλο

x

Κανένα

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας

β) θέματα διακρίσεων

γ) Σύγκρουση ευθυνών

δ) Οικονομικά θέματα

ε) θέματα καταμερισμού εργασίας

στ) Άλλο

x
x
x
x

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

Διάλογος , Συνεννόηση

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

α) Εκδηλώσεις (χοροί, γεύμα κτλ.)

β) Εκδρομές

γ) Άλλο

x
x

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

ΣΗΦΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ , ΛΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ
ΤΡΑΠΕΖΑ , ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10 β) Από 11-20 γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες: β) Γυναίκες:

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη: β) Υπάλληλοι: γ) Εργάτες:

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα	<input type="text" value="2"/>
β) Ασφάλεια	<input type="text" value="5"/>
γ) Αποδοχή	<input type="text" value="3"/>
δ) Σεβασμός-εκτίμηση	<input type="text" value="4"/>
ε) Εξέλιξη	<input type="text" value="1"/>

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

α) Bonus

β) Μετοχές

γ) Επιπλέον άδεια

δ) Προαγωγή-Πρώθηση

ε) Αύξηση μισθού

στ) Άλλο

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας

β) θέματα διακρίσεων

γ) Σύγχυση ευθυνών

δ) Οικονομικά θέματα

ε) θέματα καταμερισμού εργασίας

στ) Άλλο

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

α) Εκδηλώσεις (χοροί, γέυμα κτλ.)

β) Εκδρομές

γ) Άλλο

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

ΤΖΟΓΚΑΣ ΝΙΚΟΣ , ΕΝΩΣΗ ΠΕΖΩΝ

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό

β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10

β) Από 11-20

γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες:

β) Γυναίκες:

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη:

β) Υπάλληλοι:

γ) Εργάτες:

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα	<input type="text" value="3"/>
β) Ασφάλεια	<input type="text" value="4"/>
γ) Αποδοχή	<input type="text" value="1"/>
δ) Σεβασμός-εκτίμηση	<input type="text" value="5"/>
ε) Εξέλιξη	<input type="text" value="2"/>

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

α) Βonus

β) Μετοχές

γ) Επιπλέον άδεια

δ) Προαγωγή-Πρώθηση

ε) Αύξηση μισθού

στ) Άλλο

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας

β) θέματα διακρίσεων

γ) Σύγκυση ευθυνών

δ) Οικονομικά θέματα

ε) θέματα καταμερισμού εργασίας

στ) Άλλο

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

Με διάλογο

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

α) Εκδηλώσεις (χοροί, γεύμα κτλ.)

β) Εκδρομές

γ) Άλλο

Ατυπες συναντήσεις

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΥΨΗΛΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ, ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ,
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ, ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΣΩΛΗΣ

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό

β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10

β) Από 11-20

γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες:

β) Γυναίκες:

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη:

β) Υπάλληλοι:

γ) Εργάτες:

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα

β) Ασφάλεια

γ) Αποδοχή

δ) Σεβασμός-εκτίμηση

ε) Εξέλιξη

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

α) Βonus

β) Μετοχές

γ) Επιπλέον άδεια

δ) Προαγωγή-Προώθηση

ε) Αύξηση μισθού

στ) Άλλο

ΤΑΞΙΔΙΑ

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας

β) θέματα διακρίσεων

γ) Σύγχυση ευθυνών

δ) Οικονομικά θέματα

ε) θέματα καταμερισμού εργασίας

στ) Άλλο

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

α) Εκδηλώσεις (χοροί, γεύμα κτλ.)

β) Εκδρομές

γ) Άλλο

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ , ΕΘΝΙΚΗ
ΤΡΑΠΕΖΑ

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό

β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10

β) Από 11-20

γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες:

β) Γυναίκες:

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη:

β) Υπάλληλοι:

γ) Εργάτες:

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα

β) Ασφάλεια

γ) Αποδοχή

δ) Σεβασμός-εκτίμηση

ε) Εξέλιξη

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

α) Bonus

β) Μετοχές

γ) Επιπλέον άδεια

δ) Προαγωγή-Πρώθηση

ε) Αύξηση μισθού

στ) Άλλο

x

Τίποτα

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας

β) θέματα διακρίσεων

γ) Σύγχυση ευθυνών

δ) Οικονομικά θέματα

ε) θέματα καταμερισμού εργασίας

στ) Άλλο

x
x
x

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

Με συζήτηση

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

α) Εκδηλώσεις (χοροί, γεύμα κτλ.)

β) Εκδρομές

γ) Άλλο

x

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΟΡΕΑΣ:

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ , ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

1) Σε ποιόν τομέα ανήκει η επιχείρησή σας;

α) Ιδιωτικό

β) Δημόσιο

2) Πόσους εργαζόμενους απασχολεί;

α) Από 1-10

β) Από 11-20

γ) Από 21 και άνω

3) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Άντρες:

21

β) Γυναίκες:

29

4) Πόσοι από αυτούς είναι:

α) Στελέχη:

10

β) Υπάλληλοι:

25

γ) Εργάτες:

15

5) Υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

6) Υπάρχει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

7) Ιεραρχήστε τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε πιο σημαντική:

α) Χρήματα

1

β) Ασφάλεια

4

γ) Αποδοχή

5

δ) Σεβασμός-εκτίμηση

3

ε) Εξέλιξη

2

8) Τι κίνητρα παρέχει η επιχείρησή σας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

α) Bonus

β) Μετοχές

γ) Επιπλέον άδεια

δ) Προαγωγή-Πρώθηση

ε) Αύξηση μισθού

στ) Άλλο

x

Τίποτα

9) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Όχι πάντα

10) Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα διαφωνιών μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

11) Αν ναι τι είδους διαφωνίες;

α) Ανταγωνισμού-Αντιζηλίας

β) θέματα διακρίσεων

γ) Σύγχυση ευθυνών

δ) Οικονομικά θέματα

ε) θέματα καταμερισμού εργασίας

στ) Άλλο

x

12) Πως τα αντιμετωπίζετε;

Με ψυχραιμία

13) Υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

14) Με ποιους τρόπους ενισχύετε την συναδελφικότητα στην επιχείρησή σας;

α) Εκδηλώσεις (χοροί, γεύμα κτλ.)

β) Εκδρομές

γ) Άλλο

x
x

Με άτυπες συναντήσεις

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων

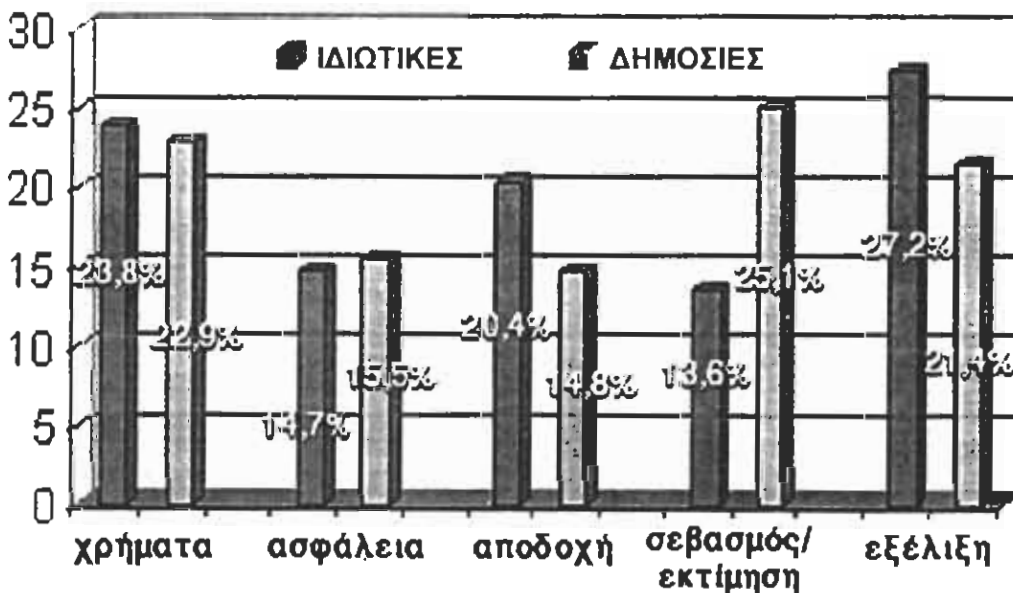
Συμπεράσματα

Από την έρευνα που διεξήχθη έχουμε τα εξής συμπεράσματα, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους εργαζόμενους που απευθυνθήκαμε.

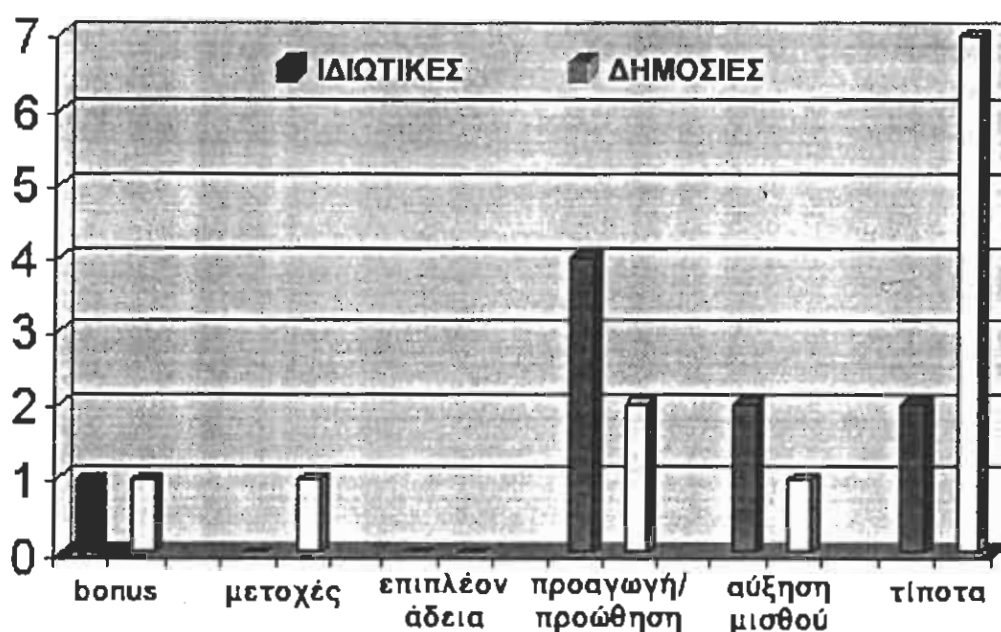
Στο σύνολο των επιχειρήσεων, στην ερώτηση αν υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού στην επιχείρηση, οι 14 απάντησαν πως υπάρχει, ενώ μόνο 3 πως δεν υπάρχει υπεύθυνος προσωπικού, ενώ όσο αφορά το τμήμα των Δημοσίων Σχέσεων οι 9 απάντησαν ΝΑΙ ενώ με μικρή διαφορά οι 8 απάντησαν πως δεν υπάρχει.

Βέβαια πρέπει να ληφθεί υπόψη πως κάποιες επιχειρήσεις, αν όχι η πλειοψηφία τους, λειτουργούν ως δημόσιες σχέσεις εκ των πραγμάτων, η διαφορά έγκειται στην ύπαρξη οργανωμένου τμήματος Δημοσίων Σχέσεων όπου οι Ελληνικές επιχειρήσεις και μάλιστα οι μικρές ή τοπικού χαρακτήρα υστερούν στον τομέα αυτό, ενώ έχουμε δει πως οι επιχειρήσεις του εξωτερικού (ακόμα και οι μικρές) οι πολυεθνικές κλπ, δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στο θέμα των δημοσίων σχέσεων με τη δημιουργία οργανωμένων τμημάτων με καλά καταρτισμένα στελέχη.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στο θέμα ιεράρχησης των αναγκών διαφέρουν στις ιδιωτικές και στις δημόσιες επιχειρήσεις. Οι υπάλληλοι των ιδιωτικών επιχειρήσεων θεωρούν στην πλειοψηφία τους (27,2%), την εξέλιξη ως σημαντικότερη ανάγκη ενώ το μικρότερο ποσοστό κατέχει ο σεβασμός, η εκτίμηση (13,6%), όπου στις δημόσιες επιχειρήσεις κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό (25,1%).

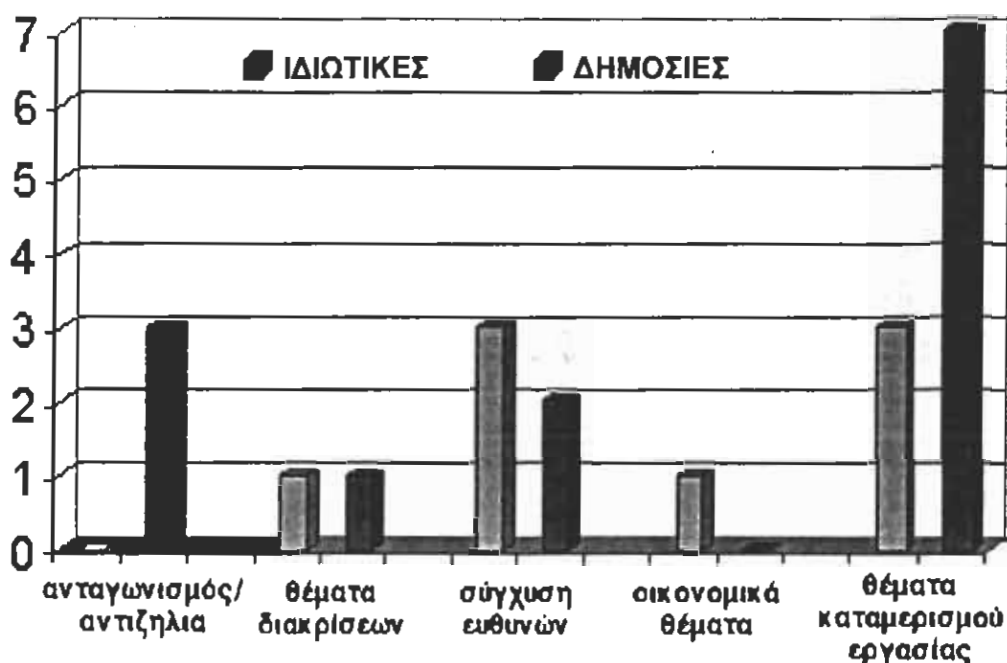


Επίσης μεγάλη διαφορά στις απαντήσεις σημειώθηκε στην ερώτηση που αφορά τα κίνητρα που παρέχουν οι επιχειρήσεις, για την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις η προαγωγή – προώθηση αποτελεί το πιο συχνό κίνητρο αποδοτικότητας καθώς και η αύξηση του μισθού ως συνέπεια του πρώτου, ενώ αντίθετα στις δημόσιες επιχειρήσεις η πλειοψηφία απάντησε πως δεν υπάρχει κανένα κίνητρο αποδοτικότητας μέχρι αυτή τη στιγμή.



Βέβαια εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι πρόσφατα η υπάρχουσα κυβέρνηση και συγκεκριμένα το υπουργείο εσωτερικών ανακοίνωσε μέτρα που θα εφαρμοστούν ως κίνητρα για την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Με «έξτρα πριμ» θα επιβραβεύει το Δημόσιο τους αποδοτικότερους και παραγωγικότερους υπαλλήλους, ενώ παράλληλα καθιερώνεται δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας των υπηρεσιακών μονάδων και των υπαλλήλων που τις υπηρετούν. Τη διαμόρφωση δεικτών αποδοτικότητας έχει αναλάβει ομάδα διοίκησης έργου που συγκροτήθηκε στο υπουργείο δημόσιας διοίκησης ενώ η εισαγωγή και παρακολούθηση της εφαρμογής των δεικτών θα γίνει από ειδικό σώμα αξιολογητών που θα δημιουργηθούν. Η σύνδεση των αποδοχών με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα ενδέχεται να λειτουργήσει ως κίνητρο για τη βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Το νέο σύστημα υπολογίζεται ότι θα ισχύσει από το 2002.

Για το θέμα των διαφωνιών και των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας η πλειοψηφία απάντησε πως έχει αντιμετωπίσει τέτοια θέματα. Στις μεν ιδιωτικές επιχειρήσεις ως κύρια θέματα διαφωνιών θεωρούνται τα θέματα καταμερισμού εργασίας και σύγχυσης ευθυνών, ενώ στις δημόσιες οι εργαζόμενοι έχουν αντιμετωπίσει κατά κύριο λόγο θέματα καταμερισμού εργασίας ενώ λιγότερο θέματα ανταγωνισμού – αντιζηλίας και διακρίσεων.



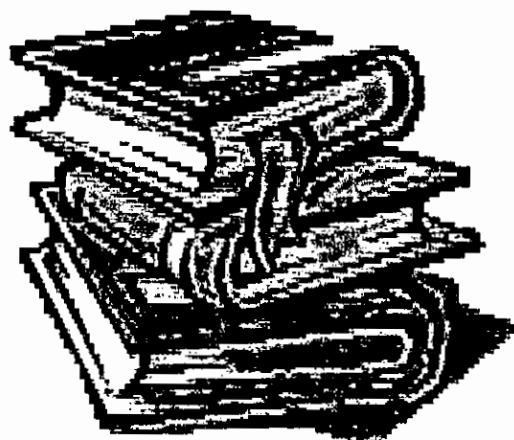
Όσον αφορά τον τρόπο που αντιμετωπίζονται και από τις δυο πλευρές οι τυχόν διαφωνίες που προκύπτουν, αυτό ποικίλει ανάλογα βέβαια με την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου αλλά και το είδος της διαφωνίας. Οι απαντήσεις που δόθηκαν και από τις δύο πλευρές είναι στα ίδια πλαίσια. Έτσι άλλοι απάντησαν με το διάλογο, την συζήτηση, τις συναντήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα για τη διευθέτηση των διαφόρων θεμάτων, ως διαπραγματεύσεις για τον καταμερισμό εργασίας κλπ. Ενώ κάποιοι αντιμετωπίζουν τις διαφωνίες με ψυχραιμία ή όπως ειπώθηκε χαρακτηριστικά «αθόρυβα».

Όλοι τώρα οι εργαζόμενοι και των ιδιωτικών και των δημόσιων επιχειρήσεων απάντησαν πως υπάρχουν άτυπες σχέσεις μεταξύ τους.

Οι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις ενισχύουν τη συναδελφικότητα των εργαζομένων είναι οι εκδηλώσεις, όπως χοροί, γεύματα, οι εκδρομές, τα ταξίδια, οι άτυπες συναντήσεις για καφέ ή φαγητό, τα σεμινάρια, η ομαδική διεκπεραίωση υποθέσεων εργασίας κλπ.

Η επιχείρηση οφείλει να ενισχύει τη συναδελφικότητα των εργαζομένων, έτσι ώστε να δημιουργείται ένα θετικό και ευχάριστο κλίμα μεταξύ τους, να υπάρχει μια αρμονική συνεργασία, να ενισχυθεί η παραγωγικότητα, να βελτιωθεί η αποδοτικότητα προς όφελος βέβαια της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ, 2/6/2000.
2. ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 26/6/2000.
3. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ , ΚΕΝΤΡΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ.
4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ, Θ. ΚΑΤΣΑΝΕΒΑΣ, 1991.
5. ΟΔΗΓΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ.
6. ΕΡΓΑΣΙΑ, 27/6/2000, ΕΘΝΟΣ.
7. ΚΩΔΙΚΑΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΕΘΙ.
8. ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ - ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ, Ε.Κ.Α. ΕΡΓΑΤΟΎΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΑΣ.
9. HARVARD BUSSINESS REVIEW – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ.
10. ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ, Ο. ΧΑΤΖΗΒΑΣΙΛΕΙΟΥ.
11. ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ, Ε. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ.
12. ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ, 13/11/2000, ΜΑΝΩΛΗΣ ΚΟΤΤΑΚΗΣ.
13. ΤΑ ΝΕΑ, 17/11/2000, ΗΛΙΑΣ ΓΕΩΡΓΑΚΗΣ.
14. ΕΞΠΡΕΣ, 18/11/2000.
15. ΒΡΑΔΥΝΗ, 13/11/2000.
16. Η ΧΩΡΑ, 12/11/2000, ΤΑΣΟΣ ΠΑΝΟΥ.
17. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΞΗΡΟΤΥΡΗ-ΚΟΥΦΙΔΟΥ ΣΤΥΛΙΑΝΗ, 1992.
18. ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ, ΚΟΥΚΙΑΔΗΣ ΙΩΑΝ. Δ., 1981.
19. Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ BALDINI ΙΤΑΛΟ, ΓΚΟΥΜΑΣ ΝΙΚΟΣ.
20. ΜΠΟΡΟΥΜΕ..., ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΜΗΤΣΟΣ – ΣΙΔΕΡΑΤΟΣ ΑΓΓΕΛΟΣ, ΑΘΗΝΑ (ΠΡΟΣΚΗΝΙΟ) 1999.
21. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ (Συμβολή στα σύγχρονα κοινωνικά – ψυχολογικά δεδομένα των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και τη συμβολή των εργαζομένων), ΛΥΤΡΑΣ ΠΕΡΙΚΛΗΣ – ΝΙΚΗΤΟΠΟΥΛΟΣ ΣΤΑΘΗΣ, ΑΘΗΝΑ INTERBOOK, 1992.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ



Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	4
1. ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	5
2. Η ΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	8
1.1. ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΟΡΟΥ “ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ”.....	8
1.2. ΔΗΜΟΣΙΕΣ – ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	9
2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	10
2.1. ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	10
2.1.1. ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	10
2.1.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΤΥΠΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	10
2.1.3. ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	11
2.1.4. ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	12
2.1.5. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΥΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	12
2.2. ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	16
2.3. ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	19
2.3.1. ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	19
2.3.2. ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΨΗΣ.....	20
2.3.3. ΚΥΡΩΣΕΙΣ.....	22
3. ΗΓΕΣΙΑ.....	24
3.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	24
3.2. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	26
3.3. ΠΩΣ ΘΑ ΑΝΑΠΤΥΞΕΙ Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ.....	26
3.4. ΕΠΟΠΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	27
4. ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ.....	30
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	30
4.2. ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	33
4.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	34
4.4. ΣΧΕΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

1. Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ.....	37
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ.....	37
1.2. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	37
1.3. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	38
2. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	40
2.1. ΑΓΧΟΣ – STRESS.....	40
2.2. Η ΕΝΤΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	40
2.3. Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΚΟΠΩΣΗ.....	40
2.4. Η ΑΝΙΑ ΚΑΙ Η ΠΛΗΞΗ.....	41
2.5. ΕΓΚΕΦΑΛΙΚΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ.....	42

2.6. ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	43
2.7. ΠΙΕΣΗ.....	43
2.8. ΑΠΟΞΕΝΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ.....	43
3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	45
4. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	46
4.1. ΔΙΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΧΩΡΩΝ.....	46
4.2. ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ – ΥΓΡΑΣΙΑ ΧΩΡΟΥ.....	46
4.3. ΕΞΑΕΡΙΣΜΟΣ.....	47
4.4. ΦΩΤΙΣΜΟΣ.....	47
4.5. ΘΟΡΥΒΟΙ – ΗΧΟΙ.....	47
4.6. ΜΟΥΣΙΚΗ.....	48
5. Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ.....	49
6. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ – ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	50
7. ΑΝΑΓΚΕΣ - ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	50
7.1. ΒΙΟΓΕΝΕΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ.....	52
7.2. ΑΝΑΓΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ.....	52
7.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ.....	52
7.4. ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ.....	52
7.5. ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΥΤΟΕΚΠΛΗΡΩΣΗ.....	53
8. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΟΥΝ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	54
8.1. Ο ΜΙΣΘΟΣ.....	54
8.2. Η ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	55
8.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ.....	56
8.4. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΟΥΣ.....	56
8.5. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΝΕΠΕΙΑ.....	57
8.6 ΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ.....	57
8.7. ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ.....	57
8.8. ΛΟΓΙΚΕΣ ΕΝΤΟΛΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ.....	57
8.9. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	58
8.10. ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ.....	58
9. ΑΛΛΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	59
9.1. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΑΔΕΙΑ.....	59
9.2. ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΜΕΤΟΧΩΝ.....	59
9.3. ΠΡΟΑΓΩΓΗ – ΠΡΟΩΘΗΣΗ.....	59
9.4. ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	60
9.5. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ.....	60
9.6. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	60
9.7. ΒΡΑΒΕΙΑ.....	60
9.8. BONUS.....	61
9.9. ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗ – ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ.....	61
10. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	67
1.1. ΑΠΕΙΘΑΡΧΙΑ.....	67
1.2. ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΛΩΝ.....	68

1.2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	68
1.2.2. ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ Ο ΚΩΔΙΚΑΣ	69
Α – Οι επιχειρήσεις.....	70
Β – Οι εταίροι των μισθολογικών διαπραγματεύσεων.....	70
Γ – Τα άτομα.....	70
1.3. ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	73
1.3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ.....	74
1.3.2. ΠΩΣ ΕΚΔΗΛΩΝΕΤΑΙ Η ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ....	75
1.3.3. ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	76
1.3.4. Η ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ.....	77
2. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΤΟΜΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ....	79
2.1. ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	79
2.1.1. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΑΤΟΜΟ.....	79
2.1.2. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΑΤΟΜΩΝ.....	79
2.1.3. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑΣ.....	80
2.1.4. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΑΔΩΝ.....	81
2.2. ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	81
2.2.1. ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	81
2.2.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΡΟΩΝ.....	82
2.2.3. ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	82
2.2.4. ΕΠΙΚΑΛΥΨΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ.....	82
2.2.5. ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΤΟΧΩΝ.....	82
2.2.6. ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ.....	83
2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	83
2.3.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΚΕΡΔΙΣΜΕΝΟΥ – ΧΑΜΕΝΟΥ.....	83
2.3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΧΑΜΕΝΟΥ – ΧΑΜΕΝΟΥ.....	84
2.3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΚΕΡΔΙΣΜΕΝΟΥ – ΚΕΡΔΙΣΜΕΝΟΥ.....	85
2.4. ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	85

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΣΤΗ ΔΥΝΗ ΤΟΥ 21 ^{ου} ΑΙΩΝΑ.....	88
ΠΩΣ ΘΑ ΕΙΝΑΙ Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.....	89
ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ Ο.Ν.Ε.....	89
Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ.....	90

ΕΡΕΥΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	93
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ.....	94
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	126

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	130
-------------------	-----

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	132
------------------	-----

