

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ
ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ
ΣΕ 5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΓΙΑ
ΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ
ΧΩΡΟ.**

Σπουδαστής
Βίτσας Α. Κλεομένης

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Κάρδαρη Ιωάννα
Καθηγήτρια Τ.Ε.Ι

ΠΑΤΡΑ 2001

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ :ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ
ΤΜΗΜΑ :ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ
ΣΕ 5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΓΙΑ
ΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ
ΧΩΡΟ.**



Σπουδαστής
Βίτσας Δ. Κλεομένης

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Κάρδαρη Ιωάννα
Καθηγήτρια Τ.Ε.Ι

ΠΑΤΡΑ 2001

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ
2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.
3. ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.
4. ΑΝΑΓΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.
5. ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.
6. ΠΑΡΑΓΩΓΗ
7. ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
8. Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΝ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
9. ΝΕΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.
10. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ
11. ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
12. ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
13. ΗΘΙΚΟ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ
14. ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΑΥΤΕΣ
15. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ.
16. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ.
17. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κύριο πρόβλημα της κοινωνίας μας και κάθε κοινωνίας είναι τι θα παραχθεί, πόσο θα παραχθεί, πώς θα γίνει αυτή η παραγωγή, με ποιά παραγωγικά μέσα γίνεται, και τελικά πώς θα γίνει η διανομή των αγαθών και υπηρεσιών στους ανθρώπους που αποτελούν την δεδομένη κοινωνία.

Οι διάφοροι επιχειρηματικοί οργανισμοί για πετύχουν τους στόχους τους και να ικανοποιήσουν τις ανθρώπινες ανάγκες, χρησιμοποιούν τους συντελεστές παραγωγής που όπως αναφέρουμε σε σχετικό κεφάλαιο παρακάτω είναι η φύση, η εργασία, το κεφάλαιο και η επιχειρηματική δραστηριότητα. Ο πρωταρχικός συντελεστής παραγωγής θεωρείται η εργασία και επ' αυτού θα αναφερθούμε εκτεταμένα. Χωρίς την ανθρώπινη συμμετοχή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί παραγωγή και να λειτουργήσει επιχείρηση.

Την παραγωγικότητα της εργασίας και την επίδραση που ασκούν σε αυτή οι ανθρώπινες σχέσεις θα εξετάσουμε σε άλλο κεφάλαιο της εργασίας μας και θα δούμε ότι κάθε επιχείρηση της συμφέρει να είναι παραγωγική και να πετυχαίνει τον στόχο της εφαρμόζοντας την οικονομική αρχή «μικρότερες θυσίες με μεγαλύτερα κέρδη». Στο θέμα μας δυο έννοιες θέλουν ανάλυση οι ανθρώπινες σχέσεις και η παραγωγικότητα.

Για την ανάλυση των δυο αυτών βασικών εννοιών θεωρούμε σκόπιμο να κάνουμε μια ιστορική αναδρομή των ανθρωπίνων σχέσεων και της εργασίας. Στην συνέχεια θα αναφερθούμε στα επί μέρους θέματα που συνδέονται με τις δύο αυτές έννοιες.

Ελπίζουμε με την ανάλυση των δύο αυτών εννοιών και των επιμέρους θεμάτων να μπορέσουμε να δώσουμε μια εικόνα για το ρόλο που παίζουν οι ανθρώπινες σχέσεις στην αύξηση της παραγωγικότητας.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι ανθρώπινες σχέσεις και γενικότερα οι εργασιακές σχέσεις όπως επίσης και ο ρόλος τους στην βελτίωση της παραγωγικότητας , πρέπει να εξετάζονται σε σχέση με τον χρόνο ,το τόπο και τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες. Αυτό που μέχρι χθες κρινόταν ως παραγωγικό , οικονομικό και αποδοτικό , σήμερα κρίνεται ίσως ως αντιπαραγωγικό και ζημιόγONO. Γι'αυτό ακριβώς η ανθρώπινη πορεία και γενικότερα ο δείκτης ευημερίας ανάγεται σε τελευταία ανάλυση σε μια σχέση «ανθρώπου» και <<κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος>> και οριοθετείται από τις ακόλουθες συντεταγμένες .

1.Κοινοτική παραγωγικότητα . Τα αισθήματα ,οι αντιλήψεις ,οι ικανότητες και οι ιδέες του πρωτόγονου ανθρώπου δεν ήταν τα βασικά κίνητρα της εξέλιξης του, αλλά αποτέλεσμα του αγώνα ύπαρξης, και παράγωγα αυτού του αγώνα. Στην οι συνθήκες της υλικής ζωής διαμόρφωσαν την κοινωνική του συνείδηση, με πρώτη έκφραση και διάσταση κοινοτική συλλογική εργασία .

2.Ο άνθρωπος δούλος του ανθρώπου. Η απόδοση στο δουλοκτητικό σύστημα είναι βέβαια χαμηλή, αλλά η δωρεάν ζωντανή εργασία την καθιστά οικονομική. Ωστόσο οι ανάγκες των νέων κοινωνικών και οικονομικών σχηματισμών, αποκλείουν και καθιστούν αντιπαραγωγική ακόμα και την δωρεάν εργασία.

3.Ο άνθρωπος δούλος του φεουδάρχη. Το θεοκρατικό πνεύμα κυριαρχεί σε κάθε στοχασμό και πράξη.

περιφρόνηση για το πείραμα για την επιστήμη και για την έρευνα.

4.Ο άνθρωπος δούλος της μηχανής

.Επιστρατεύεται η γνώση, η συσσωρευμένη εμπειρία χιλιάδων ετών, η επιστήμη, η μηχανή για την αύξηση της παραγωγικότητας. Από το 1850 και ύστερα η παραγωγή αρχίζει να υπερβαίνει τη ζήτηση για κατανάλωση. Αναρχία στην παραγωγή, τεχνολογική εξέλιξη, ανταγωνισμός για πρώτες ύλες και νέες αγορές, ανεργία, εξαθλίωση, πληθωρισμός. Η παραγωγικότητα γίνεται μόνιμο πρόβλημα.

5.Ο άνθρωπος δούλος της ανθρωπομηχανής.

Τι θα προκύψει άραγε από αυτή τη σημερινή διασταύρωση ανθρώπου και μηχανής. Ποιος θα υποτάξει ποιο. Υπάρχει τελικά ελπίδα για την απελευθέρωση του ανθρώπου.

Μέχρι εδώ κάναμε μια γενική αναδρομή της εξελικτικής πορείας του ανθρώπου σε σχέση με την εργασία.

Οι σχέσεις των εργαζομένων και η σχέση τους με την παραγωγή συγκεκριμενοποιήθηκαν και μπορούμε να έχουμε ολική άποψη γι'αυτές, εξετάζοντας την προβιομηχανική, την βιομηχανική εποχή και ύστερα. Δηλαδή την εποχή πριν και μετά από την βιομηχανική επανάσταση.

Πριν την βιομηχανική επανάσταση οι εργάτες των υφαντουργείων ήταν υποχρεωμένοι να διανυκτερεύσουν μέσα στο εργοστάσιο. Ο λόγος που συνέβαινε αυτό αποδίδεται στο ότι όταν βγαίνουν στην κοινωνική ζωή τότε κινδυνεύουν από την πορνεία και γυρίζουν στο εργοστάσιο με διάφορες αφροδίσιες αρρώστιες ή έγκυες οι εργάτριες. Οι εργάτες διαφέρουν από τους άλλους εργαζόμενους του καιρού τους, στο ότι δεν κατέχουν τα εργαλεία που χρησιμοποιούν. Ένας σκλάβος δεν κατέχει βέβαια τα εργαλεία του αλλά ούτε τα προσωπικά του αντικείμενα, τα ρούχα του, τα έπιπλα και ούτε καν τον εαυτό του. Ένας κολίγος στο φεουδαρχικό σύστημα, είναι συνδεδεμένος με τη γη άρα και με τον γαιοκτήμονα, κατά συνέπεια δεν είναι ελεύθερος να αλλάξει δουλεία όπως ο εργάτης. Ένας βιοτέχνης όπως και ένας γεωργός μπορεί να μην είναι ιδιοκτήτης της γης του ή του σπιτιού του, είναι όμως ιδιοκτήτης των εργαλείων που μεταχειρίζεται. Οι εργάτες είναι

η πρώτη κοινωνική τάξη στην Ιστορία που δεν κατέχει τα δικά της εργαλεία παραγωγής και για αυτό έχουν την ευχέρεια να μετακινούνται από την μια εργασία στην άλλη. Κοινωνικά οι εργάτες θεωρούντο το κατώτερο κοινωνικό στρώμα κυρίως από το γεγονός ότι δεν είχαν ιδιοκτησία. Ήταν κατώτεροι και από τους ζητιάνους οι οποίοι ήταν οργανωμένοι σε συντεχνία. Η βιομηχανική εποχή αρχίζει γύρω στα 1760 με την ανακάλυψη του μηχανοκίνητου εργαλείου, της ατμομηχανής και των μηχανημάτων. Οι πρώτες αντιδράσεις των εργατών στην εισαγωγή των μηχανών ήταν πολύ βίαιες και έφταναν από διαδηλώσεις μέχρι επιθέσεις κατά των εργοστασίων για την καταστροφή τους. Σε πολλά κράτη, οι συντεχνίες πέτυχαν την απαγόρευση της χρήσης των μηχανών. Η βιομηχανική εποχή αρχίζει όχι από την χρήση των ατμομηχανών στην παραγωγή, αλλά με την χρησιμοποίηση των «μηχανικών εργαλείων» δηλαδή εργαλείων που από την φύση τους δεν ήταν δυνατόν να ανήκουν στο εργάτη που τα χρησιμοποιούσε.

Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους στα πρώτα εργοστάσια ήταν γυναίκες και ανήλικα παιδιά, δηλαδή αυτοί που δεν είχαν σωματική ευρωστία να εκτελέσουν αγροτικές εργασίες.

Συχνότερα ο εργοδότης προσλάβανε όλη την οικογένεια και απειλούσε τους γονείς με απόλυση αν δεν έπαιρναν τα παιδιά τους στο εργοστάσιο. Η εργασία διαρκούσε από το πρωί μέχρι το βράδυ και κατά την αντίληψη της εποχής εκείνης δεν υπήρχε μεγάλη διαφορά εργοστασίου και φυλακής. Συχνά μάλιστα οι τρόφιμοι της φυλακής δούλευαν σε εργοστάσιο.

Οι εργάτες δεν ήταν συνηθισμένοι στην πειθαρχία του νέου αυτού περιβάλλοντος, είχαν την τάση να συνομιλούν τις ώρες εργασίας και να σταματούν μόλις κέρδιζαν ένα λογικό ποσό. Γι' αυτό οι εργοδότες επέβαλαν χρηματικές ποινές για το παραμικρό παράπτωμα και φρόντιζαν οι μισθοί να είναι τόσο χαμηλοί ώστε να χρειάζεται αδιάκοπη εργασία για επιζήσει κανείς.

Οι πρώτοι νόμοι για την μείωση των ωρών εργασίας ψηφίζονται γύρω στα 1850 και ορίζουν την μέρα των

δέκα ωρών. Στην πράξη εφαρμόστηκαν πολύ αργότερα με την οργανωμένη πίεση των εργαζομένων. Οι εργοδηγοί ήταν παλιοί εργάτες στους οποίους ο εργοστασιάρχης είχε εμπιστοσύνη και αμείβονταν ανάλογα με την απόδοση των εργατών που επέβλεπαν. Για την αύξηση της παραγωγής είχαν την αύξηση ωρών εργασίας, την επιβολή χρηματικών προστίμων και την απειλή απολύσεως.

Μπορούμε να φανταστούμε σχηματικά πως έβλεπαν την δουλειά τους οι βιομηχανικοί εργάτες της εποχής εκείνης. Ξαν μια απασχόληση σωματική, εξοντωτική, κοινωνικά εξευτελιστική και ηθικά διαβρωτική.

Στην εποχή που αρχίζει η βιομηχανοποίηση και κατά την διάρκεια του 18^{ου} αιώνα, βλέπουμε να επικρατεί η αντίληψη ότι ανάμεσα στον επιχειρηματία και στον εργαζόμενο υπάρχει μια σχέση αμοιβαίας ευθύνης, όπως περίπου στην φεουδαρχική προβιομηχανική κοινωνία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να υπακούουν με σεβασμό στον εργοδότη, όπως τα παιδιά στους γονείς τους και αυτός με την σειρά του είναι ηθικά υπεύθυνος απέναντί τους και οφείλει να τους προστατεύει από τις κακοτυχίες να βρει τους καλούς και να τιμωρεί τους κακούς. Η εξάρτηση από τον εργοδότη εξηγείται από την αδυναμία του εργαζόμενου να ζήσει αυτοδύναμα λόγω της φυσικής του ακεραιότητας. Κάθε τάση για αλλαγή και βελτίωση των συνθηκών θεωρείται πρόκληση κατά της ηθικής τάξεως.

Στον 19^ο αιώνα παρατηρείται μια αλλαγή στην επικρατούσα ιδεολογία. Η εξάρτηση του εργάτη δεν θεωρείται πια ένα γεγονός φυσικό και αναπόφευκτο, αλλά μια συνέπεια της κακής ζωής του. Η αλλαγή προς το καλύτερο είναι δυνατή, και περνάει μέσα από την αγνότητα εγκράτεια, που ο ίδιος πρέπει να διαλέξει. Αντίστοιχα, η κηδεμονία του εργάτη από τον εργοδότη θεωρείται περιττή για το γενικό συμφέρον. Προς το τέλος του 19^{ου} αιώνα μπαίνουμε στη φάση του αγώνα για επιβίωση. Ο εργοδότης είναι εργοδότης όχι από κάποια τάξη πραγμάτων αλλά γιατί έχει ικανότητες στο να επιβάλλεται και να κερδίζει τον αγώνα της ζωής. Ο εργάτης δεν εμποδίζεται από

την θεία τάξη για να βελτιώσει τη θέση του αρκεί να είναι ικανός.

Από τις αρχές του 20ου αιώνα αρχίζει μια αλλαγή στην επικρατούσα ιδεολογία. Η ανάγκη μεγάλης παραγωγής έφερε τα μεγάλα εργοστάσια, τους διευθυντές. Η εξουσία του εργοδότη παύει να είναι απόλυτη, μιας και διαφοροποιείται από την ειδικευμένη γνώση του Διευθυντή, από την μαχητικότητα του συνδικάτου, επεμβατισμό της κυβέρνησης. Η επιχείρηση μετατρέπεται σε μια οργάνωση γραφειοκρατική όπου η εξουσία του εργοδότη είναι περιορισμένη. Στην προσπάθεια που γίνεται για την μεγιστοποίηση της παραγωγής ο καθένας προσφέρει ότι έχει, ο επιχειρηματίας το κεφάλαιο του, ο διευθυντής τις γνώσεις του και ο εργάτης την μυϊκή του δύναμη.

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Με την οργάνωση των ανθρώπων σε Κοινότητες γεννήθηκε και το πρόβλημα συμβίωσης μεταξύ τους. Η συμβίωση αυτή δημιούργησε πολλά προβλήματα και οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών είναι πάρα πολλές, καθώς το άγχος της ζωής διαρκώς μεγαλώνει σήμερα.

Μερικοί επιστήμονες συγκέντρωσαν την πείρα της ζωής και οργάνωσαν κατά επιστημονικό τρόπο τις ανθρώπινες σχέσεις. Στην αρχή όπως κάθε επιστήμη έκαναν υποθέσεις και μετά προσπάθησαν να τις επαληθεύσουν πειραματικά για να βγάλουν πορίσματα και νόμους όσο βέβαια ήταν δυνατόν αφού είχαν να κάνουν με ανθρώπους και ανθρώπινη συμπεριφορά. Έτσι κατέληξαν σε κάποια συμπεράσματα. Διαπίστωσαν π.χ. ότι με την σύγκρουση Προϊσταμένου-υφισταμένου η παραγωγή μειώνεται και ο εργαζόμενος εξουθενώνεται, ενώ αντίθετα, όταν υπάρχει μια σύμπνοια μεταξύ των εργαζομένων, μια αλληλοσυμπλήρωση, μια ομόγνωμη συμμετοχή όλων στο κοινό έργο τότε προάγεται και ατομικό συμφέρον αλλά και το συμφέρον της επιχείρησης.

Με την βοήθεια της ψυχολογίας και κοινωνιολογίας, το πρόβλημα τέθηκε πάνω σε νέα βάση, ανοίχτηκε ένας καινούργιος ορίζοντας, με το σύνθημα να ξαναγυρίσουμε στον άνθρωπο και στις ανθρώπινες αξίες. Η επιχείρηση σήμερα έχει αναγνωρίσει την ανάγκη παροχής βοήθειας για την διατήρηση της σωματικής υγείας του εργαζόμενου. Όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις χρηματοδοτούν κάποιο ταμείο υγείας και φροντίζουν για την ιατρική περίθαλψη των εργαζομένων.

ΑΝΑΓΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Αν σήμερα πιο πολύ από άλλες εποχές μιλάμε για την ανάγκη οργάνωσης καλών ανθρωπίνων σχέσεων, είναι γιατί σήμερα ο άνθρωπος δεν μπορεί να δουλέψει μόνος του. Τα έργα που γίνονται απαιτούν από την σύλληψή τους μέχρι την εκτελεσή τους την συνεργασία μεγάλου αριθμού ανθρώπων, λόγω της πολυπλοκότητας τους και του μεγέθους τους.

Τόσοι άνθρωποι όμως συγκεντρωμένοι σε ένα εργασιακό χώρο, φυσικό είναι να δημιουργούν προβλήματα και συγκρούσεις. Αυτές τις συγκρούσεις πρέπει να διευθετηθούν, ώστε να μην έχουν αντίκτυπο στην παραγωγή και στον άνθρωπο.

Δημιουργείται έτσι η ανάγκη δημιουργίας καλού κλίματος και σε τελευταία ανάλυση κατανόηση των ανθρώπων. Για να επιτευχθεί όμως η συνεργασία των ανθρώπων και η διοίκησή τους, πρέπει ο καθένας να ξέρει ποιός είναι ο ίδιος και ποιοι είναι οι άλλοι. Κι αυτό δεν είναι απλό γιατί οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους. Πρέπει δηλαδή να σπουδάσει ο καθένας την συμπεριφορά του άλλου, να μάθει ποια είναι η αντίδραση του σε διάφορα θέματα και έτσι να μπορέσει να τους κατευθύνει

αν θέλει για κάποιο παραγωγικό σκοπό και να τους γνωρίσει σαν άτομα αλλά και σαν μέλη μιας ομάδας. Γιατί διαφορετικά αντιδρά ο άνθρωπος σαν άτομο και διαφορετικά σαν μέλος μιας ομάδας. Μέσα στην ομάδα υπάρχει μια συνεχής αλληλεπίδραση και ο ένας επιδρά πάνω στον άλλον, αλλά δέχεται και τις επιδράσεις του. Η συμπεριφορά του ενός εξαρτάται από την στάση του άλλου, ανησυχίες, φόβοι, πολλές εχθρότητες και μίσση, αλλά συμπάθειες και φιλίες διαχέονται μέσα στην ομάδα και διαποτίζουν τα μέλη της.

Αυτή η αλληλεπίδραση μέσα στην ομάδα που δημιουργεί το ψυχολογικό κλίμα, μελετά ο νέος κλάδος των κοινωνικών επιστημών που λέγεται <<ανθρώπινες σχέσεις>> και καλείται να το οργανώσει και να το διαμορφώσει, έτσι ώστε να αυξάνεται η παραγωγικότητα αλλά και η ικανοποίηση του ανθρώπου από την εργασία του.

Το πρώτο κλειδί για την επιτυχία αυτού του σκοπού είναι το στέλεχος, ο προϊστάμενος. Αυτός θα βοηθήσει την ομάδα του να ανέβει εξυχώνοντας το ηθικό της.

Όμως και αυτό το ηγετικό στέλεχος χρειάζεται κάποια βοήθεια για να μπορέσει να δει τον εργαζόμενο, όχι μόνο σαν μέρος του εργοστασίου, αλλά και σαν μέλος της κοινωνικής ομάδας, σαν οικογενειάρχη και ιδίως σαν άτομο με προσωπικότητα μοναδική και ανεπανάληπτη. Να δει τα προβλημάτα του, τις αγωνίες του. Αυτή την βοήθεια την δίνει ο οργανωτής των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

Μόνο έτσι μπορούμε να κάνουμε τον εργαζόμενο να ενδιαφερθεί για την δουλειά του και την επιχείρηση. Γιατί, όπως πολύ σωστά είπε ο CLARENS FRANCIS Πρόεδρος της μεγάλης Αμερικανικής Εταιρίας <<GENERAL FOOD>> σε ένα συνέδριο του Εθνικού Συνδέσμου Βιομηχάνων στις Η.Π.Α. <<Μπορείται να αγοράσετε το χρόνο του ανθρώπου, μπορείται ακόμα να αγοράσετε ένα ορισμένο αριθμό επιδέξιων μυικών κινήσεων την ώρα ή την ημέρα, αλλά δεν μπορείται να αγοράσετε τον ενθουσιασμό, την πρωτοβουλία, την αφοσίωση του. Δεν μπορείται να αγοράσετε την ευλάβεια των καρδιών των σκέψεων και των ψυχών. Αυτά όλα μπορείται μόνο να τα κερδίσετε.>>

ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Όπως φαίνεται από την σύντομη ιστορική αναδρομή στις εργασιακές σχέσεις και στην ανθρώπινη συμπεριφορά οι εργαζόμενοι και γενικά οι άνθρωποι ήξεραν αρχικά μόνο την φύση και τον τρόπο του χειρισμού των εργαλείων και των μηχανημάτων. Δεν γνώριζαν τίποτα για ανθρώπινη συμπεριφορά και πώς επηρεάζεται αυτή από διάφορους παράγοντες. Όλες οι μελέτες που γινόνταν, στρέφονταν γύρω από τα πράγματα γιατί επικρατούσε η αντίληψη ότι οι άνθρωποι είναι όμοιοι και οκαθένας γνώριζε τον εαυτό του και κατά συνέπεια και τους άλλους. Με την εμφάνιση όμως της ατομικής ψυχολογίας με τον ALDER, έπρεπε να μελετηθεί ο άνθρωπος, η στάση του, η συμπεριφορά του και τα κινητρά του

Η επιτυχία μίας επιχείρησης εξαρτάται από τον τρόπο αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα, ο οποίος είναι μια τεράστια πηγή που πρέπει να αξιοποιηθεί.

Ιστορικά δημιουργήθηκαν δύο σχολές η μια του FREDERIC TAYLOR, ο οποίος συντέλεσε στην αύξηση της παραγωγής με το, να την ορθολογίσει και η άλλη του ELTON MAYO, ο οποίος συντέλεσε στην αύξηση της παραγωγής με το, να την εξανθρωπίσει.

Α. ΣΧΟΛΗ ΤΟΥ TAYLOR - ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Με την ανάπτυξη των μεγάλων βιομηχανιών στις αρχές του 20ου αιώνα δημιουργήθηκε και η ανάγκη για ανάθεση εξουσίας και ευθύνης μέσα στην οργανωτική δομή της επιχείρησης. Όσο προχωρούσε η μεγέθυνση των επιχειρήσεων τόσο γινόταν πιο επείγον για την διοίκηση να αποκτήσει την ικανότητα να αντιμετωπίζει τα ποικίλα προβλήματα που προέκυπταν.

Την εποχή αυτή άρχισε η Διοικητική να παίρνει περιεχόμενο και ανάπτυξη. Ο TAYLOR ανέπτυξε τις βασικές

ιδέες της διοικητικής και ηγήθηκε της εκστρατείας για την υιοθέτηση τους από την βιομηχανία. Ένα γεγονός που βοήθησε τον TAYLOR να παίξει αυτό το ρόλο, ήταν η συμμετοχή του στο ετήσιο συνέδριο της Αμερικανικής Κοινωνίας των Μηχανολόγων- Μηχανικών το 1886. Εκεί ο H.R TOWHC, πρόεδρος της ομόθυμης εταιρίας, έκανε μια εισήγηση με τίτλο <<Ο Μηχανικός σαν Οικονομολόγος>> που πρότεινε την αναγνώριση της Διοικητικής σε ξεχωριστό κλάδο, από τις διάφορες τεχνικές που χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία και εξέφρασε την άποψη, ότι η Διοίκηση του εργοστασίου ήταν ίσης σημασίας για την επιτυχία της βιομηχανίας. Στο ίδιο συνέδριο ο H. C. METACALTE ένας αξιωματικός, παρουσίασε μια εισήγηση στην οποία πρότεινε ένα σχέδιο οργάνωσης με βάση την διαίρεση της εργασίας σε εργαστηριακή και γραφειακή.

Ο TAYLOR έλαβε μέρος στη συζήτηση που ακολούθησε και τις δύο αυτές, πρωτοποριακές τότε, εισηγήσεις και ανέφερε ότι στο χαλυβουργείο όπου εργαζόταν τότε, είχε οργανώσει ο ίδιος ένα παρόμοιο σύστημα με εκείνο του METACALTE ήδη προ 10 χρόνων. Στο τμήμα φορτώσεως χυτοσιδήρου, μια ομάδα από 75 εργάτες φόρτωσε χυτοσίδηρο σε χελώνες στα βαγόνια με ρυθμό, κατά μέσο όρο 12,5 τόνους την ημέρα κατά εργάτη. Μετά από μελέτη του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας, ο TAYLOR ανακοίνωσε πως η απόδοση μπορούσε να αυξηθεί κατά 300%. Η διεύθυνση της επιχείρησης, παρόλο που θεωρούσε κάθε αύξηση πάνω από 100% ουτοπική, επέτρεψε στον TAYLOR να δοκιμάσει τις αρχές του που συνοπτικά είναι

- εκλογή του πιο κατάλληλου εργάτη για την κάθε δουλειά
- εξεύρεση του πιο αποδοτικού τρόπου εκτέλεσης, με την μεγαλύτερη οικονομία κινήσεων και εκμάθηση του εργάτη στον τρόπο αυτό.
- παροχή κινήτρων με μορφή αυξημένων οικονομικών αμοιβών στους καλύτερους εργάτες.

Το πρώτο βήμα, μετά την μελέτη της εργασίας, ήταν να διατάξεις έναν εργάτη που φαινόταν γέρος, εργατικός και οικονομικός και να τον ρωτήσει αν θέλει να κερδίσει

περισσότερα χρήματα. Όταν ο εργάτης δέχτηκε, ο TAYLOR του εξήγησε πως αυτό που έπρεπε να κάνει ήταν να εκτελεί κατά γράμμα τις οδηγίες του, χωρίς την παραμικρή πρωτοβουλία, αντίδραση ή καθυστέρηση. Έτσι στο τέλος της ημέρας, ο εργάτης είχε φορτώσει 47,5 τόνους, ακριβώς το τετραπλάσιο της αρχικής απόδοσης, αφού ο TAYLOR στεκόταν δίπλα του και του υπαγόρευε μια τις κινήσεις που έπρεπε να κάνει. Το πείραμα αυτό συνεχίστηκε για 3 χρόνια με τα ίδια αποτελέσματα και με το μισθό του εργάτη αυξημένο κατά 60%. Οι υπόλοιποι εργάτες διδάχτηκαν και αυτοί τον ίδιο τρόπο εργασίας, αλλά, παρόλο που η απόδοση τους αυξήθηκε σημαντικά, μόνο ένας στους οκτώ έφτασε στην μέγιστη απόδοση των 47,5 τόνων.

Το σύστημα TAYLOR που ο ίδιος ονόμασε <<επιστημονική οργάνωση της εργασίας>>, βασίζεται σε ορισμένες παραδοχές ως προς την φύση του ανθρώπου και τον τρόπο που αντιμετωπίζει την δουλειά του. Πίσω από την θεωρία αυτή υπάρχει μια ολόκληρη φιλοσοφική άποψη για την φύση του ανθρώπου, που με μια λέξη ονομάζεται <<οικονομικός άνθρωπος>> (HOMO ECONOMICUS). Αυτό προϋποθέτει ότι η ανθρώπινη φύση έχει ορισμένες σταθερές ιδιότητες που μπορούμε να συνοψίσουμε ως εξής:

1. Ο άνθρωπος έχει μια φυσική απέχθεια για την εργασία και γενικά για κάθε προσπάθεια και κάνει οτιδήποτε για να την αποφύγει.
2. Όταν ο άνθρωπος καταβάλει μια προσπάθεια, αυτό είναι αποτέλεσμα ενός λογικού συλλογισμού στον οποίον υπολόγισε εκ των προτέρων το αποτέλεσμα το οποίο περιμένει.
3. Αυτό το αντάλλαγμα είναι η προσωπική του ικανοποίηση και όλη του η φροντίδα είναι να πετύχει τη μέγιστη ικανοποίηση με την ελάχιστη προσπάθεια. Στο θέμα της εργασίας η ικανοποίηση μετριέται με το χρηματικό ποσό της αμοιβής.
4. Αντίστοιχα όταν η αμοιβή είναι σταθερή, υπάρχει ανάγκη να επιβάλλεται αυστηρός έλεγχος,

- περιορισμοί και ποινές ώστε να αντισταθμιστεί η έμφυτη διάθεση για αποφυγή.
5. Ο άνθρωπος γυρεύει πάνω από όλα την ασφάλεια του και γι'αυτό δεν διακινδυνεύει, δεν έχει φιλοδοξίες, αποφεύγει τις ευθύνες και επομένως προτιμά να διευθύνεται από άλλους.
 6. Η ζωή δεν είναι παρά ένας αγώνας επιβιώσεως και ο καθένας στο βάθος κοιτάζει <<να σώσει το τομάρι του >>, πατώντας εν ανάγκη επί πτωμάτων. Ο συναγωνισμός, ο ατομικισμός και η ασπλαχνία είναι φυσικά επακόλουθα.
 7. Βασικά, ο άνθρωπος αποτελείται από ένα σώμα και ένα μυαλό. Στην μισθωτή εργασία προσφέρει το σώμα του, το οποίο δεν είναι παρά μια βιολογική μηχανή. Όταν οι φυσιολογικές συνθήκες (φωτισμός, θέρμανση κλπ) είναι ιδανικές, η μηχανή αυτή πρέπει να λειτουργεί κατά τρόπο ιδανικό.
 8. Ο TAYLOR πίστευε πως για την κάθε δουλειά πρέπει να αναζητείται ο κατάλληλος άνθρωπος με την εισαγωγή αυτής της έννοιας <<ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση>> καθιερώνεται η ανάγκη αν όχι του επαγγελματικού προσανατολισμού, τουλάχιστον μιας επαγγελματικής επιλογής.

Η βασική του αρχή ήταν ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι πρέπει να αναλάβουν τις ευθύνες τους, ο καθένας από την δική του σκοπιά και να συνεργαστούν με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας.

Β. ΣΧΟΛΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ – ΜΑΥΟ

- Το πείραμα στο εργοστάσιο HAWTHORNE

Το 1924 ο καθηγητής ELTON MAYO άρχισε μια σειρά πειραμάτων στο εργοστάσιο HAWTHORNE της εταιρίας WESTERN ELECTRIC στο Σικάγο. Σκοπός τους ήταν να βρουν τρόπους για να μειωθεί η κόπωση των εργατών και να αυξηθεί η απόδοσή τους.

Σαν θεωρητικό υπόβαθρο τα πειράματα είχαν τις παραδοχές της σχολής TAYLOR, δηλαδή ότι ο εργάτης λαμβάνεται σαν μια ξεκομμένη μονάδα που η απόδοσή της μπορεί να μετρηθεί περίπου με τον ίδιο τρόπο όπως και η απόδοση μιας μηχανής.

Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση είναι

- A) περιττές κινήσεις στην εκτέλεση του έργου
- B) Κούραση, που οφείλεται στην ακατάλληλη στάση του και την έλλειψη κατάλληλων διαλειμμάτων.
- Γ) Ατέλειες του φυσικού περιβάλλοντος όπως κακός φωτισμός, ανεπαρκής θέρμανση, υπερβολική υγρασία, θόρυβος κ.λ.π.

Ξεκινώντας να μελετήσει την επίδραση του φωτισμού ο MAYO διάλεξε δύο ομάδες εργατριών που η εργασία τους συνίστατο στο να συναρμολογούν διακόπτες. Στην πρώτη ομάδα έγιναν αλλαγές στον φωτισμό και στην δεύτερη ο φωτισμός έμεινε σταθερός.

A) Όταν ο φωτισμός αυξήθηκε στην πρώτη ομάδα, η απόδοσή της αυξήθηκε, όπως περίμεναν.

B) Συγχρόνως αυξήθηκε και η απόδοσή της δεύτερης ομάδας με σταθερό φωτισμό, πράγμα ανεξήγητο.

Γ) Κατόπιν μειώθηκε ο φωτισμός στην πρώτη ομάδα και πάλι η απόδοσή της αυξήθηκε, προς μεγαλύτερη έκπληξη των ερευνητών.

Στην δεύτερη φάση οι ερευνητές του προγράμματος διάλεξαν δυο εργάτριες οι οποίες με την σειρά τους διάλεξαν άλλες τέσσερις ώστε να σχηματιστεί μια ομάδα από έξι. Η ομάδα απομονώθηκε μέσα στο εργοστάσιο μαζί με ένα παρατηρητή, ο οποίος σημείωνε όλα τα συμβάντα, έδινε πληροφορίες στις εργάτριες, τους ζητούσε συμβουλές και άκουγε τα παράπονά τους. Η μέθοδος συνίστατο στην εισαγωγή διαφόρων αλλαγών στις συνθήκες εργασίας, διάρκειας 4-12 εβδομάδων η κάθε μια, και την μέτρηση της απόδοσης στην κάθε περίοδο.

A) Σε κανονικές συνθήκες οι εργάτριες συναρμολογούσαν 2.400 διακόπτες την εβδομάδα η κάθε μια.

Β)Εφαρμόστηκε σύστημα εργασίας με το κομμάτι και η απόδοση αυξήθηκε.

Γ)Καθιερώθηκαν δυο παύσεις των 5 λεπτών, μια το πρωί και μια το απόγευμα και η απόδοση αυξήθηκε.

Δ)Οι παύσεις μεγάλωσαν στα 10 λεπτά και η απόδοση αυξήθηκε ακόμα περισσότερο.

Ε)Οι παύσεις από δυο έγιναν 6, των 5 λεπτών η μια, αλλά η απόδοση έπεσε και οι εργάτριες παραπονέθηκαν ότι σταματούσαν πολύ συχνά και χάνουν τον ρυθμό της δουλειά τους.

Στ)Επιστροφή στις δυο παύσεις, η πρώτη με ένα ζεστό γεύμα δωρεάν, η απόδοση αυξήθηκε

Ζ)Οι εργάτριες τελείωναν στις 4.30 το απόγευμα, αντί για τις 5, η απόδοση αυξήθηκε.

Η)Οι εργάτριες τελείωναν στις 4 αλλά η απόδοση έμεινε ίδια.

Θ)Επαναφορά στις αρχικές συνθήκες εργασίας. Η απόδοση έφτασε στο υψηλότερο επίπεδο μέχρι τώρα, 3.000 διακόπτες την εβδομάδα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι αυξήσεις στην απόδοση των εργατριών δεν οφείλονταν στις αλλαγές των συνθηκών εργασίας, αλλά στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο βλέπουν αυτές την δουλειά τους. Με το να ξεχωρίζουν σαν ομάδα και να δουν συγκεντρωμένο επάνω τους το ενδιαφέρον των μελετητών αισθάνθηκαν ότι αυτό που κάνουν έχει μια ξεχωριστή σημασία. Αντί για μεμονωμένα και απρόσωπα άτομα έγιναν μέλη μιας ομάδας που είχε ένα συγκεκριμένο σκοπό, στον όποιον η απόδοσή, της κάθε εργάτριας συμβάλει.

Ο χώρος της εργασίας προσφέρει την οικονομική λειτουργία της παραγωγής αγαθών αλλά και την κοινωνική, της ικανοποίησης αναγκών, που μέχρι τότε οι μελετητές αγνοούσαν. Η κούραση δεν είναι ανάλογη της προσπάθειας και κατά συνέπεια της απόδοσης. Οι ιατρικές εξετάσεις των εργατριών, δεν έδειξαν κανένα πρόσθετο στοιχείο κούρασης μετά από αυξημένη παραγωγή, αντίθετα η αποχή από την εργασία μειώθηκε κατά 80%. Η κάθε εργάτρια βρήκε μόνη της τον τρόπο που θα συναρμολογούσε τα 40 κομμάτια που αποτελούν

ένα διακόπτη, και παρατηρήθηκε ότι όσο πιο έξυπνη ήταν η εργάτρια, τόσο πιο συχνά άλλαζε τρόπο συναρμολόγησης και έσπαζε και την μονοτονία.

Αυτό ήταν εντελώς αντίθετο με τις παραδοχές της σχολής TAYLOR που πίστευε ότι ένας και μόνο είναι ο ιδανικός τρόπος για να εκτελείται μια εργασία.

Το γεγονός ότι κάθε εργάτρια είχε ελευθερία κινήσεων και δεν αισθανόταν κάποιον να την ελέγχει, της έδωσε μια συναίσθηση ευθύνης, απέναντι στον εαυτό της και στην ομάδα, ώστε η από τα έξω επιβολή πειθαρχίας να είναι περιττή.

Η αμοιβή του εργαζόμενου δεν κρίνεται σαν απόλυτο μέγεθος αλλά σαν σχετικό, σε συνάρτηση με την αμοιβή των άλλων που ο εργαζόμενος θεωρεί ότι είναι στο ίδιο επίπεδο.

Γενικά φάνηκε από τις παρατηρήσεις ότι οι εργαζόμενοι δεν ωθούνται κατά κύριο λόγο από οικονομικά κίνητρα. Στο βάθος υπάρχει μια βασική ανάγκη να βρουν περιβάλλον όπου να ριζώσουν, όπου να αναγνωρίζονται σαν προσωπικότητες και να ανήκουν σαν μέλη και να συμμετέχουν στην επίτευξη ενός σκοπού. Η απογοήτευση δεν είναι αποτέλεσμα της μονοτονίας και της κούρασης, αντίθετα η κούραση και η μονοτονία εμφανίζονται, όταν ο εργαζόμενος απογοητευθεί στην ενδόμυχη προσδοκία του να ικανοποιήσει τις βασικές κοινωνικές του ανάγκες μέσα στο περιβάλλον της εργασίας.

Τα πειράματα του E.MAYO, ξεκίνησαν μια τάση στη θεωρία των οργανώσεων να δοθεί περισσότερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, σε αντιστάθμισμα των μηχανιστικών απόψεων της σχολής του TAYLOR.

Σύμφωνα με τις βασικές παραδοχές της σχολής αυτής:

- Η κατανάλωση σωματικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο και στο παιχνίδι και την ανάπαυση. Το μέσο άτομο δεν αισθάνεται απέχθεια για την εργασία, αν η εργασία είναι πηγή ικανοποίησης, τότε θα εκτελεστεί πρόθυμα, αν όμως είναι πηγή δυσαρέσκειας, τότε θα αποφευχθεί.
- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να επιτευχθεί μια προσπάθεια προς ένα στόχο.

Ο άνθρωπος μπορεί να κατευθύνεται και να ελέγχεται μόνος του, όταν εργάζεται για σκοπό για τον οποίο θεωρεί τον εαυτό του υπεύθυνο.

- Η ευθύνη για την επίτευξη ορισμένων σκοπών υπάρχει σε συνάρτηση των ανταμοιβών που συνδέονται με την πραγματοποίησή της. Η σπουδαιότερη από αυτές τις ιδιοτελείς ανταμοιβές είναι η ικανοποίηση του εγώ και της ανάγκης αυτοδημιουργίας, και μπορεί να παραχθεί απ'ευθείας από την προσπάθεια των σκοπών.
- Το μέσο άτομο μαθαίνει μέσα στις κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο να δέχεται αλλά και να αναζητεί τις ευθύνες. Η αποφυγή των ευθυνών, η έλλειψη φιλοδοξίας, η αναζήτηση της ασφάλειας προέρχονται γενικά σαν συνέπειες της εμπειρίας και δεν είναι έμφυτα χαρακτηριστικά του ανθρώπου.
- Τα σχετικά μεγάλα, αποθέματα φαντασίας, εφευρετικότητας και δημιουργικότητας για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων είναι διαδεδομένα πλατιά και όχι στενά ανάμεσα στο κόσμο.

Μπορούμε να πούμε ότι η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων μεταθέτει το πρόβλημα της διαμόρφωσης της εργασίας στην δημιουργία ενός κλίματος συμμετοχής του εργαζόμενου στους σκοπούς της επιχείρησης. Χωρίς να απορρίπτει την βελτίωση των φυσιολογικών συνθηκών και της αμοιβής ανάλογα με την απόδοση που προτείνει ο TAYLOR πάει πιο μακριά και προτείνει την προσφορά ψυχολογικών κινήτρων. Αντίθετα, είναι υπέρ της κατάργησης του αυταρχικού ελέγχου εκ των άνω και την αντικατάστασή του με τον αυτοέλεγχο του εργαζόμενου. Ο εργάτης δεν πρέπει να αισθάνεται ότι υπηρετεί την επιχείρηση, αλλά ότι ανήκει σε αυτή και συμβάλει αυτόβουλα στην επιτυχία των στόχων της.

ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Κατά την ευρύτερη έννοια «παραγωγή» σημαίνει οποιονδήποτε συνδυασμό συντελεστών της παραγωγής ή μετατροπή εισφορών σε εκροές. Αυτό σημαίνει ταύτιση της παραγωγής με την επιχειρησιακή δραστηριότητα και τότε η παραγωγή περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Το περιεχόμενο του όρου «παραγωγή» στην καθημερινή του χρήση, κανονικά αναφέρεται μάλλον στην φυσική δημιουργία αγαθών οποιασδήποτε φυσικής μορφής και όχι στην παροχή υπηρεσιών. Αυτή η έννοια της παραγωγής είναι πολύ στενή και περιορίζεται μόνο στην πραγματική μεταποίηση αποκλείοντας βασικά στοιχεία της παραγωγικής δραστηριότητας άμεσα συνδεδεμένα με την δημιουργία των προϊόντων της επιχείρησης, όπως π.χ. προμήθειες, η αποθήκευση και η διοίκηση παραγωγής.

Κατά την οικονομική έννοια «παραγωγή» σημαίνει, κάνω κάτι με σκοπό την ικανοποίηση κάποιων αναγκών, είτε με αγαθά είτε με υπηρεσίες. Κατ'αυτή την έννοια, παραγωγή είναι: εκτός από την δημιουργία αγαθών, ακόμα και η μεταφορά ανθρώπων ή αγαθών, γιατί μετατρέπει την κίνηση του οχήματος σε μετατόπιση του μεταφερόμενου, παραγωγή είναι και η μετατροπή των αποταμιεύσεων σε δάνεια από την Τράπεζα, ακόμα και η δυνατότητα επικοινωνίας με τις τηλεφωνικές συνδέσεις.

Έτσι σήμερα υπάρχει μια γενικότερη τάση για μια ολοκληρωμένη και αποδοτική παραγωγή, να συμπεριλαμβάνονται σε αυτή όχι μόνο τα αγαθά, αλλά και οι υπηρεσίες. Φαίνεται σκόπιμο, τον όρο «παραγωγή» να χρησιμοποιούμε με κάπως ευρύτερο απ'ότι στην καθημερινή του χρήση περιεχόμενο, που περιλαμβάνει εκτός από την

καθαυτή μεταποίηση και άλλους τομείς δραστηριοτήτων άμεσα συνδεδόμενος μ' αυτή όπως την προμήθεια πρώτων υλών, την μεταφορά τους, την αποθήκευση τους, τον έλεγχο και τη διοίκηση

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Όπως αναφέρθηκε, απαραίτητη προϋπόθεση για να υπάρξει παραγωγή είναι ο συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής.

Ποιοι είναι όμως αυτοί οι συντελεστές παραγωγής;

Επικρατεί να ονομάζουμε σαν συντελεστές παραγωγής την φύση, την εργασία, το κεφάλαιο και την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Έχουν επέλθει με την εξέλιξη της οικονομίας και κοινωνίας, διάφορες διαρθρωτικές αλλαγές και έτσι όταν μιλάμε για πόρους μιας οικονομικής μονάδας, τους οποίους διαθέτει για την επίτευξη των στόχων της, καταλήγουμε στο σημείο να θεωρούμε σαν πόρους την ανθρώπινη εργασία, τα τεχνικά βοηθητικά μέσα της εργασίας και τα διάφορα υλικά. Επειδή όμως μόνο με αυτούς τους τρεις βασικούς πόρους δεν είναι δυνατόν να συντελεστεί παραγωγή και μάλιστα που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της σημερινής κοινωνίας και οικονομίας, για αυτό έχει προστεθεί σαν παράγωγος (δευτερογενής) συντελεστής παραγωγή, η επιχειρηματική δραστηριότητα. Ο τέταρτος μάλιστα αυτός συντελεστής μπορεί να θεωρηθεί σαν πρωταρχικής σπουδαιότητας για την εξέλιξη κάθε οικονομικής μονάδας και για την συμβουλή του στην ανάπτυξη ολόκληρων χωρών.

Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΝ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Από τους στοιχειώδεις συντελεστές παραγωγής θα πρέπει να παρατηρήσουμε τον συντελεστή <εργασία>. Είναι ο ζωντανός συντελεστής παραγωγής, αυτός που δίνει και την ζωή στους άλλους και τους καθιστά παραγωγικούς και χρήσιμους, για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της ανθρώπινης κοινωνίας. Σαν ανθρώπινη εισροή στο σύστημα παραγωγής μιας οικονομικής μονάδας θεωρείται τόσο η σωματική, όσο και η πνευματική εργασία. Παλαιότερα η παραγωγική διαδικασία χρησιμοποιούσε κατά κύριο λόγο την ανθρώπινη σωματική εργασία, αλλά με την πρόοδο της τεχνολογίας της παραγωγής και της μισθολογίας, όλο και μεγαλύτερο μέρος της εισροής ανθρώπινων πόρων αποτελείται από δραστηριότητες προγραμματισμού, οργάνωσης και ελέγχου.

Με την χρησιμοποίηση των διανοητικών ικανοτήτων του ανθρώπου, το αποτέλεσμα της εισροής εργασίας γίνεται πολλαπλάσιο και καταλήγει σε αυξημένη παραγωγικότητα και σε πολύ στενότερη συνεργασία του ανθρώπου με τις όλο και πιο πολύπλοκες μηχανές. Αυτή πάλι η τόσο στενή συνύφανση του ανθρώπου με τα μηχανικά βοηθήματά του, που τον απαλλάσσουν από ανιαρές κοπώσεις και επικίνδυνες εργασίες έδωσε περισσότερο ενδιαφέρον στην εργασία και το περιεχόμενο της και πέτυχε την περισσότερη ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.

Από οικονομικής απόψεως, εργασία είναι η ανθρώπινη ενέργεια σαν ευσυνείδητη εκδήλωση πνευματικής και σωματικής δύναμης που αποβλέπει σε ορισμένο εξωτερικό, οικονομικό αποτέλεσμα. Η οικονομική εργασία αποτελεί αυτοτελές κοινωνικό λειτούργημα, γιατί παράλληλα προς την εξυπηρέτηση του εργαζόμενου, αποβλέπει και στην ανύψωση του κοινωνικού ή ευρύτερα του πολιτικού επιπέδου του λαού.

Για αυτό η εργασία αυτονομείται από το κεφάλαιο και κατέχει τη θέση του ισότιμου συντελεστή παραγωγής. Εκτός αυτού και άλλες εξελίξεις οδήγησαν στην ενίσχυση της θέσεως των εργαζομένων. Ο σχηματισμός της κοινωνίας μέσα στις

επιχειρήσεις εμφανίζεται σαν αυτόνομο κοινωνικό σχήμα με ίδια ζωή, ίδιες ανάγκες.

Ο ανθρώπινος παράγοντας μέσα στην επιχείρηση διεκδικεί συνεχώς όλο και περισσότερα δικαιώματα συμμετοχής στην διοίκηση των υποθέσεων που δημιουργούνται σε αυτή την κοινωνία. Η επιχείρηση παύει να είναι υπόθεση που ενδιαφέρει μόνο τον επιχειρηματία και γίνεται παράλληλη υπόθεση των εργαζομένων, των οποίων ζωτικά συμφέροντα συνδέονται με αυτή.

Η καταβαλλόμενη μέσα στην επιχείρηση εργασία, διακρίνεται σε σωματική ή πνευματική. Τονίζεται όμως ότι μόνο σωματική ή μόνο πνευματική εργασία δεν υφίσταται, αλλά ολόκληρη η εργασία χαρακτηρίζεται ως σωματική ή πνευματική ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής της κάθε μια. Στην χειρονακτική εργασία π.χ. καταβάλετε σωματική εργασία κατά κύριο λόγο, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι η εργασία αυτή δεν περιλαμβάνει και κάποιο ποσοστό πνευματικής συμβουλής. Από το γεγονός όμως ότι υπερέχει η σωματική ενέργεια ολόκληρη, η εργασία αυτή ονομάζεται σωματική.

Επίσης η εργασία διακρίνεται ιθύνουσα ή ηγετική, διοικητική και σε εκτελεστική. Η πρώτη καταβάλετε από τον επιχειρηματία, είναι ανώτερη πνευματική εργασία και αφ' ενός μεν είναι ανεξέλεγκτη και χαράσσει τις κατευθύνσεις δράσης της επιχείρησης, αφ' ετέρου δεν είναι υπεύθυνη, διότι επωμίζεται τους κινδύνους που απορρέουν από αυτή την ελευθερία δράσεως και διαθέσεως των συντελεστών παραγωγής που ανήκουν στην επιχείρηση. Η δεύτερη παρέχεται κατά κανόνα από το ανώτερο προσωπικό της επιχείρησης. Είναι και αυτή εργασία πνευματικού περιεχομένου και αποβλέπει στον έλεγχο και εποπτεία της εκτελεστικής και την βοήθεια στο έργο της ιθύνουσας εργασίας. Η τρίτη προσφέρεται από τους εργάτες ή τους κατώτερους υπαλλήλους. Η εργασία αυτή είναι κατά κανόνα σωματική και εμφανίζεται σαν ειδική και εξειδικευμένη ή σαν ανειδίκευτη.

Μέσα από την εργασία του ο άνθρωπος, όπως αναφέραμε και πιο πάνω προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Τα τελευταία χρόνια έχουν διαμορφωθεί νέες

μέθοδοι για την διαμόρφωση της εργασίας έτσι ώστε να ικανοποιούνται κατά κύριο λόγο οι ψυχολογικές ανάγκες των εργαζόμενων. Οι μέθοδοι αυτοί είναι βέβαια επηρεασμένες τόσο από τις θεωρίες του MAYO όσο και των άλλων θεωρητικών που βλέπουν τον εργαζόμενο σαν άνθρωπο.

ΝΕΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Εναλλαγή της Εργασίας: Με την δυνατότητα του εργαζόμενου να μπορεί να αλλάξει πόστο εργασίας, μειώνεται η μονοτονία αλλά και η σωματική κόπωση. Αυτό βέβαια προϋποθέτει ότι ο εργαζόμενος έχει εκπαιδευτεί σε περισσότερες από μια εργασίες και ότι δεν υπάρχει μισθολογική διαφορά. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος νοιώθει ικανοποίηση αφού δεν υπάρχει ψυχική και σωματική κόπωση, εκτός βέβαια από την πλευρά της επιχείρησης, με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η εξισορρόπηση μιας γραμμής της παραγωγής, αφού σε κάποιο κενό πόστο μπορεί να καλυφθεί από κάποιον άλλο εργαζόμενο.
2. Διεύρυνση της εργασίας: Ο εργαζόμενος σε αυτή την μέθοδο δεν έχει ένα περιορισμένο αντικείμενο εργασίας, αλλά το αντικείμενό του διευρύνεται και σε άλλες εργασίες χωρίς να μετακινείται περιοδικά.

Παράδειγμα

Σε μια γραμμή συναρμολόγησης μιας συσκευής που αποτελείται από 4 τεμάχια. Στην κλασική αντίληψη ο κάθε εργάτης προσθέτει ένα, πάντα το ίδιο, τεμάχιο κάθε μέρα. Με την <εναλλαγή> κάθε μέρα ο εργάτης κάθεται σε διαφορετική θέση και προσθέτει το αντίστοιχο τεμάχιο στην συσκευή. Με την <διεύρυνση> ο κάθε ένας εργάτης προσθέτει και τα 4 τεμάχια και έτσι φτιάχνει μόνος του ολόκληρη συσκευή. Μαζί με την μονοτονία καταπολεμείται έτσι το ψυχολογικό αίσθημα του ανικανοποίητου, που έχει κανείς όταν οι ενέργειες του δεν φέρνουν κάποιο αποτέλεσμα.

3. Εμπλουτισμός της εργασίας: Αντίθετα με τις δύο προηγούμενες μεθόδους, εδώ ενσωματώνονται εργασίες που θεωρούνται ανώτερες ή κατώτερες. Ανώτερες θεωρούνται οι εργασίες που εκτελούνται από ένα ειδικευμένο τεχνίτη και από τον χειριστή της μηχανής. Κατώτερες μπορεί να είναι η

προμήθεια υλικών από την αποθήκη, η καθαριότητα του γύρω χώρου κ.τ.λ.

Σημαντικό είναι, ότι εκτός από την καταπολέμηση της μονοτονίας και την εισαγωγή μιας ποικιλίας, αυξάνεται η ανεξαρτησία του πόστου ως προς την διαδικασία παραγωγής. Η μέθοδος του εμπλουτισμού είναι ριζικώς αντίθετη με τις θεωρίες του TAYLOR. Ο καθορισμός, η απλοποίηση και η τυποποίηση δεν μπορούν να εφαρμοστούν σωστά. Η μελέτη της εργασίας αλλάζει και από επιτακτική γίνεται απαραίτητο βοήθημα για τον εργαζόμενο. Ο εργαζόμενος αναλαμβάνει ευθύνες ενώ αντίστοιχα οι επιτελικές υπηρεσίες περιορίζονται σε ένα ρόλο υποβοηθητικό και συμβουλευτικό.

4. Μέθοδοι παραγωγής κατά ομάδες: Ο εργαζόμενος δεν λαμβάνεται σαν ένα μεμονωμένο άτομο αλλά σαν μέλος μιας ομάδας. Η έννοια της ομάδας είναι ένα στοιχείο που θεωρείται επαναστατικό στην οργάνωση της εργασίας.

Και η μέθοδος αυτή βρίσκεται ακόμα στο στάδιο του πειραματισμού. Μερικά χαρακτηριστικά της ομάδας αυτής είναι:

- Πολύπλευρες ικανότητες. Εφαρμόζεται η μέθοδος της εναλλαγής και της διεύρυνσης και του εμπλουτισμού με την πρωτοβουλία των μελών της ομάδας. Δίνεται η δυνατότητα στο κάθε άτομο μέλος να αναλάβει τις εργασίες της προτιμήσεως του και αυτό πάντα σε συνεννόηση με τα άλλα μέλη της ομάδας
- Εφευρετικότητα. Έμφαση δίνεται στην παροχή ευκολιών για την μελέτη της παραγωγής από τα μέλη της ομάδας και την εξεύρεση νέων λύσεων και βελτιώσεων από αυτά τα ίδια.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Αφού αναφερθήκαμε στην έννοια της παραγωγής, στους συντελεστές της, θα επιχειρήσουμε τώρα να δώσουμε την έννοια της παραγωγικότητας και πως επιχειρείται η αύξηση της.

Παραγωγή και παραγωγικότητα λοιπόν, είναι δυο αλληλοσυμπληρούμενες όχι μόνο και απαραίτητα αλληλοκαθοριζόμενες έννοιες. Η παραγωγή σαν λειτουργία, αποβλέπει στην δημιουργία οικονομικών αγαθών και υπηρεσιών με συνδυασμένη δραστηριοποίηση των συντελεστών παραγωγής. Επίσης σαν παραγωγή θεωρείται και το αποτέλεσμα της όποιας παραγωγικής εργασίας δηλαδή η ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων, ανεξάρτητα από τις θυσίες που απαιτήθηκαν. Η παραγωγικότητα όμως υπαγορεύει ελαχιστοποίηση των θυσιών, για το ίδιο αποτέλεσμα ή μεγιστοποίηση του αποτελέσματος με τις ίδιες θυσίες.

Έτσι λοιπόν κάθε αύξηση της παραγωγής δεν υποδηλώνει απαραίτητα και αύξηση της παραγωγικότητας. Αντίθετα, κάθε αύξηση της παραγωγικότητας, σε σταθερές παραγωγικές συνθήκες συνεπάγεται και αύξηση της παραγωγής

Παράδειγμα

Μια βιοτεχνία χρησιμοποιεί 10 εργάτες που παράγουν 50 κομμάτια την ημέρα, δηλαδή ο συντελεστής απόδοσης ανά εργάτη είναι 5 κομμάτια την ημέρα. Αποφασίζει την πρόσληψη 20 νέων εργατών και η παραγωγή φτάνει στα 120 κομμάτια. Η παραγωγή βέβαια αυξήθηκε από 50 σε 120 κομμάτια, δηλαδή αυξήθηκε κατά 140% αλλά ο συντελεστής απόδοσης ανά εργάτη, δηλαδή η παραγωγικότητα υποβιβάστηκε από τα 5 στα 4 κομμάτια αν εργάτη, δηλαδή κατά 20%. Αν η παραγωγή αυξανόταν π.χ. από τα 50 στα 180 κομμάτια τότε, πέρα από την αύξηση της παραγωγής κατά 130 κομμάτια, δηλαδή κατά 260%, θα είχαμε και αύξηση του συντελεστή απόδοσης ανά εργάτη και αύξηση της παραγωγικότητας από τα 5 στα 6 κομμάτια, δηλαδή κατά 20%.

Αύξηση της παραγωγικότητας υπάρχει ακόμα, όταν η παραπάνω επιχείρηση με τον ίδιο αριθμό εργατών και στον ίδιο χρόνο απασχόλησης αλλά με διαφορετική μεθοδολογία, ανάλογη τεχνική οργάνωση και πρόκληση του ενδιαφέροντος

του εργαζόμενου, καταφέρει να αυξήσει τη παραγωγή της από τα 50 στα 51,52,53..... κομμάτια.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι «η έννοια παραγωγή έχει ποσοτικό χαρακτήρα ενώ η παραγωγικότητα περιλαμβάνει πέρα από τον ποσοτικό και τον ποιοτικό χαρακτήρα και την οικονομικότητα της δραστηριότητας».

Η διοίκηση μπορεί να βλέπει την παραγωγικότητα σαν τρόπο να παραμείνει ανταγωνιστική. Οι εργαζόμενοι μπορεί να την θεωρούν σαν ένα συγκαλυμμένο τρόπο για να αυξηθεί ο ρυθμός εργασίας, ο αυτοματισμός και συγχώνευση ή εξάλειψη θέσεων. Αυτή η διαστρεβλωμένη άποψη των εργαζομένων συχνά είναι το αποτέλεσμα της περιορισμένης αντίληψης της διοίκησης, ότι η παραγωγικότητα μπορεί να βελτιωθεί μόνο εις βάρος της εργασίας, ενώ η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να απαιτεί την δημιουργία θέσεων.

Περισσότερα κέρδη δεν σημαίνουν αναγκαστικά υψηλότερη παραγωγικότητα. Η παραγωγικότητα, τα κέρδη και οι τιμές σχετίζονται, αλλά είναι χωριστά. Μια εταιρία μπορεί να έχει κέρδη χωρίς να είναι παραγωγική. Για παράδειγμα μια εταιρία με περιορισμένο ανταγωνισμό μπορεί να τιμολογήσει το προϊόν της, έτσι ώστε να έχει κέρδη ακόμα και με ελαττωμένη παραγωγικότητα.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σε μια εξελικτική πορεία βλέπουμε τον επόμενο επιστήμονα ανθρωπίνων σχέσεων να συμπληρώνει τον προηγούμενο, καταλήγοντας στις τελευταίες θεωρίες που θέλουν τον εργαζόμενο προσωπικότητα και άτομο με ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν για να αποδώσει ο εργαζόμενος. Ο άνθρωπος είναι μια βιολογική, πνευματική και κοινωνική οντότητα και η συμπεριφορά του είναι συνισταμένη αυτών των τριών στοιχείων. Για να τις καλύψει όμως πρέπει να δράσει και παρακινείται στη δράση του από κίνητρα. Για να συνάψει μια καλή σχέση με τον συνάνθρωπο του δεν αρκεί μόνο να γνωρίζει αυτόν αλλά θα πρέπει πρώτα να γνωρίσει τον εαυτό του. Να δει πρώτα ποιος είναι και μετά να κοιτάξει με ποιο άτομο θα μπορούσε να συνεργαστεί. Γιατί όπως θα δούμε παρακάτω στον εργασιακό χώρο η σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου επιβάλλεται να αλλάξει, και από σχέση ασκήσεως εξουσίας να γίνει σχέση μεταξύ συνεργατών, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα κλίμα προς όφελος των εργαζομένων και της παραγωγής.

Ποιος όμως έχει την δύναμη να παρακινεί (υποκίνηση ή δραστηριοποίηση τους εργαζόμενους): Ο καθένας πρέπει να δραστηριοποιείται μόνος του ή η δραστηριοποίηση προέρχεται από την διοίκηση; Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα δόθηκαν είτε από την πλευρά μόνο του ατόμου είτε έξω από αυτό. Εξετάζοντας και τις δύο αυτές απόψεις θα διαπιστώσουμε ότι η δραστηριοποίηση σε μια οργάνωση περιλαμβάνει δυνάμεις και μέσα και έξω από το άτομο.

Εσωτερική παρακίνηση

Οι ανάγκες και οι επιθυμίες του ατόμου ξεκινούν από τον εσωτερικό του κόσμο και επηρεάζουν καθοριστικά την σκέψη του και την συμπεριφορά του.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της εσωτερικής δραστηριοποίησης είναι:

- Οι ανάγκες και οι επιθυμίες κάθε ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του, είναι μοναδικές, γιατί καθορίζονται από τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητά του, τον βιολογικό και ψυχολογικό του κόσμο και τις εμπειρίες του.

- Ένα άτομο μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις ανάγκες και επιθυμίες του σε διαφορετικούς χρόνους. Παρά την μοναδικότητα και αποκλειστικότητα των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων μερικές από αυτές είναι ίδιες, ώστε επιτρέπουν τον σχηματισμό οργανώσεων για την ικανοποίηση και επίτευξη των αναγκών τους. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που αναφέρονται στις κοινές αυτές ανάγκες.

Όλες αυτές οι θεωρίες βασίζονται σε τρεις θέσεις:

- Καμιά ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως. Για αυτό απαιτείται μερική μόνο ικανοποίηση μιας ανάγκης πριν ο άνθρωπος επιδιώξει την ικανοποίηση της επόμενης.
- Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς στο κάθε άτομο και συχνά δεν είναι και συνειδητές.
- Επειδή οι ανάγκες συχνά έχουν σχέση με την ομάδα, συχνά αλληλεξαρτούνται π.χ. ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί την ανάγκη για φαγητό (βιολογική) εξαρτάται από τις κοινωνικές ανάγκες που καθορίζονται από την κοινωνικοοικονομική του θέση.

Μία από τις πιο γνωστές θεωρίες περί ανθρωπίνων σχέσεων και αναγκών και δραστηριοτήτων παρουσιάστηκε από τον ABRAHAM H. MASLOW το 1943. Η θεωρία αυτή βασίζεται στις ακόλουθες προτάσεις:

- Οι ανάγκες του ανθρώπου έχουν μια ιεράρχηση σπουδαιότητας από την χαμηλότερη ανάγκη (την φυσιολογική), στην ασφάλεια, στην αγάπη (κοινωνική), στην εκτίμηση(εγώ) και τέλος στην αυτοεκπλήρωση. Αυτή η ιεράρχηση του επείγοντος των αναγκών σημαίνει ότι η πιο επείγουσα ανάγκη θα μονοπωλεί την προσοχή του ατόμου, ενώ οι υπόλοιπες σχεδόν ξεχνιούνται. Ο MASLOW θεωρούσε την δραστηριοποίηση του ατόμου σαν μία προκαθορισμένη τάξη αναγκών. Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι οι πιο επιτακτικές αλλά η ψυχολογική ανάγκη για αυτοπραγμάτωση είναι πολύ σπουδαία για κάθε άτομο
- Ο άνθρωπος συνέχεια θέλει. Έτσι ποτέ δεν ικανοποιούνται όλες οι ανάγκες του. Όταν ικανοποιείται μια του ανάγκη προβάλλει μια κάποια επόμενη η οποία χαρακτηρίζεται ως η

πιο επείγουσα. Αυτή η διαδικασία συνεχίζεται διαρκώς και έτσι ο άνθρωπος πάντα προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του

- Ο άνθρωπος βαδίζει από τις κατώτερες στις ανώτερες ανάγκες ικανοποιώντας την μια μετά την άλλη.
- Οι ανάγκες αλληλεξαρτώνται και αλληλεπικαλύπτονται. Επειδή μια ανάγκη δεν εξαφανίζεται, όταν παρουσιάσει μια άλλη όλες οι ανάγκες τείνουν να είναι εν μέρει ικανοποιημένες κάθε φορά.

Φυσιολογικές ανάγκες

Είναι οι ανάγκες από τις οποίες εξαρτάται η επιβίωση του ατόμου. Είναι σχετικά ανεξάρτητες μεταξύ τους, συνήθως συνδέονται με κάποιο μέρος του σώματος, αυτές οι ανάγκες είναι σπάνιο να παίζουν ρόλο κινητήριας δύναμης στο καθορισμό της συμπεριφοράς, για να είναι συνεχώς καλυμμένες πρέπει να ικανοποιούνται επανειλημμένως σε μικρά χρονικά διαστήματα και τέλος απαιτούν ευσυνείδητη πρόνοια για την μελλοντική τους ικανοποίηση.

Ανάγκες ασφάλειας

Αυτές περιλαμβάνουν εκτός από την προστασία εναντίον του κινδύνου, του φόβου και των στερήσεων και την επιθυμία για σιγουρία εργασίας η οποία μπορεί να είναι σημαντικό κίνητρο συμπεριφοράς. επειδή κάθε εργαζόμενος εξαρτάται εν μέρει από τον εργοδότη του. Η ανάγκη για σιγουριά παίρνει την μορφή απαντήσεως για οικονομική σιγουριά, προτίμηση γνωστού περιβάλλοντος εργασίας, επιθυμία για τάξη στον γύρω κόσμο (περιβάλλον και συμπεριφορά συνεργατών)

Κοινωνικές ανάγκες

Περιλαμβάνουν την επιθυμία του ατόμου να ανήκει κάπου, να συνδέεται με κάποιους, να γίνεται αποδεκτός από τους συναδέλφους του και να δίνει και να δέχεται φιλία και αγάπη. Παρά το γεγονός ότι γνωρίζουν τις ανάγκες αυτές μερικά ηγετικά στελέχη, νομίζουν ότι οι ανάγκες αυτές και οι άτυπες σχέσεις που δημιουργούνται από αυτές, αποτελούν κίνδυνο για τους στόχους της τυπικής οργάνωσης. Τότε προσπαθούν να περιορίσουν και να θέσουν υπο έλεγχο τις

σχέσεις αυτές με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αντιδρούν, να μην συνεργάζονται μαζί τους και να συγκρούονται πολλές φορές μαζί τους.

Ανάγκες εκτιμήσεως

Οι ανάγκες αυτές σπανίως ικανοποιούνται εντελώς, αλλά όταν αποκτήσουν κάποια σπουδαιότητα το άτομο προσπαθεί συνεχώς να τις ικανοποιήσει. Σε μια χαρακτηριστική τυπική οργάνωση είναι πολύ μικρές οι πιθανότητες των κατωτέρων υπαλλήλων και εργατών να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες αυτοικανοποίησης και εκτιμήσεως από τους άλλους. Η αυτοεκτίμηση καλύπτει την αυτοπεποίθηση, αυτοσεβασμό, το γνόθι σ' αυτόν, επιτυχίες, ανεξαρτησία και ελευθερία. Όταν οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται, τότε αποκτά κανείς το αίσθημα ότι αξίζει, ότι είναι ικανός, δυνατός, χρήσιμος και απαραίτητος στο κόσμο. Διαφορετικά έχει κανείς σύμπλεγμα κατωτερότητας και αδυναμίας. Οι ανάγκες που εξαρτώνται από την εκτίμηση των άλλων περιλαμβάνουν την θέση, την αναγνώριση, την σπουδαιότητα και το γόητρο.

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης

Αυτές αποκτούν κάποια σπουδαιότητα μόνο όταν καλυφθούν όλες οι ανάγκες και περιλαμβάνουν την χρησιμοποίηση των ικανοτήτων που διαθέτει κάποιος, την συνεχή αυτοανάπτυξη και την δημιουργικότητα στην ευρύτερη έννοια της. Μέσα ικανοποίησης των αναγκών αυτών είναι ο αθλητισμός, η πολιτική, η οικογένεια, τα χόμπι και οι επιχειρήσεις.

Η ιεράρχηση αυτή των αναγκών ισχύουν σε αναπτυγμένες κοινωνίες(στις υποανάπτυκτες σπάνια υπάρχουν ανάγκες πέρα από το φυσιολογικό).

Εξωτερική παρακίνηση

Η θεωρία αυτής της εξωτερικής παρακίνησης δεν αρνείται την εσωτερική, αλλά αντίθετα βασίζεται σε αυτή και προχωράει πιο πέρα. Η θεωρία αυτή περιλαμβάνει δυνάμεις που προέρχονται μέσα από το ίδιο το άτομο. Εφ' όσον οι εργαζόμενοι αντιδρούν θετικά ή αρνητικά σε οτιδήποτε κάνει ο προϊστάμενος τους θα πρέπει κάθε ηγετικό στέλεχος να χρησιμοποιεί εκείνα τα μέσα εξωτερικής δραστηριότητας που

προκαλούν θετικές αντιδράσεις στους εργαζόμενους, προς επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Τα μέσα αυτά μπορεί να είναι είτε θετικά και επιβραβεύουν την καλή απόδοση, είτε αρνητικά και τιμωρούν κάποιον με αρνητική απόδοση.

Πολλοί εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η συλλογική προσπάθεια που καταβάλλεται σε κάθε οργάνωση, τους επιτρέπει να πετύχουν στόχους, που διαφορετικά θα ήταν δύσκολο να πραγματοποιήσουν. Άλλοι όμως εργαζόμενοι δεν καταλαβαίνουν ότι όταν εργάζονται για το σκοπό της οργάνωσης, ικανοποιούν και δικές τους ανάγκες. Αυτοί οι άνθρωποι δεν έχουν εσωτερική παρακίνηση, και το μόνο που τους ενδιαφέρει, είναι ο μισθός με τον οποίο θα πληρώνουν τους λογαριασμούς τους. Για αυτούς τους ανθρώπους τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν την εξωτερική δραστηριοποίηση για να τους κάνουν να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι το ηγετικό στέλεχος θα πρέπει να γνωρίζει με ποια μέσα μπορεί να δραστηριοποιήσει τους υφισταμένους του.

ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μια ανάγκη του ανθρώπου να ξεοδεύει την ευεργετικότητά του είναι και η εργασία. Χωρίς αμφιβολία το χρήμα είναι ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα που ωθούν τον άνθρωπο να εργαστεί γιατί έτσι θα ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες. Σήμερα που κατά κάποιο τρόπο έχει εξασφαλιστεί ο μισθός, ο εργαζόμενος θέλει κάτι παραπάνω. Και αυτό είναι σχετικό με την δημιουργία όλο και περισσότερων αναγκών και ικανοποίηση της μιας μετά την άλλη. Έτσι συμπεραίνουμε ότι το χρήμα δεν είναι, ούτε το κυριότερο ούτε το μόνο κίνητρο που παρακινεί τον άνθρωπο για εργασία. Είπαμε ότι το άτομο δεν είναι μόνο του, αλλά ανήκει σε μια ομάδα που επηρεάζεται από αυτή. Έτσι μπορεί να ενεργήσει μόνος του, ανεξάρτητα από τα συμφέροντα της ομάδας.

Σε μια έρευνα που με το ερώτημα «τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασίας σας;» ο παράγων χρήμα ήρθε τέταρτος, αφού τρίτος ήρθε η εργασία με πρωτοβουλία, καλές συνθήκες, δεύτερος, καλός προϊστάμενος, καλοί συνάδελφοι και πρώτος ο παράγων σταθερή εργασία.

Το συμπέρασμα από την έρευνα είναι ότι το χρήμα έπαψε να είναι βασικό κίνητρο για την εργασία και δεν είναι το μοναδικό. Οι ενθαρρύνσεις όλων των ειδών, το ανέβασμα του ηθικού με τις αναγνωρίσεις και τους επαίνους, αποτελούν σήμερα θετικά κίνητρα αύξησεως της αποδόσεως της εργασίας, ενώ οι διάφορες τιμωρίες και ποινές είναι αρνητικά κίνητρα που επιδρούν ανασταλτικά και δημιουργούν εχθρότητες και συγκρούσεις καθώς και απογοητεύσεις, που εμποδίζουν παρά ενθαρρύνουν τον εργαζόμενο για να αποδώσει καλύτερα. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να εξετάζονται να επιβάλλονται κυρώσεις σε ένα εργασιακό χώρο, αλλά ότι πρέπει να εφαρμόζονται με επιφύλαξη για να έχουν κάποιο αποτέλεσμα. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει ο σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και με την δημιουργία αυτών των κινήτρων προσπαθούν να κάνουν τον εργαζόμενο να είναι όσο το δυνατόν παραγωγικός. Η ολοφάνερη αποδυνάμωση της θέλησης τους να εργαστούν και η σημαντική χαλάρωση της δέσμευσής τους από τους κανόνες της

εργασίας καθώς και η μη ταύτισή τους με τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς των επιχειρήσεων, που πληρώνουν τους μισθούς τους, είναι αιτίες για την πτώση της παραγωγικότητάς του.

Αναμφίβολα υπάρχουν εργαζόμενοι αδιάφοροι που προσφέρουν την ελάχιστη απαραίτητη εργασία μονάχα, ώστε να μην απολυθούν.

Το σημαντικότερο όμως, είναι η κυνική συμπεριφορά ορισμένων ανθρώπων που γενικά υποτιμούν την εργασία και υπαινίσσονται ότι θα πρέπει να υπάρχει κάτι έμφυτα στραβό οποιονδήποτε αποδέχεται την ηθική της εργασίας. Πράγματι αυτό που φαίνεται, είναι ότι οι άνθρωποι θα έπρεπε να ενδιαφέρονται μόνο για το άτομό τους, για την ικανοποίηση των επιθυμιών τους και για την δική τους απόλαυση ότι γενικά θα έπρεπε να κάνουν το δικό τους, αποβλέποντας στην προσωπική τους ολοκλήρωση. Συνοπτικά, πολλοί παρατηρητές αναφέρουν ότι τα τελευταία χρόνια αυξήθηκε ανησυχητικά ο αριθμός των εργαζομένων που χαρακτηρίζονται αυτάρεσκα και υπερβολικά επιεικής με τους εαυτούς τους. Τέτοιου είδους εργαζόμενοι δύσκολα ενδιαφέρονται για τα προβλήματα και τους στόχους της επιχείρησης και είναι λιγότερο πρόθυμοι να προσφέρουν την βοήθειά τους σ'αυτές. Αυτό το γεγονός υποστηρίζουν οι παρατηρητές, είναι η ουσία του προβλήματος της χαμηλής παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Από την άλλη πλευρά μερικοί έχουν ριζικά διαφορετική γνώμη σε ότι αφορά το ενδιαφέρον των εργαζομένων και την παραγωγικότητα. Αυτοί αμφισβητούν έντονα την παραπάνω εξήγηση για την μειωμένη παραγωγικότητα της επιχείρησης, και υποστηρίζουν ότι το ενδιαφέρον των εργαζομένων είναι ένα έμφυτο ανθρώπινο χαρακτηριστικό. Πιστεύουν ότι οι άνθρωποι στην μεγάλη τους πλειοψηφία θέλουν να δουλεύουν και πως τους ενδιαφέρει να συμβάλουν σημαντικά στις επιχειρήσεις που εργάζονται. Επιπλέον, πολλοί άνθρωποι αναζητούν την προσωπική τους ολοκλήρωση και αυτοεπιβεβαίωση μέσα από την εργασία. Επομένως αν η παραγωγικότητα της εργασίας δεν είναι ικανοποιητική, τότε το λάθος οφείλεται στο ότι δεν στάθηκε

δυνατό να εφαρμοστεί η επιστήμη των ανθρωπίνων σχέσεων και δεν μπόρεσε να χρησιμοποιηθεί ο εργαζόμενος σαν άνθρωπος.

Δεν δημιουργήθηκαν τα απαραίτητα κίνητρα, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας, η αύξηση της πίστης στον στόχο, η καλύτερη οργάνωση κατά θέση και τμήμα εργασίας, εκπαίδευση του προσωπικού και αξιολόγηση εργασίας.

Η δημιουργία προγραμμάτων κινήτρων είναι μια από τις κυριότερες μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Πολλοί ισχυρίζονται ότι το καλύτερο πρόγραμμα κινήτρων, είναι αυτό που ανταμείβει κάθε εργαζόμενο σε ακριβή αναλογία με την παραγωγή του, δηλαδή το πρόγραμμα ομαδικών κινήτρων. Επίσης ισχυρίζονται ότι οι μισθοί άμεσα συνδεδεμένοι με την απόδοση είναι ο πιο δίκαιος τρόπος ανταμοιβής των εργαζόμενων και ότι το καλύτερο ημερομίσθιο για καλύτερη ημερήσια δουλειά είναι το κίνητρο που αυξάνει την παραγωγικότητα και τα κέρδη και παράλληλα μειώνουν το κόστος. Ενώ αυτό ήταν σωστό κάποτε, με την εισαγωγή των μηχανών αυτές καθορίζουν το ρυθμό παραγωγής όλο και περισσότερο και τα προγράμματα ατομικών κινήτρων έδωσαν την θέση τους σε προγράμματα, στα οποία ομάδες εργαζομένων μοιράζονται εξίσου ανταμοιβές για αυξημένη παραγωγικότητα.. Και ενώ τα ατομικά κίνητρα ίσως παρακινούν τον εργαζόμενο να παράγει περισσότερο, δεν ενθαρρύνουν την συνεργασία ανάμεσα στους εργαζόμενους. Ακόμα και βιομηχανίες που βασίζονται πολύ σε χειρονακτικές εργασίες, όπου τα ατομικά κίνητρα φαίνονται λιγότερα από τα ομαδικά, τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων προτιμούνται για τους ακόλουθους λόγους:

- Προγράμματα ομάδων εργαζομένων ή για όλη την εταιρία έχουν χαμηλότερο διοικητικό κόστος
- Προγράμματα κινήτρων που τίθενται σε ομάδες εργαζομένων σίγουρα έχουν αμεσότερη σχέση με το στόχο της επιχείρησης απ' ότι τα προγράμματα που τίθενται ανά εργαζόμενο.
- Η αλλαγή των ατομικών προτύπων κάθε φορά που αλλάζουν οι μέθοδοι παραγωγής είναι δύσκολη.

Τα ομαδικά κίνητρα σχεδιάστηκαν για να ενθαρρύνουν την ομαδική συνεργασία προσθέτοντας ομαδικές αμοιβές για ομαδική συνεργασία και απόδοση.

Καθορίζεται ένα πρότυπο απόδοσης που μετρείται εύκολα και είναι αρκετά απλό ώστε να το καταλάβουν όλοι οι εργαζόμενοι και αυτοί που απασχολούνται στο εργοστάσιο και αυτοί που απασχολούνται στα γραφεία. Οι εργαζόμενοι κρατιούνται ενήμεροι για την σχέση αιτίου-αποτελέσματος ανάμεσα στο τι κάνουν και στο τι πληρώνονται.

Καθορίζεται το κόστος εργασίας για την παραγωγή του προϊόντος και αν το κόστος αυτό μειωθεί, τα κέρδη μοιράζονται. Όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν μια μονάδα ή χωρίζονται σε κατάλληλες ομάδες οι οποίες θεωρούνται μονάδες όταν συγκρίνονται το κόστος της εργασίας που χρησιμοποιήθηκε με την αξία της εργασίας που έχει παραχθεί. Αυτή η προσέγγιση δημιουργεί ομαδική συνεργασία στην οποία το κοινό συμφέρον αντικαθιστά το στενό ατομικό. Εφ'όσον ανταμείβεται η ομάδα σαν σύνολο για την αύξηση στην παραγωγικότητα, προωθεί τις ομαδικές προσπάθειες για μείωση του κόστους εργασίας και για αυξημένη παραγωγή. Τα οφέλη από τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων περιλαμβάνουν:

Μείωση των αδικαιολογήτων απουσιών, των διαταράξεων προγραμμάτων εργασίας, των αποχωρήσεων στο προσωπικό, των αδικαιολογήτων παραπόνων, των παραβιάσεων των κανόνων πολιτικής ή της ιεραρχίας, απεργιών, των σαμποτάζ, των κλοπών, ατυχημάτων, σπατάλης χρόνου, υλικών ενέργειας, προσωπικών συγκρούσεων, της κακής ποιότητας εργασίας και της έλλειψης ανάμιξης με τους στόχους της εταιρίας.

Αύξηση της όρεξης και προθυμίας για εργασία με μέγιστη απόδοση, της συσχέτισης και ταύτισης των εργαζόμενων με το προϊόν και τους γενικούς στόχους της επιχείρησης, της ποιότητας εργασίας, των καλών σχέσεων του προσωπικού, της δημιουργικότητας, της προθυμίας των εργαζομένων να δεχθούν μεταβολές, της αφοσίωσης και τιμιότητας.

Σε αντίθεση με τα ομαδικά κίνητρα, τα ατομικά δημιουργούν αίσθημα διαίρεσης που είναι επιζήμιο για τους στόχους της εταιρίας, καλλιεργούν τον ανταγωνισμό, αυξάνουν τις πολυδάπανες διαδικασίες και εμποδίζουν την καλύτερη χρήση υλικών. Τα ομαδικά κίνητρα επίσης εννοούν την φυσική τάση αυτών που αποδίδουν πολύ να χαλαρώσουν με τα ομαδικά κίνητρα, όταν αναγκάζονται να μοιραστούν την αμοιβή για την παραγωγή του με λιγότερους παραγωγικούς υπαλλήλους.

ΠΩΣ ΘΑ ΛΟΥΛΕΥΟΥΝ ΤΑ ΟΜΑΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Παρ' όλη την αποδεδειγμένη ικανότητα τους να αυξήσουν την παραγωγικότητα, τα κίνητρα χρησιμοποιούνται μόνο από το 25% του σημερινού εργατικού δυναμικού. Οι λόγοι για τους οποίους δεν είναι δημοφιλείς είναι πολλοί και ποικίλοι.

Από την πλευρά της διοίκησης οι λόγοι αυτοί είναι:

- η διοίκηση φοβάται ότι με την εφαρμογή των κινήτρων θα χάσει τον έλεγχο.
- Φοβάται ότι τα οφέλη θα εκφυλίζονται με το χρόνο.
- Θεωρεί τις αυξήσεις λόγω απόδοσης αρκετές για κίνητρο

Όμως για να μην προσφέρει κανείς κίνητρα για τους λόγους αυτούς, σημαίνει ότι παραβλέπει την μεγαλύτερη δυνατότητα για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Τα κίνητρα κινούν τα γρανάζια της βιομηχανίας και του εμπορίου. Έγγραφο από το 400π.χ. ακόμα μας δείχνουν κτίστες που πληρώνονται με μέρος της τιμής κάθε τούβλου που έχτιζαν. Από την πλευρά των εργαζόμενων οι λόγοι μη αποδοχής των κινήτρων, είναι ότι οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται χαμένοι αντί κερδισμένοι. Φοβούνται ότι θα τεθούν πρότυπα με το ίδιο μέτρο που χρησιμοποιείται ήδη για να μετρήσει την καθημερινή δουλειά ή θα τεθούν τα παραδοσιακά κίνητρα και ότι θα καταλήξουν σε ανισότητες όσο αφορά τον καθαρό μισθό. Αποτέλεσμα είναι ότι τέτοια πρότυπα απορρίπτονται από τους εργαζόμενους. Επίσης η διοίκηση έχει αβάσιμους φόβους και εσφαλμένες αντιλήψεις. Για παράδειγμα νομίζουν ότι:

Τα κίνητρα θα μειώσουν τον έλεγχο τους και το δικαίωμα να καθορίζουν συγκεκριμένες τιμές ημερομισθίων για συγκεκριμένους εργάτες.

Τα κίνητρα εκφυλίζονται και θα χάσουν την αποτελεσματικότητά τους. Αυξήσεις στην παραγωγικότητα γίνονται μόνο μέσω των προσπαθειών της Διοίκησης και επομένως τα κέρδη που απορρέουν από αυτούς δεν πρέπει να μοιράζονται με άλλους.

Οι αυξήσεις της παραγωγής μοιράζονται καλύτερα με περιοδικές αυξήσεις στους μισθούς και στις άλλες απολαβές.

Τόσο η Διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι συχνά φοβούνται, ότι αν υιοθετήσουν κίνητρα θα γίνουν μόνιμο χαρακτηριστικό στοιχείο του συστήματος. Για να εξουδετερώσουν αυτούς τους φόβους, οι εταιρίες μπορούν να καθορίσουν ένα πειραματικό πρόγραμμα για τον πρώτο χρόνο που θα αναθεωρείται κάθε δυο ή τρία χρόνια, αν η διοίκηση και οι εργαζόμενοι συμφωνούν.

Τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων λειτουργούν καλύτερα όταν το μέγεθος της ομάδας δεν είναι τόσο μεγάλο που να συντρίβει τις ατομικές συνεισφορές ούτε τόσο μικρό που οι ατομικές προσπάθειες μερικών εργατών να δυσκολεύουν την δίκαια εφαρμογή του. Το καλύτερο μέγεθος είναι συνήθως μέχρι 50 άτομα.

Οι εταιρίες που έχουν πετύχει με προγράμματα κινήτρων, είναι αυτές που έχουν καθορίσει αυστηρά πρότυπα απόδοσης για όλους, από τον θυρωρό μέχρι τον πρόεδρο.

Τα προγράμματα κινήτρων δεν θα δημιουργήσουν σωστή διοίκηση στις εταιρίες που δεν έχουν ήδη, ούτε θα αποδώσουν χρήματα σε εταιρίες που λειτουργούν με ζημιά.

Τα κίνητρα δεν καθοδηγούν τους εργαζόμενους, αλλά τους παρακινούν να αυξήσουν τα κέρδη σε μια καλά οργανωμένη εταιρία, από επίπεδο ικανοποιητικό σε επίπεδο εξαιρετικό. Πρέπει να χρησιμοποιούνται, για να αυξήσουν την ικανότητα παραγωγής χωρίς να χρειάζονται πρόσθετα μηχανήματα ή εργάτες, να βελτιώσουν την ικανότητα της εταιρίας να προσλαμβάνει και να κρατά καλούς ανθρώπους, να είναι σε θέση να ικανοποιούν τις απαιτήσεις για μισθούς, να αυξήσουν την συμμετοχή των εργαζομένων και να παρέχουν άμεσα αμοιβές για εξαιρετική απόδοση.

Υπάρχει ένα γενικό πρότυπο σε εταιρίες που χρησιμοποιούν προγράμματα ομαδικών κινήτρων με επιτυχία. Η ανώτερη διοίκηση παίζει σημαντικό ρόλο στην καθιέρωση του προγράμματος. Μια ομάδα που αποτελείται από τους διευθυντές, αντιπροσώπους των εργαζομένων, συνδικαλιστικές οργανώσεις όπου υπάρχουν, και εξωτερικούς συμβούλους, ορίζεται για να διοικήσει το πρόγραμμα. Πολύ ζωτικό είναι ότι τα μεσαία στελέχη συμμετέχουν πλήρως και εκπαιδεύονται ανάλογα, αν χρειάζεται, στην έννοια της παραγωγικότητας, στην μέτρηση της και στα εργαλεία και τις μεθόδους που θα την βελτιώσουν. Τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων επίσης εξαρτώνται από την συμμετοχή και το ενδιαφέρον της ομάδας. Αυτό μπορεί να γίνει με συγκεντρώσεις της ομάδας, με ανεπίσημες συζητήσεις και επιτροπές εργασίας- διοίκησης, με συνεχή ενημέρωση μέσω του πίνακα ανακοινώσεων, της εφημερίδας της εταιρίας, επιστολών κ.τ.λ.

Ο καθορισμός και η μέτρηση των στόχων είναι εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας στην επιτυχία ενός προγράμματος ομαδικών κινήτρων. Ένα σύστημα μέτρησης και ελέγχου των στόχων μπορεί να αυξήσει την παραγωγή απλώς και μόνο κάνοντας γνωστό στους εργαζόμενους την έννοια της παραγωγικότητας σε προσωπικό επίπεδο. Για να είναι αποτελεσματικοί οι στόχοι και να συμβάλουν στην επιτυχία ενός προγράμματος ομαδικών κινήτρων πρέπει να είναι ορατοί. Π.χ. λιγότερα υπολείμματα καλύτερη ποιότητα, λιγότερη χρήση ενέργειας αυξημένη παραγωγή, ασφαλέστερη εργασία λιγότερες καθυστερήσεις προσέλευσης και απουσίες.

Ακόμα η βελτίωση της παραγωγικότητας με την χρησιμοποίηση κινήτρων δεν πρέπει να έρχεται σε σύγκρουση με την εξασφάλιση της εργασίας. Οι εργάτες πρέπει να είναι σίγουροι για τις θέσεις που έχουν.

Κάθε πρόγραμμα κινήτρων για βελτίωση της παραγωγικότητας πρέπει να παρέχει εξασφάλιση εργασίας για όλους. Η ασφάλεια αυτή είναι τόσο σημαντική που η Διοίκηση πρέπει να την θεωρεί σαν ουσιώδες προϋπόθεση για την καθιέρωση προγραμμάτων αυξήσεως της παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι δεν θα έχουν όρεξη να βελτιώσουν την δουλειά

τους όταν θα έχουν σαν άμεσο πρόβλημα να μείνουν άνεργοι. Κάθε μείωση προσωπικού πρέπει να είναι μακροχρόνια και να γίνει από φυσικούς και ορατούς λόγους.

ΗΘΙΚΟ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Όπως αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο (κίνητρα εργασίας), κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί διάφορα προγράμματα κινήτρων, για να προσελκύσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων προς την εργασία τους και να τους κάνει πιο αποδοτικούς. Τα κίνητρα αυτά έχουν σαν ένα από τους στόχους τους το ανέβασμα του ηθικού των εργαζόμενων για την εργασία τους.

Η διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων –μέσα από διάφορους μεθόδους- για μεγαλύτερη απόδοση, που γίνεται από τους προϊσταμένους τμημάτων ονομάζεται υποκίνηση.

Η υποκίνηση είναι μια τακτική που εφαρμόζεται σε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και έχει στόχο να ανεβάσει το ηθικό των εργαζομένων, να κινήσει το ενδιαφέρον για την εργασία τους και τέλος να κάνει τον εργαζόμενο παραγωγικό και σύμφωρο προς την επιχείρηση.

Για να γίνει κάτι τέτοιο, ο εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος από την εργασία του πρέπει μέσα από αυτή, να καλύπτει όλες τις ανάγκες του. Πρέπει δηλαδή να ανταποκρίνεται στις φυσιολογικές κοινωνικές ανάγκες ασφάλειας, αυτοεκτίμησης και ανάγκης ένταξης κάπου. Αν ο εργαζόμενος καλύπτει μέσα από την εργασία του αυτές τις ανάγκες, τότε γίνεται σίγουρα πιο αποδοτικός, παίρνει πρωτοβουλίες και γενικά είναι ένα δημιουργικό άτομο.

Βλέπουμε λοιπόν από όλα αυτά ότι η επιχείρηση για να ασκήσει μια θετική υποκίνηση πρέπει μέσα από αυτή να παρακινήσει τους εργαζόμενους ώστε να καλύψουν όλες τις ανάγκες τους μέσα από την εργασία τους. Τότε και μόνο λέμε ότι έχουμε μία υποκίνηση αποτελεσματική. Όταν όμως η υποκίνηση δεν βοηθάει τον εργαζόμενο να καλύψει τις ανάγκες του, επιδρά αρνητικά και έτσι την χαρακτηρίζουμε αρνητική. Γι'αυτό άλλωστε βλέπουμε την υποκίνηση να γίνεται σε διάφορα επίπεδα όπως:

ΜΕ ΜΟΡΦΗ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ

Πολλές επιχειρήσεις χορηγούν στους εργαζόμενους χρηματικό πριμ αν αυξήσουν την παραγωγή τους, ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Άλλες πάλι τα χορηγούν στο τέλος του

χρόνου αν έχουν αυξημένα κέρδη. Αυτό τον στόχο εξάλλου εξυπηρετεί και η σύνδεση μισθού παραγωγικότητας που προωθείται το τελευταίο καιρό και στις Ελληνικές Επιχειρήσεις.

Αυτό όπως βλέπουμε παρακινεί τους εργαζόμενους να δουλέψουν για να έχουν κάποια αύξηση στις αποδοχές τους. Ακόμα τους ανεβάζει το ηθικό, αφού υποσυνείδητα νομίζουν ότι αμείβονται σύμφωνα με αυτά που παράγουν.

ΜΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Άλλη μια τακτική που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να υποκινήσουν το ενδιαφέρον των εργαζόμενων, είναι ότι τους δίνεται δικαίωμα να συμμετέχουν σε διάφορα όργανα στα οποία παίρνονται αποφάσεις ώστε να νιώθουν συνυπεύθυνοι για την απόφαση την οποία έχουν λάβει. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι και αυτοί αποφασίζουν για την επιχείρηση και ότι το καλό της επιχείρησης είναι και δικός τους καλό. Άλλο ένα μέσο που χρησιμοποιείται για τον ίδιο σκοπό είναι η προσφορά σε χαμηλές τιμές ενός ποσοστού μετοχών της επιχείρησης στους εργαζόμενους με στόχο την ενσωμάτωση αυτών στην επιχείρηση.

Έτσι με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση αποσκοπεί στο υψηλό ηθικό των εργαζομένων, στην πίστη τους για την επιχείρηση και σε τελική ανάλυση στη μεγαλύτερη απόδοση τους και σωστή συμπεριφορά τους.

Εκτός από αυτούς τους τρόπους υποκίνησης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, πολλές φορές και περισσότερο στις μέρες μας, φροντίζουν και για άλλα πράγματα που βοηθούν στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, στην πίστη και στην αφοσίωση στην επιχείρηση. Ασχολούνται δηλαδή περισσότερο με την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων και με δευτερεύουσες ανάγκες τους, για τον λόγο αυτό διοργανώνουν διάφορα ψυχαγωγικά προγράμματα και άλλες εκδηλώσεις μέσα στην επιχείρηση για τους εργαζόμενους, εκδρομές με έξοδα της επιχείρησης κ.λ.π.

Προσπαθεί η επιχείρηση με αυτό τον τρόπο να πείσει τους εργαζόμενους ότι αυτή ενδιαφέρεται γι'αυτούς, και όλοι μαζί επιχείρηση και εργαζόμενοι αποτελούν μια οικογένεια που όλοι έχουν τα ίδια συμφέροντα.

Για να γίνουν πιο κατανοητά τα όσα αναφέραμε δίνουμε μερικά παραδείγματα από επιχειρήσεις σήμερα .

Το περιοδικό <ΤΙΤΑΝΕΣ> που η τσιμεντοβιομηχανία <<ΤΙΤΑΝ>> μοιράζει στους εργαζόμενους, θέλει τους τελευταίους να σκέφτονται <<πιστεύουμε στην εταιρία μας όπως πιστεύει και αυτή σε μας>>.

Η ΠΑΝΑΦΟΝ, η ΛΑΡΚΟ και άλλες επιχειρήσεις παραχωρούν υποτροφίες για ανώτατες σπουδές σε παιδιά των εργαζομένων εφ'όσον οι γονείς τους και οι ίδιοι οι μαθητές συμπληρώνουν προϋποθέσεις που καθορίζει η επιχείρηση.

Η ευχάριστη μουσική που ακούγεται την ώρα της εργασίας, τα μαθήματα που διοργανώνει η ΧΕΝ μετά την δουλειά για κέντημα και παρασκευή γλυκισμάτων και όλα αυτά σε οίκημα που της παραχώρησε η επιχείρηση. Τα Χριστουγεννιάτικα δέντρα, τα δώρα για μικρούς και μεγάλους κάθε Χριστούγεννα και Πάσχα αποτελούν τρανταχτές αποδείξεις για τις προσπάθειες της επιχείρησης να ανεβάσει το ηθικό των εργαζόμενων και να αυξήσει την παραγωγικότητά τους.

Τέλος η ανύψωση του ηθικού των εργαζόμενων σε ένα χώρο εργασίας εξαρτάται τόσο από τις εργασιακές σχέσεις όσο και από τις σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων. Επίσης εξαρτάται και από τον τρόπο άσκησης της Διοικητικής εξουσίας, τον τρόπο δηλαδή που η επιχείρηση διοικείται.

Στην εποχή μας εκδηλώνονται ριζικές μεταβολές στις απόψεις για την εργασία και την ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, έτσι ώστε η παραγωγή να αυξηθεί και οι εργαζόμενοι να ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

Σήμερα όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την διάθεση να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους, άλλα απαιτούν μεγαλύτερη ανταμοιβή και ικανοποίηση.

Στην προσπάθεια τους να αλλάξουν την εργασία οι ειδικοί ερευνητές των επιχειρήσεων κατέληξαν σε ένα αριθμό αποδοτικών και ευοίωνων ιδεών όπως:

- Δώστε στους εργαζόμενους ολοκληρωμένα καθήκοντα. Αντί για διαίρεση μιας εργασίας σε 17 μικρότερες που τις έκαναν ισάριθμες εργάτριες, άλλαξαν το σύστημα και έκανε μια

εργάτρια και τις 17 εργασίες με αποτέλεσμα να μειωθεί η κινητικότητα όπως επίσης τα λάθη, οι απουσίες και οι υπερωρίες

- Σπάστε την γραμμή συναρμολόγησης. Η VOLVO και η SAAB έβγαλαν αρκετές δραστηριότητες από την γραμμή συναρμολόγησης, μερικές επί μέρους γραμμές συναρμολόγησης φρένων και άλλες τοποθετήθηκαν μαζί και ανατέθηκαν σε ομάδες εργατών. Καθένας εκτελεί έτσι διάφορες εργασίες αντί μια μόνο επαναλαμβανόμενη.
- Αφήστε τους εργαζόμενους να οργανώσουν μόνοι τους την δουλειά τους. Η POLAROID αφήνει τους επιστήμονες να κάνουν μόνοι τους τις μελέτες και να παραγγέλνουν τα υλικά τους χωρίς έλεγχο από τον προϊστάμενο. Η εταιρία SYNTAX επέτρεψε σε δύο ομάδες πωλητών να καθορίζουν οι ίδιοι τους τρόπους εργασίας και τα ποσοστά τους. Οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 116% ενώ σε άλλες ομάδες πωλητών που δεν είχαν αυτή την ελευθερία αυξήθηκαν μόνο 20%.
- Αφήστε τους εργάτες να δουν το τελικό προϊόν
Η CHRYSLER έστειλε εργάτες από το τμήμα κατασκευής εξαρτημάτων στην συναρμολόγηση, ώστε να δουν πως χρησιμοποιούνται τα εξαρτήματα που παράγουν. Επίσης μεταφέρθηκαν για μια εβδομάδα εργάτες της συναρμολόγησης σε εργασίες ελέγχου. Ένας μεταλοκόπτης είπε: <<Είδα ζημιές στο μέταλλο, ελλειμματικά κολλήματα και άλλα λάθη που δεν τα είχα προσέξει ποτέ προηγουμένως>>.
- Αφήστε τους εργαζόμενους να καθορίσουν μόνοι τους τις ώρες.

Στην Δ.Γερμανία πάνω από 350 επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει το ελαστικό ωράριο. Κατά μια μορφή του ωραρίου αυτού οι πόρτες της επιχείρησης είναι ανοιχτές από τις 7 το πρωί ως τις 7 το βράδυ και οι υπάλληλοι και οι εργάτες μπορούν να έλθουν ότη ώρα θέλουν, αρκεί να βρίσκονται στην επιχείρηση στο γενικό χρόνο από τις 10 π.μ μέχρι τις 3μ.μ και να συμπληρώνουν 40 ώρες την εβδομάδα. Η παραγωγικότητα αυξήθηκε, οι παραιτήσεις του προσωπικού ελαττώθηκαν και οι απουσίες έπεσαν κατά 20%

- Μεταχειριστείτε τους εργάτες σαν ώριμους και υπεύθυνους ενήλικες.

Μερικές επιχειρήσεις προσπαθούν να δώσουν στον εργαζόμενο περισσότερο χρόνο και υπευθυνότητα. Σε ένα εργοστάσιο της GENERAL FOODS στο TOPEKO του KANSAS π.χ. καταργήθηκε το πάρκιγκ για τα στελέχη, αφαιρέθηκαν τα ρολόγια καρτών παρουσίας, το μέγεθος των γραφείων καθορίστηκε ανάλογα με τις ανάγκες και όχι ανάλογα με το βαθμό. Καταργήθηκαν οι κανόνες συμπεριφοράς από τον τοίχο και μπήκαν οι ίδιες μοκέτες στα αποδυτήρια των εργατών όπως και στα γραφεία των ηγετικών στελεχών.

Και με τις νέες στάσεις των εργαζομένων στην εργασία, οι εργαζόμενοι θα εργάζονται για να ζουν, αλλά λιγότερο θα ζουν για να εργάζονται. Όπως είπε ο ALBERT GAMYS «χωρίς εργασία χαλάει όλη η ζωή. Αλλά όταν η εργασία είναι άψυχη πνίγεται και πεθαίνει η ζωή».

**ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ
ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΝΤΙΑΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΑΥΤΕΣ**

Ο άνθρωπος σαν κοινωνικό ον μέσα στην ομάδα που ανήκει ενεργεί και σαν πομπός και σαν δέκτης. Εκπέμπει και δέχεται μηνύματα από την φύση του με την ίδια συχνότητα. Το πόσο δέχεται αυτά τα μηνύματα και το πόσο μπορεί να τα μεταδίδει δείχνει πόσο κοινωνικός είναι.

Ένα υποσύνολο του κοινωνικού συνόλου είναι το σύνολο των εργαζομένων μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Οι θέσεις των εργαζομένων μέσα στον εργασιακό περιβάλλον δεν είναι ίδιες. Έτσι έχουμε τον προϊστάμενο που προγραμματίζει, συντονίζει και ελέγχει τον υφιστάμενο που εκτελεί. Οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, όπως η φύση της εργασίας, χαρακτήρα του προϊσταμένου και υφισταμένου, το κλίμα συνεργασίας που επικρατεί ακόμα και από την μόρφωση και των δυο.

Ειδικότερα βλέποντας από κοντά τις καταστάσεις που δημιουργούνται από την συμπεριφορά προϊσταμένου και υφισταμένου, παρατηρούμε ότι αν ο προϊστάμενος απευθύνεται στον υφιστάμενο, καταβεβλημένος από ένα αίσθημα υπεροψίας, αγνοεί την προσωπικότητα του υφισταμένου, δεν εκτιμά σωστά την αξία του με αποτέλεσμα να τον πληγώνει

Ο προϊστάμενος όταν εκδηλώνει συνέχεια την δύναμή του, γεννά στον υφιστάμενο ένα αίσθημα κατωτερότητας και ζήλιας. Το φιλότιμο του υφισταμένου που πληγώνεται προκαλεί μίσος εναντίον του προϊσταμένου. Αυτός με την σειρά του αντιδρά και υπογραμμίζει ακόμα περισσότερο την ανωτερότητά του που πηγάζει από την θέση που κατέχει. Πολλές φορές ο προϊστάμενος δεν βλέπει τον υφιστάμενο σαν άτομο με προβλήματα και αδυναμίες, αλλά σαν εξάρτημα της επιχείρησης που πρέπει να δουλεύει όσο το δυνατό περισσότερο.

Τον πιέζει, τον διατάζει από την θέση του να δουλέψει με αποτέλεσμα όλα αυτά να δημιουργούν μίσος του υφισταμένου προς τον προϊστάμενο με συνέπεια ο υφιστάμενος

να είναι ένας αδιάλλακτος παρατηρητής των λαθών του προϊστάμενου. που αναζητά να εντοπίσει τα αδύνατα σημεία του, για να τα έχει σαν όπλα εναντίον του. Όλη αυτή η λάθος συμπεριφορά του προϊστάμενου κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται σαν θύμα της κοινωνικής αδικίας.

Έτσι ο εργαζόμενος καταβεβλημένος από μίσος, ζήλια, φθόνο για τον προϊστάμενο, αυτομάτως μισεί και ότι έχει σχέση με αυτόν.

Έτσι μια και ο προϊστάμενος είναι ένας άμεσος εκπρόσωπος της επιχείρησης για τους εργαζόμενους και προσωποποίηση της εργασίας που πρέπει να γίνει, ο εργαζόμενος μισεί και την εργασία και την επιχείρηση. Με αποτέλεσμα την αδιαφορία του, την προσφορά κακής ποιότητας εργασίας, το ξεσήκωμα των υπολοίπων εργαζομένων και γενικά την δημιουργία μιας διαταραχής στο εργασιακό περιβάλλον.

Αυτές είναι μερικές από τις συνέπειες της κακής συμπεριφοράς του προϊστάμενου από τον οποίο εξαρτώνται πολλά για την διαμόρφωση καλών εργασιακών σχέσεων. Γιατί όπως υπάρχουν στρατηγοί που μπορούν να οδηγήσουν την στρατιά τους να κάνει ανδραγαθήματα, υπάρχουν και προϊστάμενοι που μπορούν να κάνουν τους εργαζόμενους που ανήκουν στο τμήμα τους να ενδιαφερθούν πραγματικά για την εργασία τους και γενικότερα για την επιχείρηση. Ο προϊστάμενος με σωστή διαγωγή δεν μειώνει την προσωπικότητα του υφισταμένου αντίθετα αναγνωρίζει και επιβραβεύει κάθε προσπάθειά του. Τον κάνει να αισθάνεται απαραίτητος και αναντικατάστατος. Όλα αυτά ο προϊστάμενος μπορεί να τα καταφέρει όχι μόνο από την θέση που κατέχει αλλά από το κύρος και τον μαγνητισμό που διαθέτει. Όταν το άτομο που θα τοποθετηθεί στη θέση του προϊστάμενου είναι μορφωμένο, σωστό, γνώστης της εργασίας που ηγείται, με αναπτυγμένο το αίσθημα της συνεργασίας, με γενικότερη κοινωνική μόρφωση, απαλλαγμένο από τα προβλήματα της επίδειξης της ανωτερότητας κλπ, τότε μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο στην αύξηση της εργασίας αποκτώντας ταυτόχρονα τον σεβασμό και την αγάπη του. Και έτσι ο υφιστάμενος δεν αγαπά μόνο τον προϊστάμενό του αλλά και την εργασία του και

προσπαθεί να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες της εργασίας του.

Ο προϊστάμενος για να επιτελέσει το ανθρώπινο έργο του και την καλύτερη διοικητική λειτουργία, πρέπει κατά τον FAULO, να διαθέτει τις παρακάτω ιδιότητες σε βαθμό ανάλογο με τον βαθμό της ιεραρχίας στην οποία ανήκει:

- 1) ευφυνία και διοικητική δύναμη
- 2) ισχυρή θέληση, επιμονή
- 3) δραστηριότητα
- 4) το θάρρος να αναλαμβάνει ευθύνες
- 5) το αίσθημα καθήκοντος
- 6) να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
- 7) να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση
- 8) να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει να οργανώνει, να διατάζει, να συντονίζει, να ελέγχει
- 9) να είναι όσο το δυνατόν καλύτερος για τον ιδιαίτερο τομέα της επιχείρησης που εργάζεται.
- 10) Ο καλός προϊστάμενος δίνει ο ίδιος το παράδειγμα της πειθαρχίας και έχει το θάρρος να αναλαμβάνει τις ευθύνες του.

Και άλλοι μετά τον FAULO έκαναν πολλές έρευνες γύρω από το πώς πρέπει να είναι ο προϊστάμενος και συμπλήρωσαν και τις εξής ιδιότητες

- 11) να έχει θετική αντίληψη περί ζωής
- 12) ψυχολογική εμπειρία του ανθρώπου
- 13) σταθερότητα και ισορροπία χαρακτήρα
- 14) ικανότητα δίκαιης και αντικειμενικής κρίσης για την εργασία του άλλου
- 15) ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση
- 16) να είναι συνεπής με όσα λει και κάνει και να ακολουθεί το σκοπό που χάραξε
- 17) οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος
- 18) να είναι ικανός να εξελίσσεται ακόμα και σε προχωρημένη ηλικία

- 19) να απαιτεί πολλά από τον εαυτό του
- 20) να έχει το αίσθημα της ασφάλειας και της αυτοπεποίθησης
- 21) να είναι αυστηρός και ακλόνητος στις απαιτήσεις και ταυτόχρονα να είναι καλός και επιεικής.

Αυτές είναι μερικές από τις ιδιότητες, που ύστερα από έρευνες βρέθηκαν και κρίθηκαν απαραίτητες να τις έχει ένα άτομο ώστε να τοποθετηθεί στη θέση του προϊσταμένου. Ο προϊστάμενος εκτός από αυτές τις ιδιότητες πρέπει να έχει και αναπτυγμένες ηθικές αξίες ώστε να μην κάνει κατάχρηση της εξουσίας που απορρέει από την θέση που του έχει δοθεί.

Αυτές οι ιδιότητες που αναφέρθηκαν πιο πάνω είναι οι βασικότερες που πρέπει να έχει ένα άτομο για να τοποθετηθεί στη θέση του προϊσταμένου και να αποδώσει τα αναμενόμενα.

Άλλα απαραίτητη προϋπόθεση για να ενεργήσει ένας προϊστάμενος σωστά είναι έχει όσο το δυνατόν σωστούς υφιστάμενους.

Ο υφιστάμενος για να μπορέσει να καταλάβει τον προϊστάμενό του και να συνεργαστεί μαζί του πρέπει να έχει έντονο το αίσθημα της κοινωνικής συνύπαρξης και της συνεργασίας.

Δεν πρέπει να είναι προκατειλημμένος από την ιδιότητα του προϊσταμένου, να νοιώθει κατώτερος και δούλος του, που εκτελεί τις διαταγές του ανώτερού του. Πρέπει να συμμερίζεται τις ευθύνες που έχει ένας προϊστάμενος και να συγχωρεί κάποιες παραλήψεις και λάθη. Ο υφιστάμενος δεν πρέπει να διακατέχεται από το αίσθημα της ζήλιας, επειδή οι άνισες ευκαιρίες που δόθηκαν στον καθένα οδήγησαν τον ένα στην θέση του προϊσταμένου και τον άλλον στην θέση του υφισταμένου. Ο προϊστάμενος πρέπει να κατανοηθεί ότι δεν είναι μια αφηρημένη έννοια, αλλά άνθρωπος με κάποιες ιδιομορφίες που πρέπει να προσέχονται από ένα υφιστάμενο, ώστε να ξεχωρίζει τον προϊστάμενο εκμεταλλευτή από τον προϊστάμενο με υψηλές ηθικές αξίες και καλοσύνη. Έτσι ξεχωρίζοντας τον χαρακτήρα του προϊσταμένου, μπορεί να ρυθμίσει την συμπεριφορά του και να φέρεται ανάλογα στον κάθε χαρακτήρα προϊσταμένου που αντιμετωπίζει κάθε φορά.

Τόσο ο προϊστάμενος όσο και ο υφιστάμενος πρέπει να αισθάνεται και να δίνει την εικόνα συνεργάτη και όχι του αντιπάλου. Οι σχέσεις πρέπει να διέπονται από την αμοιβαιότητα με βάση το <δίνω και παίρνω> κατά ένα τρόπο αμοιβαίο, παρόλο που στην σημερινή πραγματικότητα ο καθένας από τους δυο ζητάει να παίρνει όλο και περισσότερα. Τα ελαττώματα και των δυο έχουν μεγάλο αντίκτυπο, αλλά σημαντικότερο έχουν τα ελαττώματα του προϊστάμενου, γιατί ο προϊστάμενος δρα και τα αποτελέσματα της δράσης του, που εκδηλώνονται σε ένα πιο εκτεταμένο πεδίο.

Το πρόβλημα των κοινωνικών σχέσεων σε ένα εργασιακό περιβάλλον θα λυθεί όταν ο προϊστάμενος και υφιστάμενος αναπτύξουν τα θετικά σημεία του χαρακτήρα τους. Όταν ο προϊστάμενος δεν θα είναι ο κακός αρχηγός που διατάζει και τιμωρεί ανελέητα και οι υφιστάμενοι δεν θα είναι η ομάδα των δούλων που θα εργάζονται αδιαμαρτύρητα, απρόσωπα, χωρίς ελευθερία έκφρασης της γνώμης τους, πρέπει και οι δυο (προϊστάμενος-υφιστάμενος) να αισθανθούν συνεργάτες και συνυπεύθυνοι για την απόδοση σωστής εργασίας και για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Οι σχέσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι το περιεχόμενο των σύγχρονων αντιλήψεων περί ανθρωπίνων σχέσεων. Σε παλιότερες εποχές που η μόρφωση και το ηθικό των εργαζομένων ήταν κατώτερα, οι αντιλήψεις που είχαν διαμορφωθεί ήταν διαφορετικές. Ο εργαζόμενος δεν ήταν προσωπικότητα. Ήταν ένα άτομο που με διάφορες πιέσεις αναγκαζόταν να αποδίδει, ακόμα και με την βία. Ο προϊστάμενος ήταν «μπαμπούλας» που εξασκούσε ότι πίεση μπορούσε και νόμιζε σωστή, χωρίς να δέχεται την γνώμη και την αντίδραση των εργαζομένων. Αργότερα οι εργαζόμενοι οργανώθηκαν γιατί συνειδητοποίησαν πια είναι η θέση τους μέσα στην επιχείρηση και απαίτησαν από την διοίκηση καλύτερη μεταχείριση και μεγαλύτερες αποδοχές για την εργασία τους.

Η διοίκηση μπροστά στις οργανωμένες ομάδες κατάλαβε ότι ο παλιός τρόπος διοίκησης δεν έφερε αποτελέσματα ως προς την αύξηση της παραγωγής, αλλά

αντίθετα ξεσήκωνε τις αντιδράσεις των εν μέρει συνειδητοποιημένων εργαζομένων. Έτσι ο τρόπος διοίκησης εξελισσόταν πάντα σύμφωνα με τις πιέσεις των οργανωμένων ομάδων με αποτέλεσμα να φθάσουμε στο σημερινό πρότυπο διοίκησης που θέλει τον εργαζόμενο προσωπικότητα με γνώμη και ελευθερία έκφρασης γνώμης

1^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όνομασία επιχείρησης
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ.

Όνομ/πώνυμο

ΖΙΑΚΑΣ ΣΤΑΥΡΟΣ

Χρόνος εργασίας

στην επιχείρηση

27 ΧΡΟΝΙΑ.

Ηλικία

54

Τόπος κατοικίας

ΤΡΙΚΑΛΛΑ.

Τόπος εργασίας

ΤΡΙΚΑΛΛΑ.

Οικογενειακή

κατάσταση

ΕΓΓΑΜΟΣ.

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση

ΥΔΕΛ

Γραμματικές γνώσεις

ΛΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:

(Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Οικονομικά.

2. Οικογενειακά.

3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.

4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.

5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.

2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:

(Απαντήστε σε μια ερώτηση)

1. Φίλοι από παλιά.

2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.
3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ένα πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με πιο τρόπο το αντιμετωπίζεται:

(Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά.
2. Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.
3. Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό.
4. Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας.

2. Ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν:

(Ιεραρχείστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του.
2. Έχει την απαιτούμενη εμπειρία.
3. Έχει τις απαραίτητες γνώσεις.
4. Έχει καλή συνεργασία
5. Δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα

3. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.
2. Αισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας.
3. Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν.
4. Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.
5. Η ρουτίνα με πιέζει.
6. Νιώθω πίεση όταν εργάζομαι.
7. Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.

4. *Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:*

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας
4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
8. Ενοχλούν τα λάθη των συναδέλφων.

5. *Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)*

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι.
3. Η εργασία με πρωτοβουλία.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρήμα.

6. *Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)*

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με με μέγιστη απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
4. Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας.

7. *Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο;*

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Ισχυρή θέληση, επιμονή. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση. | <input type="checkbox"/> |

ΣΗΜΕΙΩΣΗ : Όπου = 1 / = 2 / = 3

2.ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όνομασία επιχείρησης ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ

Όνομ/πώνυμο
ΤΖΗΚΑΣ ΘΩΜΑΣ

**Χρόνος εργασίας
στην επιχείρηση.**
27 ΧΡΟΝΙΑ

Ηλικία
51

Τόπος κατοικίας
ΤΡΙΚΑΛΛΑ

Τόπος εργασίας
ΤΡΙΚΑΛΛΑ

**Οικογενειακή
κατάσταση**
ΕΙΓΓΑΜΟΣ.

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ

Γραμματικές γνώσεις
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεις με συναδέλφους.
4. Σχέσεις με προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα διάφορα με την εργασία.

2. Οι συνεργάτες ή συνάδελφοι είναι:
(Απαντήστε σε μια ερώτηση)

1. Φίλοι από παλιά.
2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.
3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.



ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ένα πρόβλημα στον εργασιακό χώρο πως το αντιμετωπίζεται;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά.
2. Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.
3. Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό.
4. Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας.



2. Ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του.
2. Έχει την απαιτούμενη εμπειρία.
3. Έχει τις απαραίτητες γνώσεις.
4. Έχει καλή συνεργασία.
5. Δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα.



3. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.
2. Λισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας.
3. Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν.
4. Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.
5. Η ρουτίνα με πιέζει.
6. Νιώθω πίεση όταν εργάζομαι.
7. Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.



4. *Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:*

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
8. Ενοχλούν τα λάθη των συναδέλφων.

5. *Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας.
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι.
3. Η εργασία με πρωτοβουλία.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρήμα.

6. *Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της Επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
4. Καλύτερευση της ποιότητας της εργασίας σας.

7. *Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο:*

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ : Όπου = 1 / = 2 / = 3

3^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**Όνομασία επιχείρησης
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ.****Όνομ/πώνυμο**

ΚΑΤΣΙΩΠΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ.

**Χρόνος εργασίας
στην επιχείρηση**

7

Ηλικία

36

Τόπος κατοικίας**Τόπος εργασίας**

ΤΡΙΚΑΛΛΑ

ΤΡΙΚΑΛΛΑ

Οικογενειακή**κατάσταση**

ΕΓΓΑΜΟΣ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση

ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗΣ Α΄ - ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑ

Γραμματικές γνώσεις

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.



2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:
(Απαντήστε σε μια ερώτηση)

1. Φίλοι από παλιά.

2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.
3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ένα πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με πιο τρόπο το αντιμετωπίζεται:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά.
2. Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.
3. Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό.
4. Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας.

2. Ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του.
2. Έχει την απαιτούμενη εμπειρία.
3. Έχει τις απαραίτητες γνώσεις.
4. Έχει καλή συνεργασία.
5. Δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα.

3. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.
2. Αισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας.
3. Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν.
4. Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.
5. Η ρουτίνα με πιέζει.
6. Νιώθω πίεση όταν εργάζομαι.
7. Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.

4. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
8. Ενοχλούν τα λάθη συναδέλφων.

5. Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι.
3. Η εργασία με πρωτοβουλία.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρήμα.

6. Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
4. Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας.

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.

2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ : Όπου = 1 / = 2 / = 3

4^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**Όνομασία επιχείρησης
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ****Όνομ/πώνυμο**

ΜΠΑΛΚΙΖΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

Χρόνος εργασίας**στην επιχείρηση**

12 ΧΡΟΝΙΑ

Ηλικία

34

Τόπος εργασίας

ΤΡΙΚΛΛΑ

Τόπος κατοικίας

ΤΡΙΚΑΛΑ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ

Οικογενειακή**κατάσταση**

ΕΓΓΑΜΟΣ

Γραμματικές γνώσεις

ΔΙΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:**

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.

**2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:**

1. Φίλοι από παλιά.
2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.
3. Γνωστοί κάτοικοι από την ίδια περιοχή.



ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ένα πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με πιο τρόπο το αντιμετωπίζεται;

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά.
2. Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.
3. Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό.
4. Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας.

2. Ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν:

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του.
2. Έχει την απαιτούμενη εμπειρία.
3. Έχει τις απαραίτητες γνώσεις.
4. Έχει καλή συνεργασία.
5. Δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα.

3. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται;

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.
2. Λισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας.
3. Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν.
4. Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.
5. Η ρουτίνα με πιέζει.
6. Νιώθω πίεση όταν εργάζομαι.
7. Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.

4. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται;

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
8. Ενοχλούν τα λάθη συναδέλφων.

5. *Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας; (Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος-ιδιοκτήτης.
3. Η εργασία με πρωτοβουλία.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρήμα.

6. *Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας; (Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
4. Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας.

7. *Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο; (Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.

2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ : = 1 / = 2 / = 3

5° ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**Όνομασία επιχείρησης
Β.Ν.Σ ΤΡΙΚΛΛΩΝ****Όνομ/πώνυμο**

ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ

ΝΑΤΑΣΣΑ

Ηλικία

22

Τόπος εργασίας

ΤΡΙΚΛΛΛ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση

ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΟΚΟΜΟΣ

Χρόνος εργασίας

στην επιχείρηση

1 ΧΡΟΝΟΣ

Τόπος κατοικίας

ΤΡΙΚΑΛΑ

Οικογενειακή

κατάσταση

ΑΓΑΜΗ

Γραμματικές γνώσεις

ΛΠΟΦΟΙΤΟΣ Τ.Ε.Ι

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.



2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Φίλοι από παλιά.
2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.
3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.



ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ένα πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με πιο τρόπο το αντιμετωπίζεται;

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας. | <input type="checkbox"/> |

2. Ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν:

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Έχει την απαιτούμενη εμπειρία | <input type="checkbox"/> |
| 3. Έχει τις απαραίτητες γνώσεις. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Έχει καλή συνεργασία. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα. | <input type="checkbox"/> |

3. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Λισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Η ρουτίνα με πιέζει. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Νιώθω πίεση όταν εργάζομαι. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους. | <input type="checkbox"/> |

4. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
 1. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
 2. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
 3. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
 4. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
 5. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
 6. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
8. Ενοχλούν τα λάθη των συναδέλφων.

5. Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι.
3. Η εργασία με πρωτοβουλία.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρήμα.

6. Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο
πόσο επηρεάζουν την εργασία σας:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
4. Καλύτερευση της ποιότητας της εργασίας σας.

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο;

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. Ισχυρή θέληση, επιμονή. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση. | <input type="checkbox"/> |

ΣΗΜΕΙΩΣΗ : = 1 / = 2 / = 3

6^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όνομασία επιχείρησης Β.Ν.Σ ΤΡΙΚΑΛΩΝ

Όνομ/πώνυμο

ΒΟΥΤΥΡΕΑ ΒΙΡΓΙΝΙΑ

Χρόνος εργασίας

στην επιχείρηση

3 ΧΡΟΝΙΑ

Ηλικία

24

Τόπος εργασίας

ΤΡΙΚΑΛΛΑ

Τόπος κατοικίας

ΤΡΙΚΑΛΛΑ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση

ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΓΩΓΟΣ

Οικογενειακή

κατάσταση

ΑΓΑΜΗ

Γραμματικές γνώσεις

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ Τ.Ε.Ι

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Οικονομικά.



2. Οικογενειακά.



3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.



4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.



5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.



2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Φίλοι από παλιά.
2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.
3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.



ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ένα πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με πιο τρόπο το αντιμετωπίζεται;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά.
2. Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.
3. Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό
4. Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας.



2. Ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του.
2. Έχει την απαιτούμενη εμπειρία.
3. Έχει τις απαραίτητες γνώσεις.
4. Έχει καλή συνεργασία.
5. Δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα.



3. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.
2. Λισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας.
3. Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν
4. Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.
5. Η ρουτίνα με πιέζει.
6. Νιώθω πίεση όταν εργάζομαι.
7. Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.



4. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. Η αντιπαράθεση στο χώρο εργασίας είναι κάτι φυσικό. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Ενοχλούν τα λάθη συναδέλφων. | <input type="checkbox"/> |

5. Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στη εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Η σταθερή εργασία. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Η εργασία με πρωτοβουλία. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. Καλές συνθήκες. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Παράγων χρήμα. | <input type="checkbox"/> |

6. Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας. | <input checked="" type="checkbox"/> |

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα

προϊστάμενο;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: = 1 / = 2 / = 3

7^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όνομασία επιχείρησης

Όνομ/πώνυμο

ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΤΣΑΜΑΪΚΟΥ

*Χρόνος εργασίας
στην επιχείρηση*
2 ΧΡΟΝΙΑ

Ηλικία

25

Τόπος εργασίας

ΤΡΙΚΑΛΑ

Τόπος κατοικίας
ΤΡΙΚΑΛΑ

Ειδικότητα/Τόμεας/Θέση

ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΓΩΓΟΣ

*Οικογενειακή
κατάσταση*

Γραμματικές γνώσεις

ΛΠΟΦΟΙΤΗ Τ.Ε.Ι

ΑΓΑΜΗ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1. Οικονομικά. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Οικογενειακά. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία. | <input checked="" type="checkbox"/> |

2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Φίλοι από τα παλιά. | |
| 2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά. | <input type="checkbox"/> |

3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ένα πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με πιο τρόπο το αντιμετωπίζεται:

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας. | <input type="checkbox"/> |

2. Ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν:

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. Γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Έχει την απαιτούμενη εμπειρία. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Έχει τις απαραίτητες γνώσεις. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. Έχει καλή συνεργασία. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα. | <input type="checkbox"/> |

3. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Αισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Η ρουτίνα με πιέζει. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Νιώθω πίεση όταν εργάζομαι. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους. | <input type="checkbox"/> |

4. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στον χώρο εργασίας.
3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
8. Ενοχλούν τα λάθη των συναδέλφων.

5. *Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι.
3. Η εργασία με πρωτοβουλία.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρήμα.

6. *Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
4. Καλυτέρευση της ποιότητας της εργασία σας.

7. *Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: = 1 / = 2 / = 3.

8° ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**Όνομασία επιχείρησης**

Όνομ/πώνυμο
ΝΙΚΗ ΤΖΑΛΑ

**Χρόνος εργασίας
στην επιχείρηση**
17 ΧΡΟΝΙΑ

Ηλικία
38

Τόπος εργασίας
ΤΡΙΚΑΛΑ

Τόπος κατοικίας
ΤΡΙΚΑΛΑ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση
ΝΗΠΙΑΓΩΓΟΣ

**Οικογενειακή
κατάσταση**
ΕΓΓΑΜΗ

Γραμματικές γνώσεις
ΛΠΟΦΟΙΤΟΣ Α.Ε.Ι.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.

2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:

1. Φίλοι από τα παλιά.
2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.
3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

4. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. Η αντιπαράθεση στο χώρο εργασίας είναι κάτι φυσικό. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Ενοχλούν τα λάθη συναδέλφων. | <input type="checkbox"/> |

5. Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Η σταθερή εργασία. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Η εργασία με πρωτοβουλία. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Καλές συνθήκες. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5. Παράγων χρήμα. | <input type="checkbox"/> |

6. Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας. | <input checked="" type="checkbox"/> |

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο:

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. Ισχυρή θέληση, επιμονή. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση. | <input checked="" type="checkbox"/> |

ΣΗΜΕΙΩΣΗ : = 1 / = 2 / = 3.

9^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όνομασία επιχείρησης
Ο.Τ.Ε Α.Ε

Όνομ/πώνυμο

ΚΕΛΛΑΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΟΣ

Ηλικία

51

Τόπος εργασίας

ΤΡΙΚΑΛΑ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση

Δ/ΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Ο.Τ.Ε

Χρόνος εργασίας

στην επιχείρηση

30 ΧΡΟΝΙΑ

Τόπος κατοικίας

ΤΡΙΚΑΛΑ

Οικογενειακή

κατάσταση

ΕΓΓΑΜΟΣ

Γραμματικές γνώσεις

ΛΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.

2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:

1. Φίλοι από παλιά.
2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.
3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ένα πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με πιο τρόπο το αντιμετωπίζεται:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά.
2. Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.
3. Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό.
4. Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας.

2. Ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του.
2. Έχει την απαιτούμενη εμπειρία.
3. Έχει τις απαραίτητες γνώσεις.
4. Έχει καλή συνεργασία.
5. Δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα.

3. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.
2. Αισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας.
3. Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν.
4. Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.
5. Η ρουτίνα με πιέζει.
6. Νιώθω πίεση όταν εργάζομαι.
7. Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.

4. *Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:*

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
8. Ενοχλούν τα λάθη των συναδέλφων.

5. *Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος-ιδιοκτήτης.
3. Η εργασία με πρωτοβουλία.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρήμα.

6. *Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
4. Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας.

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

10ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**Όνομασία επιχείρησης
Ο.Τ.Ε Α.Ε****Όνομ/πώνυμο**

ΚΑΨΑΛΗΣ ΠΕΤΡΟΣ

Χρόνος εργασίας

στην επιχείρηση

32 ΧΡΟΝΙΑ

Ηλικία

54

Τόπος εργασίας

ΤΡΙΚΑΛΑ

Τόπος κατοικίας

ΤΡΙΚΑΛΑ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση

Δ/ΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Ο.Τ.Ε

Οικογενειακή**κατάσταση**

ΕΓΓΑΜΟΣ

Γραμματικές γνώσεις

ΛΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.

2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:

1. Φίλοι από τα παλιά.
2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.
3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ένα πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με πιο τρόπο το αντιμετωπίζεται:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά.
2. Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.
3. Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό.
4. Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας.

2. Ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του.
2. Έχει την απαιτούμενη εμπειρία.
3. Έχει τις απαραίτητες γνώσεις.
4. Έχει καλή συνεργασία.
5. Δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα.

3. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.
2. Αισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας.
3. Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν.
4. Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.
5. Η ρουτίνα με πιέζει.
6. Νιώθω πίεση όταν εργάζομαι.
7. Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.

4. *Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:*

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
8. Ενοχλούν τα λάθη των συναδέλφων.

5. *Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι.
3. Η εργασία με πρωτοβουλία.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρήμα.

6. *Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
4. Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας.

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

11^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**Όνομασία επιχείρησης****Όνομ/πώνυμο**

ΓΟΥΣΙΟΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ

Χρόνος εργασίας**στην επιχείρηση**

30 ΧΡΟΝΙΑ

Ηλικία

50

Τόπος εργασίας

ΤΡΙΚΑΛΑ

Τόπος κατοικίας

ΤΡΙΚΑΛΑ

Οικογενειακή**κατάσταση**

ΕΓΓΑΜΟΣ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ

Γραμματικές γνώσεις

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.

2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:

1. Φίλοι από παλιά.
2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.
3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ένα πρόβλημα στον εργασικό χώρο με πιο τρόπο το αντιμετωπίζεται;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά.
2. Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.
3. Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό.
4. Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας.



2. Ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητές του.
2. Έχει την απαιτούμενη εμπειρία.
3. Έχει τις απαραίτητες γνώσεις
4. Έχει καλή συνεργασία.
5. Δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα.



3. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης
2. Αισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας.
3. Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν.
4. Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.
5. Η ρουτίνα με πιέζει.
6. Νιώθω πίεση όταν εργάζομαι.
7. Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.



4. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
8. Ενοχλούν τα λάθη συναδέλφων.

5. Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος-συνάδελφοι.
3. Η εργασία με πρωτοβουλία.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρήμα.

6. Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
4. Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας.

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προιστάμενο; (Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

12° ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όνομασία επιχείρησης
Ο.Τ.Ε Α.Ε

Όνομ/πώνυμο

ΚΟΥΡΙΤΑΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ

Ηλικία

51

**Χρόνος εργασίας
στην επιχείρηση**
29 ΧΡΟΝΙΑ.

Τόπος εργασίας

ΤΡΙΚΑΛΑ

Τόπος κατοικίας
ΤΡΙΚΛΛΑ.

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

**Οικογενειακή
κατάσταση**
ΕΓΓΑΜΟΣ

Γραμματικές γνώσεις

ΛΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.

2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:

1. Φίλοι από παλιά.
2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.
3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

4. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
8. Ενοχλούν τα λάθη συναδέλφων.

5. Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος-ιδιοκτήτης.
3. Η εργασία με πρωτοβουλία.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρήμα.

3. Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της Επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές συνθήκες με τους συναδέλφους σας.
4. Καλύτερευση της ποιότητας της εργασίας σας.

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

13^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όνομασία επιχείρησης
ΛΑΝΑΡΑΣ ΚΑΤΕΨΥΓΜΕΝΑ Α.Ε

Όνομ/πώνυμο

ΓΚΙΟΥΖΕΛΗ ΜΑΡΙΑ

Χρόνος εργασίας
στην επιχείρηση
5 ΧΡΟΝΙΑ

Ηλικία

40

Τόπος εργασίας

ΤΡΙΚΛΛΑ

Τόπος κατοικίας

ΤΡΙΚΛΛΑ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οικογενειακή

κατάσταση

ΕΙΤΛΜΗ

Γραμματικές γνώσεις

ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.



2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:

1. Φίλοι από παλιά.
2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.
3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.



ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ένα πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με πιο τρόπο το αντιμετωπίζεται:

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας. | <input type="checkbox"/> |

2. Ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν:

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Έχει την απαιτούμενη εμπειρία. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Έχει τις απαραίτητες γνώσεις. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Έχει καλή συνεργασία. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα. | <input type="checkbox"/> |

3. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Λισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Η ρουτίνα με πιέζει. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Νιώθω πίεση όταν εργάζομαι. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους. | <input type="checkbox"/> |

4. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο εργασίας.
3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα
8. Ενοχλούν τα λάθη συναδέλφων.

5. Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος-ιδιοκτήτης.
3. Η εργασία με πρωτοβουλία.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρέμα.

6. Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
4. Καλυτέρευση της ποιότητας της εργασία σας.

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο; (Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

14^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όνομασία επιχείρησης
ΛΑΝΑΡΑΣ ΚΑΤΕΨΥΓΜΕΝΑ Α.Ε

Όνομ/πώνυμο
ΜΠΑΡΔΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

Χρόνος εργασίας
στην επιχείρηση
6 ΧΡΟΝΙΑ

Ηλικία
32

Τόπος εργασίας
ΤΡΙΚΑΛΛΑ

Τόπος κατοικίας
ΤΡΙΚΑΛΛΑ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση
ΛΟΓΙΣΤΗΣ

Οικογενειακή
κατάσταση
ΕΓΓΑΜΟΣ

Γραμματικές γνώσεις
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.

2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:

1. Φίλοι από παλιά.
2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.
3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

4. *Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:*

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
8. Ενοχλούν τα λάθη συναδέλφων.

5. *Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στο χώρο της εργασίας σας: (Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος-ιδιοκτήτης.
3. Η εργασία με πρωτοβουλία.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρήμα.

6. *Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας: (Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
4. Καλύτερευση της ποιότητας της εργασία σας.

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

15° ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όνομασία επιχείρησης
ΛΑΝΑΡΑΣ ΚΑΤΕΨΥΓΜΕΝΑ Α.Ε

Όνομ/πώνυμο

ΝΙΚΑΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

Χρόνος εργασίας
στην επιχείρηση
4 ΧΡΟΝΙΑ

Ηλικία

32

Τόπος εργασίας

ΤΡΙΚΑΛΑ.

Τόπος κατοικίας

ΤΡΙΚΑΛΑ.

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση

ΠΩΛΗΤΗΣ

Οικογενειακή

κατάσταση

ΕΓΓΑΜΟΣ

Γραμματικές γνώσεις

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.

2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:

1. Φίλοι από παλιά.
2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.

3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ένα πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με πιο τρόπο το αντιμετωπίζεται:

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά.
2. Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει.
3. Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό.
4. Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας.



2. Ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν:

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του.
2. Έχει την απαιτούμενη εμπειρία.
3. Έχει τις απαραίτητες γνώσεις.
4. Έχει καλή συνεργασία.
5. Δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα.



3. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.
2. Αισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας.
3. Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν.
4. Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.
5. Η ρουτίνα με πιέζει.
6. Νιώθω πίεση όταν εργάζομαι.
7. Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.



4. *Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:*

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
8. Ενοχλούν τα λάθη συναδέλφων.

5. *Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στο χώρο της εργασίας:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος-ιδιοκτήτης.
3. Η εργασία με πρωτοβουλία.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρήμα.

6. *Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
4. Καλύτερευση της ποιότητας της εργασίας.

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

16° ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όνομασία επιχείρησης
ΤΥΡΑΣ Α.Ε.

Όνομ/πώνυμο
ΛΛΕΞΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

Χρόνος εργασίας
στην επιχείρηση
3 ΧΡΟΝΙΑ

Ηλικία
27

Τόπος εργασίας
ΤΡΙΚΑΛΑ

Τόπος κατοικίας
ΤΡΙΚΑΛΑ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οικογενειακή
κατάσταση
ΛΓΑΜΟΣ

Γραμματικές γνώσεις
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ Α.Ε.Ι.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.

2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:

1. Φίλοι από παλιά.
2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.
3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ένα πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με πιο τρόπο το αντιμετωπίζεται:

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά.
2. Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία ποτ πρέπει να γίνει.
3. Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό.
4. Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας.

2. Ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν:

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του.
2. Έχει την απαιτούμενη εμπειρία.
3. Έχει τις απαραίτητες γνώσεις.
4. Έχει καλή συνεργασία.
5. Δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα.

3. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης.
2. Αισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας.
3. Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά.
4. Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν.
5. Η ρουτίνα με πιέζει.
6. Νιώθω πίεση όταν εργάζομαι.
7. Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους.

4. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο εργασίας είναι κάτι φυσικό.
2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
8. Ενοχλούν τα λάθη συναδέλφων.

5. Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προιστάμενος-ιδιοκτήτης
3. Η εργασία με πρωτοβούλια.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρήμα.

6. Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη)

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
4. Καλύτερευση της ποιότητας της εργασίας σας.

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες. δηλαδή να προβλέπει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

17^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όνομασία επιχείρησης
ΤΥΡΑΣ Α.Ε

Όνομ/πώνυμο

ΠΕΤΤΑΣ ΓΙΑΝΝΗΣ

Χρόνος εργασίας
στην επιχείρηση
2 ΧΡΟΝΙΑ

Ηλικία

30

Τόπος εργασίας

ΤΡΙΚΑΛΛΑ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση

ΛΟΓΙΣΤΗΣ

Τόπος κατοικίας

ΤΡΙΚΑΛΛΑ

Οικογενειακή

κατάσταση

ΑΓΑΜΟΣ

Γραμματικές γνώσεις

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ Τ.Ε.Ι.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους.
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.

3. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:

1. Φίλοι από παλιά.
2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.
3. Γνωστοί ή κάτοικοι από την ίδια περιοχή.

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ένα πρόβλημα στον εργασιακό χώρο με πιο τρόπο το αντιμετωπίζεται;

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | | |
|----|--|-------------------------------------|
| 1. | Όταν συζητηθεί άμεσα-διαπροσωπικά. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. | Όταν τεθεί τυπικά σαν εργασία που πρέπει να γίνει. | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Όταν τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. | Όταν συζητηθεί εκτός εργασίας. | <input type="checkbox"/> |

2. Ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν:

(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

- | | | |
|----|--|-------------------------------------|
| 1. | Γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες του. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. | Έχει την απαιτούμενη εμπειρία. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. | Έχει τις απαραίτητες γνώσεις. | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Έχει καλή συνεργασία. | <input type="checkbox"/> |
| 5. | Δεν αντιμετωπίζει οικογενειακά προβλήματα. | <input type="checkbox"/> |

3. Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:

- | | | |
|----|---|-------------------------------------|
| 1. | Η εργασία μου είναι πράξη ανάγκης. | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Λισθάνομαι αδικημένος στο χώρο εργασίας. | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Οικογενειακά προβλήματα με απασχολούν. | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Με ενδιαφέρει να μαθαίνω πάντα πιο πολλά. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5. | Η ρουτίνα με πιέζει. | <input type="checkbox"/> |
| 6. | Νιώθω πίεση όταν εργάζομαι. | <input type="checkbox"/> |
| 7. | Μου αρέσει να βοηθάω τους άλλους. | <input checked="" type="checkbox"/> |

4. *Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:*

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές.
6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
8. Ενοχλούν τα λάθη συναδέλφων.

5. *Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος-ιδιοκτήτης.
3. Η εργασία με πρωτοβουλία.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρήμα.

6. *Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας;
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
4. Καλύτερευση της ποιότητας της εργασίας σας.

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο; (Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

18^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**Όνομασία επιχείρησης
ΤΥΡΑΣ Α.Ε****Όνομ/πώνυμο**

ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΜΟΤΙΤΣΙΟΣ

**Χρόνος εργασίας
στην επιχείρηση
4 ΧΡΟΝΙΑ****Ηλικία**

29

Τόπος εργασίας

ΤΡΙΚΑΛΑ

Τόπος κατοικίας

ΤΡΙΚΑΛΑ

Ειδικότητα/Τομέας/Θέση

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Οικογενειακή**κατάσταση**

ΑΓΑΜΟΣ

Γραμματικές γνώσεις

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ Α.Ε.Ι.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**1. Τα προβλήματα που σας αφορούν κυρίως είναι:***(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Οικονομικά.
2. Οικογενειακά.
3. Σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους .
4. Σχέσεων με τον προϊστάμενο-ιδιοκτήτη.
5. Προβλήματα σχετικά με την εργασία.

**2. Οι συνεργάτες ή συνεργάτες-συνάδελφοι είναι:**

1. Φίλοι από παλιά.
2. Άγνωστοι που τους γνώρισα πρώτη φορά.



4. *Με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείται:*

1. Η αντιπαράθεση στο χώρο της εργασίας είναι κάτι φυσικό.
2. Προσπαθώ να μην μεταφέρω τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας.
3. Ενοχλούν οι πολλές ώρες εργασίας.
4. Σας επηρεάζει η εργασία με τα ίδια άτομα.
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι τυπικές
6. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης.
7. Τα προβλήματα λύνονται εύκολα.
8. Ενοχλούν τα λάθη συναδέλφων.

5. *Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Η σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος-ιδιοκτήτης.
3. Η εργασία με πρωτοβουλία.
4. Καλές συνθήκες.
5. Παράγων χρήμα.

6. *Η παροχή κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία σας:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).*

1. Αυξάνουν την όρεξη και την προθυμία σας για εργασία με μέγιστη απόδοση.
2. Συσχετίζεστε και ταυτίζεστε με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.
3. Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.
4. Καλυτέρευση της ποιότητας της εργασία σας.

7. Ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο:
(Ιεραρχήστε τρεις επιλογές με πρώτη την σημαντικότερη).

1. Ισχυρή θέληση, επιμονή.
2. Να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου.
3. Να έχει εκτεταμένη γενική μόρφωση.
4. Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει.
5. Οι φιλοδοξίες του να είναι μετρημένες και να μην είναι ματαιόδοξος.
6. Να έχει την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Στην ανάλυση των ερωτηματολογίων θα πρέπει να τεθούν ορισμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά, όπως έχουν προδιαγραφεί από την εργασία, δεν μπορούν παρά να σχετίζονται με το επίμαχο θέμα. Όπως είναι γνωστό εξετάζουμε την επιρροή των ανθρωπίνων σχέσεων στην αποτελεσματικότητα της εργασίας.

Η αποτελεσματικότητα αυτή εξαρτάται από τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την διάρκεια της εργασίας, στο χώρο εργασίας αλλά και πώς μπορεί να μεταφέρονται εντός αυτής ή να μεταφέρονται σε αυτή από το ευρύτερο φιλικό και οικογενειακό περιβάλλον.

Σε κάθε περίπτωση αφορούν προβλήματα που εμποδίζουν την εργασία του εργαζόμενου και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της. Δόθηκαν κάποιες παράμετροι γύρω από τις ανθρώπινες σχέσεις και στο πλαίσιο τους εξετάζονται.

Δόθηκαν επίσης κάποια είδη προβλημάτων που στο πλαίσιο των υπαρκτών σχέσεων εξετάζονται.

Έτσι λοιπόν εξετάσαμε, αναλύσαμε τα ερωτηματολόγια με βάση την ύπαρξη ή όχι προβλημάτων και τα αντιτάξαμε με την ύπαρξη ανθρωπίνων σχέσεων εξετάζοντας το ρόλο που παίζουν αυτές.

Ακόμη και τα στοιχεία που αφορούν τον τρόπο οργάνωσης και συγκρότησης των εργασιακών σχέσεων στρέφονται γύρω από αυτές τις σχέσεις.

Στο κέντρο λοιπόν τις ανάλυσης βρίσκονται οι ανθρώπινες σχέσεις και εκατέρωθεν τα ηθικά προβλήματα και η αποτελεσματικότητα στην εργασία. Λξιοσημείωτο είναι ότι μεταξύ των ερωτηθέντων μεγαλύτερη σημασία έχουν τα προβλήματα οποιαδήποτε φύσεως τα όποια όταν υπάρχουν συνδέονται με τις κατάλληλες παραμέτρους με τον εργασιακό χώρο και έχουν άμεση επιρροή στην αποτελεσματικότητα.

Η ανάλυση του ερωτηματολογίου θα γίνει με αυτούς τους άξονες οι οποίοι θεωρούνται πλέον πρωτεύοντες και στην συνέχεια όταν αυτό επιτρέπεται από το δείγμα με βάση δευτερεύοντες με βάση την ηλικία, το επάγγελμα, γραμματικές γνώσεις και οικογενειακή κατάσταση.

Οι διαπιστώσεις που προκύπτουν από την εξέταση των ερωτηματολογίων είναι οι εξής:

Στην ερώτηση 1 οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 84,5% θεωρούν ως βασικότερο πρόβλημα τα οικονομικά ενώ ακολουθούν τα προβλήματα σχετικά με την εργασία και των σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους με ποσοστό 69,2% και 61,5% αντίστοιχα.

Από τα ερωτηματολόγια προκύπτει ότι η πλειονότητα των συνεργατών-συναδέλφων είναι άγνωστοι οι οποίοι συναντήθηκαν πρώτη φορά. Μια άλλη κατηγορία συνεργασίας με σαφώς μικρότερο ποσοστό είναι αυτό των φίλων οι οποίοι γνωρίζονται από παλιότερες εποχές.

Όσο αφορά τις ειδικές ερωτήσεις στο πρώτο σκέλος του τα προβλήματα που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο μπορούν να λυθούν με ευνοϊκό τρόπο και προς την σωστή κατεύθυνση όταν συζητηθούν άμεσα. Σαφώς όμως ένα μεγάλο ποσοστό ερωτηθέντων απάντησε ότι η ευκολία της λύσης των προβλημάτων σχετίζεται θετικά, όταν το πρόβλημα τεθεί σε όλους και γίνει γνωστό. Δεν παραβλέπεται το γεγονός ότι προκύπτει μια ποικίλη μορφή απαντήσεων η οποία απορρέει από τον χαρακτήρα των ερωτηθέντων των κοινωνικών δομών και του ευρύτερου και στενότερου οικογενειακού περιβάλλοντος, δηλαδή του χώρου μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται.

Εκ των πραγμάτων προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και αναλόγως το είδος της εργασίας τους, δίνουν μεγαλύτερο βάρος στις απαιτούμενες γνώσεις. Αντίθετα οι έχοντες περατώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση θεωρούν ως σημαντικό πλεονέκτημα την απόκτηση εμπειρίας.

Στις ερωτήσεις μας όσον άφορα τις προτάσεις τις οποίες θέσαμε και σε ποιες από αυτές οι ερωτηθέντες συμφωνούν σε ποσοστό 78,9% απάντησαν ότι τους ενδιαφέρει το γεγονός να μαθαίνουν πιο πολλά πράγματα σχετικά με την εργασία τους. Ακολουθούν με ποσοστό 64,3% και 63% οι προτάσεις που αφορούν την βοήθεια την οποία επιθυμούν να δώσουν σε άλλους συναδέλφους, καθώς και το γεγονός ότι δεν επιθυμούν να μεταφέρουν τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο της εργασίας.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει επισημάνουμε το γεγονός, ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες στο ερώτημα μας τι τους ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία τους απάντησαν η σταθερή εργασία, με τις καλές συνθήκες εργασίας και τον καλό προϊστάμενο-ιδιοκτήτη να ακολουθούν αντίστοιχα.

Ακόμη παρουσιάστηκε το ζήτημα που δημιουργείται όταν η επιχείρηση προβαίνει στην παροχή ορισμένων κινήτρων και κατά πόσο επηρεάζουν την εργασία των ερωτηθέντων. Ο συσχετισμός και η ταύτιση τους με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης, φιλοσοφία που αποδεικνύει το ενδιαφέρον που δείχνουν για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Η καλύτερευση της ποιότητας της εργασίας τους, και η προθυμία τους για εργασία με μέγιστη απόδοση ακολουθούν με μικρό ποσοστό.

Τέλος στην προσπάθεια μας να προσεγγίσουμε τις ανθρώπινες σχέσεις που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο μεταξύ των εργαζομένων, θέσαμε ένα ερώτημα στους ερωτηθέντες, ποια στοιχεία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊστάμενο. Το να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να έχει τον απόλυτο έλεγχο απαντήθηκε σε πολλή μεγάλο ποσοστό από το σύνολο των ερωτηθέντων, με την ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και να είναι άτομο που θα μπορεί να προσφέρει με σκοπό την ευημερία του συνόλου ακολούθησαν με μικρότερο ποσοστό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας: Ευγενίας Καλογήρου.
2. Ρεαλιστικό μάναιζμεντ: ERWINS STANTOU (Μ.Καράσου Σάρα).
3. Παραγωγικότητα: Η ανθρώπινη πλευρά: ROBERT BLAKE JANES ΜΟΥΤΟΥ. (Τομανάς Βασίλης).
4. Καπιταλιστική εκμετάλλευση στην Ελλάδα: Μελέτες ΚΜΕ.
5. Ομαδικά κίνητρα και παραγωγικότητα: Τετράδια Μάναιζμεντ εκδότης Γαλλαίος.
6. Παραγωγικότητα και αντιπαραγωγικότητα: Κώστας Μαλίσσος.
7. Οικονομική των επιχειρήσεων: Γεωργιάδη.
8. Θέματα διοίκησης παραγωγής: Κανελλοπούλου.
9. Μάναιζμεντ αντικειμενικών σκοπών: JOHN HUMBLE.
10. Κοινωνική ψυχολογία της εργασίας: Άλκης Ράφτης.
11. Αιτίες συγκρούσεων και χαμηλής παραγωγικότητας: Χ.Κανελλόπουλος.
12. Έξι στάδια αποδραστικοποίησης: ΕΛΚΕΠΑ.
13. Οι λειτουργίες και ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα: ΕΛΚΕΠΑ.

