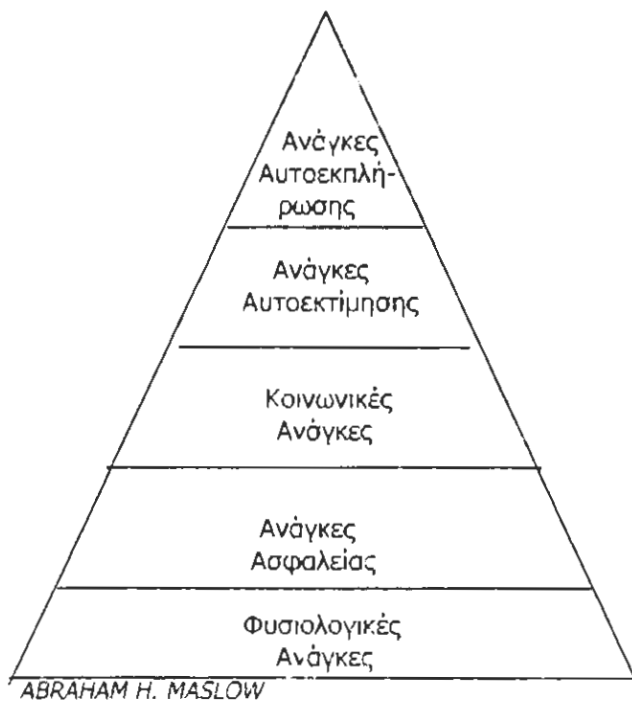


ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «Η λειτουργία της Υποκίνησης ως μέσον αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων στις σύγχρονες επιχειρήσεις»



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΤΣΑΦΟΥ ΦΩΤΕΙΝΗ
ΤΣΕΒΑΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ

ΕΠΟΠΤΗΣ:
Γ. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ

ΠΑΤΡΑ ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2004



ΑΡΙΘΜΟΣ	3584
ΕΣΤΑΘΕΣ	

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ – ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	4
1.1: Ικανοποίηση από την εργασία.....	5
1.2: Εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου Υποκίνηση.....	9
1.3: Η σπουδαιότητα της υποκίνησης.....	10
1.4: Η διαδικασία της υποκίνησης.....	12
1.5: Διακρίσεις υποκίνησης.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	16
2.1: Ο ρόλος των ανθρώπινων αναγκών στη διαδικασία της υποκίνησης.....	17
2.2: Ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow.....	18
2.3: Θεωρίες Herzberg – Μοντέλο αναγκών Murray και McClelland.....	23
2.4: Χρησιμότητα και πρακτική εφαρμογή των θεωριών.....	28
2.5: Θεωρία Χ και Ψ.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	35
3.1: Χρησιμότητα και πρακτική εφαρμογή των μοντέλων Vroom και Porter/ Lawer.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	49
4.1: Εισηγήσεις για σωστή υποκίνηση.....	51
4.2: Αίτια της “χαμηλής” υποκίνησης.....	52
4.3: Διατήρηση της υποκίνησης.....	53
4.4: Προϊστάμενοι και κίνητρα.....	54
4.4.1: Θετικά κίνητρα.....	55
4.4.2: Αρνητικά κίνητρα.....	73

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ</u>	90
5.1: Σχέση ηγεσίας με την υποκίνηση.....	97
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΟΝΤΕΛΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ</u>	100
6.1: Εφαρμογές Ιαπωνικού και Δυτικού μοντέλου υποκίνησης.....	101
6.2: Σύγκριση διοικητικών πρακτικών.....	105
6.3: Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης που εφαρμόζονται από ιαπωνικές επιχειρήσεις.....	118
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΑΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ (ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΓΙΓΝΕΣΘΑΙ)</u>	139
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</u>	147
8.1: Παράθεση ερωτήσεων.....	148
8.2: Απαντήσεις.....	149
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΠΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ Ή ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ</u>	155
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	156
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	158

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ — ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

1.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ»

Η εργασία αποτελεί ένα μέσο για την κάλυψη των βιοτικών αναγκών του ανθρώπου και ασκεί ένα σημαντικό κοινωνικό έργο εφόσον είναι αυτή που συνδέει τον άνθρωπο με την κοινωνία. Γνωρίζοντας την εργασία ενός ατόμου έχουμε την δυνατότητα να κάνουμε διάφορες υποθέσεις για την συμπεριφορά του γενικότερα, την παρούσα κατάσταση του καθώς και τις προοπτικές που έχει το άτομο αυτό.

Η εργασία επίσης κατατάσσει τα άτομα σε κατηγορίες μέσα στην κοινωνία όπως π.χ. «απασχολούμενοι», «μη απασχολούμενοι», «συνταξιούχοι», «σπουδαστές» κ.λπ. Συμβάλλει στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, όχι απλώς των αναγκών για στέγη και τροφή αλλά την ανάγκη για κοινωνική προβολή, γόητρο, αναγνώριση και σεβασμό.

Η εργασία καθεαυτή είναι ένα σημείο επαφής με τους φίλους, τους συναδέλφους και τα πρόσωπα του ίδιου πνευματικού επιπέδου.

Τέλος, εφόσον η εργασία συνδέει το άτομο με το παρελθόν και το παρόν, του δημιουργεί ένα πλαίσιο ανάπτυξης των φιλοδοξιών και των ονείρων του.

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΟΥ

Ο όρος ικανοποίηση από την εργασία χρησιμοποιείται παράλληλα με τον όρο εργασιακές στάσεις. Η θετική τάση του ατόμου απέναντι στην εργασία συνεπάγεται την ικανοποίηση από αυτήν. Ενώ συμβαίνει το αντίθετο ακριβώς όταν η στάση του είναι αρνητική.

ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟ ΣΥΓΓΕΝΕΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Ένας όρος που ανταποκρίνεται άμεσα στις αρχές των εργασιακών στάσεων και της ικανοποίησης από την εργασία είναι ο όρος εργασιακό ηθικό.

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί του εργασιακού ηθικού. Έτσι σύμφωνα με τους Likert και Willits εργασιακό ηθικό ενός ατόμου είναι η πνευματική στάση αυτού του

ατόμου απέναντι σε όλα τα στοιχεία της εργασίας του καθώς και στα άλλα άτομα με τα οποία εργάζεται.

Ένας άλλος μελετητής αναφέρει ότι το εργασιακό ηθικό είναι ο βαθμός στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες του ατόμου καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης του ίδιου του ατόμου από την γενικότερη εργασιακή του κατάσταση. Ο ορισμός όμως που συνήθως χρησιμοποιείται αναφέρει ότι το εργασιακό ηθικό είναι το σύνολο των διαθέσεων του προσωπικού τόσο απέναντι στο εργασιακό περιβάλλον όσο και στην ανάγκη της συνεργασίας για την εξυπηρέτηση του γενικότερου συμφέροντος του οργανισμού. Με αυτή την έννοια οι εργάτες με υψηλό ηθικό αγαπούν την εργασία και τον οργανισμό που υπηρετούν, ενώ συγχρόνως νοιώθουν την ανάγκη της συνεργασίας με τους άλλους για ένα κοινό σκοπό.

Η ικανοποίηση από την εργασία, οι εργασιακές στάσεις, το εργασιακό ηθικό συνήθως εντοπίζονται μέσα από συνεντεύξεις ή ερωτηματολόγια στα οποία οι εργαζόμενοι καλούνται να προσδιορίσουν το βαθμό στον οποίο αντιμετωπίζουν θετικά τις διάφορες απόψεις του εργασιακού τους ρόλου.

Καταλήγοντας τώρα σ' ένα ορισμό της ικανοποίησης από την εργασία, μπορούμε να πούμε ότι αυτή είναι η συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται το άτομο όταν βλέπει να πραγματοποιούνται οι στόχοι του που σχετίζονται άμεσα με τη συμμετοχή του στην παραγωγική διαδικασία, ή καλύτερα στη διοικητική διαδικασία.

Αν θεωρήσουμε κάποιον ικανοποιημένο με ένα αντικείμενο, εννοούμε πως το αντικείμενο αυτό έχει θετική επίδραση γι' αυτόν. Ωστόσο η ικανοποίηση έχει πολύ περισσότερο περιορισμένη χρήση. Έτσι συνδέουμε την ικανοποίηση του ατόμου μόνο με τα αντικείμενα που έχει στην κυριαρχία του. Μπορούμε δηλαδή να αναφερθούμε στην ικανοποίηση ενός ατόμου από την παρούσα εργασία του και σε καμιά περίπτωση δεν θα πρέπει να στηριζόμαστε σε εργασιακούς ρόλους με τους οποίους δεν έχει ποτέ ασχοληθεί.

Είναι γενικότερα αποδεκτό πως η ικανοποίηση από την εργασία πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένα σύνθετο σύνολο μεταβλητών. Για παράδειγμα είναι δυνατό να υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι να είναι ικανοποιημένοι από τις σχέσεις

τους με τους επόπτες τους και ανικανοποίητοι όσον αφορά τους μισθούς τους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες ποιο θα είναι το γενικό επίπεδο της ικανοποίησής τους; Δεν είναι επομένως άχρηστο να μελετάμε μεμονωμένους παράγοντες προσδιορισμού της ικανοποίησης οι οποίοι παράγοντες έχουν άμεση σχέση με τον εργασιακό ρόλο;

Η ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αν δεχτούμε ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, τότε θα πρέπει να προσδιορίσουμε αμέσως τις διαστάσεις του.

Τα άτομα επιλέγουν ανάμεσα σε επαγγέλματα και οργανισμούς στους οποίους θα απασχοληθούν. Αυτή η διάκριση είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία λόγω του ότι είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε την έκταση στην οποία οι εργαζόμενοι προσελκύονται από το επάγγελμα και τον οργανισμό ξεχωριστά.

Έρευνες απέδειξαν ότι υπάρχουν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων διαστάσεων της ικανοποίησης από την εργασία. Έτσι προτείνεται ένας γενικός συντελεστής που προσδιορίζει τη στάση απέναντι στην εργασία, παίρνοντας πληροφορίες γύρω από θέματα που αφορούν τη στάση απέναντι στην επιχείρηση και την φιλοσοφία της και την διοίκησή της, ευκαιρίες για προαγωγή, περιεχόμενο της εργασίας, ύψος ηγεσίας, οικονομικές αμοιβές και μη, συνθήκες εργασίας και εργασιακό περιβάλλον.

Υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις πιθανές επεξηγήσεις για το γεγονός ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των διαφόρων μέτρων της ικανοποίησης.

α) Είναι πιθανό να υπάρχουν κάποια ατομικά χαρακτηριστικά τα οποία προσδιορίζουν τις αντιδράσεις των ατόμων σε διαφορετικές όψεις της εργασιακής κατάστασης. Τα άτομα ανάλογα με την εμπειρία τους κρίνουν διαφορετικά τόσο τον εαυτό τους και τους άλλους όσο και τις αποδόσεις τους. Επομένως είναι δυνατόν να υπάρχουν άτομα που να ικανοποιούνται ευκολότερα και άτομα που ικανοποιούνται δύσκολα και για να ικανοποιηθούν πρέπει να πραγματοποιηθούν οι

στόχοι τους μέχρι ένα σημαντικό βαθμό. Τα άτομα ανάλογα με την εμπειρία τους θέτουν υψηλότερους ή χαμηλότερους στόχους και ικανοποιούνται ανάλογα με το βαθμό που πραγματοποιούνται οι στόχοι.

β) Είναι πιθανό οι θετικές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων μέτρων της ικανοποίησης από την εργασία να οφείλονται στη μορφή των ερωτήσεων και απαντήσεων που χρησιμοποιούνται. Σε πολλές περιπτώσεις εκλέγουν την πρώτη λύση ή μια θετική απάντηση. Έτσι παρουσιάζεται ένας υψηλός βαθμός ικανοποίησης από την εργασία. Τα άτομα συνήθως συμφωνούν με μια κατάσταση ή πρόταση άσχετα από το περιεχόμενό της. Με αυτές τις συνθήκες μια θετική απάντηση μπορεί να δηλώνει έλλειψη ικανοποίησης. Μερικές φορές προσδοκούμε την ύπαρξη μιας σχέσης μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και της τάσης να δοθούν οι «κοινωνικά επιθυμητές» απαιτήσεις. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μια ακόμα βάση στο συσχετισμό συγκεκριμένων μέτρων ικανοποίησης.

γ) Μια τρίτη πιθανότητα είναι ότι οι εργασιακές καταστάσεις δεν παρέχουν ένα μονοδιάστατο τύπο αμοιβής. Για παράδειγμα επαγγέλματα τα οποία προσφέρουν υψηλούς μισθούς, προσφέρουν παράλληλα ποικιλία κινήτρων, υψηλότερη κοινωνική θέση και πολλές άλλες αμοιβές διαφόρων μορφών. Οι θετικές συσχετίσεις της ικανοποίησης των ατόμων με τις διάφορες όψεις του εργασιακού ρόλου μπορούν να οφείλονται στο γεγονός ότι ορισμένες καταστάσεις που προσδιορίζουν τις στάσεις αυτές συνδέονται μεταξύ τους.

δ) Τέλος είναι πιθανό ότι οι μετρήσεις ικανοποίησης από την εργασία βάσει διαφορετικών απόψεων των εργασιακών ρόλων συνδέονται λόγω του ότι οι απόψεις αυτές αλληλεξαρτώνται. Αλλαγές στην ικανοποίηση που σχετίζονται με μια πλευρά του εργασιακού ρόλου, όπως η εποπτεία, μπορεί να μεταβάλουν την ικανοποίηση που αφορά μια άλλη πλευρά, όπως το περιεχόμενο της εργασίας ή και το αντίστροφο.

Η έρευνα η οποία θα καθορίσει ποια από τις παραπάνω εξηγήσεις είναι η σωστή δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμη.

Οι περισσότερες μελέτες που προσπαθούν να καθορίσουν τους παράγοντες που προσδιορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία χρησιμοποιούν συγκεκριμένα μέτρα, ενώ αυτές που προσπαθούν να εντοπίσουν τις σχέσεις ανάλογα στην ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή συμπεριφορά χρησιμοποιούν περισσότερο γενικά μέτρα.

Ένα από τα προβλήματα που θα αντιμετωπίσουν αυτοί που ασχολούνται με την βιομηχανική ψυχαγωγία είναι ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία, ποικίλει στα άτομα. Αυτές οι μεταβολές οφείλονται στην φύση των επαγγελματών. Εκφράζουν διαφορετική ικανοποίηση γιατί έχουν διαφορετικούς επόπτες ή συνεργάτες, γιατί εργάζονται σε διαφορετικές επιχειρήσεις ή γιατί έχουν διαφορετικά καθήκοντα.

1.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Η υποκίνηση είναι ένα από τα πιο ενδιαφέροντα θέματα της Οργανωτικής Ψυχολογίας και Συμπεριφοράς Οργανώσεων γι' αυτό άλλωστε έχει συγκεντρώσει από πολύ νωρίς το ενδιαφέρον των ερευνητών στο χώρο αυτό.

Η μελέτη της υποκίνησης και της συμπεριφοράς είναι μία αναζήτηση για απαντήσεις σε περίπλοκες ερωτήσεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου.

Μια θεωρητική τοποθέτηση του θέματος, ίσως βοηθήσει τους προϊστάμενους να κατανοήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, όχι μόνο δηλαδή να καθορίσουν τα "γιατί" της προηγούμενης συμπεριφοράς, αλλά κατά ένα βαθμό να προβλέπουν και να μεταβάλλουν ή ακόμα και να ελέγχουν τη μελλοντική συμπεριφορά.

Από τους επιστήμονες που μελετούν την Επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, έχει τονιστεί ότι ο μέσος εργαζόμενος διαθέτει στην εργασία του περίπου 40% ή 50% της δυνατότητας του ή και λιγότερο. Αν όμως υποκινηθεί σωστά μπορεί να εργαστεί διαθέτοντας περίπου το 80% με 90% της δυνατότητάς του. Υπάρχουν πολυάριθμες εμπειρικές ενδείξεις ότι τα άτομα έχουν τεράστια αποθέματα φυσικών και πνευματικών ικανοτήτων, που όμως κατά κανόνα οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται, δε μπορούν να τις ικανοποιήσουν πλήρως.

Η υποκίνηση των εργαζομένων είναι ένα ιδιαίτερα λεπτό πρόβλημα που η επίλυσή του απαιτεί ειδική προσέγγιση. Οι γνώσεις για την υποκίνηση συνεχώς

αυξάνουν, παραμένουν όμως αρκετές πτυχές του προβλήματος αδιευκρίνιστες, πάντως είναι γενικά παραδεκτή η θεωρία ότι ο εργαζόμενος έχει μια υποκινητική ανταπόκριση.

Είναι λοιπόν αρκετά δύσκολο να ορίσει κανείς το φαινόμενο της υποκίνησης. Όπως προκύπτει από την ανάλυση διαφόρων ορισμών της βιβλιογραφίας, όταν μιλάμε για υποκίνηση εννοούμε: 1) αυτό που ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, 2) αυτό που κατευθύνει ή διοχετεύει τέτοια συμπεριφορά και 3) αυτό που διατηρεί ή συντηρεί αυτή τη συμπεριφορά.

Ο Pinter στο αξιολογικό βιβλίο του "Work Motivation" δίνει τον ακόλουθο ορισμό: "Υποκίνηση εργασίας είναι σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που οφείλονται τόσο σε υποκειμενικές όσο και σε αντικειμενικές αιτίες και παράγουν σχετική με την εργασία συμπεριφορά και καθορίζουν τον τύπο της συμπεριφοράς, την κατεύθυνσή της, την ένταση και τέλος τη διάρκειά της".

Στις ενεργητικές δυνάμεις που αναφέρονται στον ορισμό, περιλαμβάνονται ανάγκες, κίνητρα, ένστικτα και εξωτερικοί παράγοντες χωρίς να δίνεται πρωταρχικός ρόλος σε κανέναν από αυτούς τους παράγοντες ή μεταβλητές.

Ακόμη, ως υποκίνηση θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία του με στόχο την καλύτερη απόδοση, και τη δημιουργία κλίματος που να βελτιώνει το ηθικό του προσωπικού, σε μακροχρόνια βάση.

1.3 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Με την ανάλυση του φαινομένου της υποκίνησης προσπαθούμε να δώσουμε απάντηση στα «γιατί» της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Κατανοώντας, όμως, καλύτερα την υποκίνηση μπορούμε να επηρεάσουμε θετικά τις ενεργητικές δυνάμεις που αυξάνουν την υποκίνηση. Αύξηση της υποκίνησης οδηγεί σε αύξηση απόδοσης, εφόσον υπάρχουν οι σχετικές με την εργασία ικανότητες. Αύξηση της απόδοσης του παραγόμενου έργου μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο, σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας.

Η παραγωγικότητα, όπως τελικά φαίνεται, απασχολεί σχεδόν όλες τις οικονομίες των διαφόρων χωρών, γιατί το επίπεδο παραγωγικότητας ρυθμίζει

αφενός το επίπεδο των οικονομικών εκροών μιας οικονομίας, αφετέρου επηρεάζει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της στην εσωτερική και διεθνή αγορά. Εξετάζοντας την παραγωγικότητα, μπορούμε να διακρίνουμε δυο ομάδες παραγόντων που την επηρεάζουν: είναι η ομάδα των παραγόντων ευρείας κλίμακας και δεν μπορούν να ελεγχθούν ή να επηρεαστούν από το διοικητικό στέλεχος και η ομάδα των ανθρώπινων παραγόντων που μπορούν να επηρεαστούν από του επικεφαλείς των επιχειρήσεων. Στην πρώτη ομάδα εντάσσονται διάφοροι παράγοντες όπως το επίπεδο επένδυσης παγίων κεφαλαίων, που αποτελεί ίσως και τον σπουδαιότερο παράγοντα της παραγωγικότητας. Ένας άλλος παράγοντας είναι η σημαντική μετακίνηση του εργατικού δυναμικού από τις παραγωγικές βιομηχανίες στις βιομηχανίες των υπηρεσιών. Η αυξημένη έλλειψη πολλών πρώτων υλών ωθεί αναγκαστικά προς τα πάνω το κόστος παραγωγής διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών. Η κρατική παρέμβαση στην αγορά με νομοθετικές ρυθμίσεις και άλλα μέτρα αναφέρεται συχνά ως παράγοντας που μειώνει την παραγωγικότητα. Όμως πιστεύουμε ότι τελικά αυτές οι παρεμβάσεις έχουν ως συνέπεια σημαντικά οικονομικά και κοινωνικά πλεονεκτήματα, τα οποία, σε τελική ανάλυση, εξισορροπούν τις αρνητικές επιδράσεις.

Συνεπώς οι παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι μεν πολύ σημαντικοί, βρίσκονται όμως πέρα από τον έλεγχο του διοικητικού στελέχους ή μάνατζερ.

Η δεύτερη κατηγορία εμπεριέχει τους λεγόμενους ανθρώπινους παράγοντες οι οποίοι μέσα σε ορισμένα πλαίσια μπορούν να επηρεαστούν από τα στελέχη κάθε βαθμού. Ο πρώτος παράγοντας που εντάσσεται εδώ είναι η ικανότητα του εργαζομένου, ο οποίος εκτελεί το συγκεκριμένο έργο, και ο δεύτερος παράγοντας είναι η υποκίνηση, η οποία και καθορίζει το επίπεδο της προσπάθειας που ο εργαζόμενος εξασκεί κάνοντας αυτή την εργασία που του ανατέθηκε. Η ικανότητα του εργαζομένου για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας μπορεί να επηρεαστεί με διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, με επανασχεδιασμό της εργασίας και ίσως πιο πολύ με προσεκτικό ταίριασμα ατόμου και εργασίας. Διάφορες τέτοιες ενέργειες μπορούν να αποτελέσουν σημαντικούς μοχλούς στα χέρια των προϊσταμένων για την αντιμετώπιση του προβλήματος της παραγωγικότητας.

Η υποκίνηση του εργαζομένου μπορεί να επηρεαστεί θετικά με διάφορους τρόπους. Το μεγαλύτερο ίσως μυστικό εδώ είναι η δημιουργία κατάλληλου υποκινητικού περιβάλλοντος, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να χρησιμοποιήσει και να αναπτύξει τις γνώσεις του, τις εμπειρίες του και τις δεξιότητές του. Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε πως το φαινόμενο της υποκίνησης είναι ένα από τα σπουδαιότερα, τόσο στη θεωρία, όσο και στην πράξη των επιχειρήσεων και οργανισμών καθώς και του μάνατζμεντ, γιατί συνδέεται θετικά με την παραγωγικότητα, η οποία αποτελεί και το υπό αριθμό ένα πρόβλημα κάθε οικονομίας και τούτο λόγω ανεπάρκειας πρώτων υλών.

1.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Με βάση τα παραπάνω σχόλια, θα μπορούσαμε να ορίσουμε σαν υποκίνηση «τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση, η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο». Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του.

Η ανάλυση της υποκίνησης παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, γιατί η διαδικασία αυτή αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία, ξεχωριστή για κάθε άτομο. Συγκεκριμένο στοιχείο σε μια τέτοια ανάλυση είναι μόνο η συμπεριφορά του ατόμου, όχι όμως και ο δρόμος, ο οποίος οδήγησε σε αυτή τη συμπεριφορά.

Έχοντας υπόψη μας ότι το άτομο έχει ανάγκες και ότι επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του, υποθέτουμε ότι θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά, προκειμένου να τις ικανοποιήσει. Δεν είμαστε όμως σε θέση να γνωρίζουμε ποια ακριβώς είναι η συμπεριφορά αυτή. Εάν π.χ. ένας εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η θέση του μέσα στην επιχείρηση κλονίζεται (απειλείται δηλαδή η ασφάλειά του ή η καριέρα του), είναι πιθανόν να ακολουθήσει κάποιον από τους εξής τρόπους συμπεριφοράς:

α) να εργαστεί σκληρότερα και αποδοτικότερα, ώστε να πείσει τον προϊστάμενό του ότι είναι απαραίτητος.

β) να ζητήσει τη βοήθεια της επαγγελματικής οργάνωσης, στην οποία ανήκει ή πιθανόν να γίνει μέλος μιας τέτοιας οργάνωσης, για να βοηθηθεί.

γ) να κάνει οτιδήποτε άλλο πιστεύει πως μπορεί να τον βοηθήσει και το οποίο εμείς δεν μπορούμε να ξέρουμε.

Στο παράδειγμα αυτό έχουμε δύο ενδεχόμενα συγκεκριμένης συμπεριφοράς (α, β) με ίσες πιθανότητες εκλογής και για τα δύο, καθώς και το ενδεχόμενο εκλογής, οποιασδήποτε άλλης συμπεριφοράς (γ), η οποία, κατά την κρίση του ατόμου, είναι χρήσιμη και αποτελεσματική και την οποία εμείς δεν είμαστε σε θέση ούτε να γνωρίζουμε και πιθανόν, ούτε και να υποθέσουμε. Μας είναι δηλαδή άγνωστη η «διεύθυνση» της συμπεριφοράς του ατόμου. Άγνωστη, επίσης είναι και η «ένταση», ο βαθμός μέχρι τον οποίο θα ακολουθήσει το άτομο τη συγκεκριμένη συμπεριφορά του.

1.5 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Η υποκίνηση χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες, καθεμιά από τις οποίες αντανακλά και μια διαφορετική αντίληψη για την ανθρώπινη φύση και την εργασιακή συμπεριφορά, οδηγώντας σε τελείως διαφορετικές διοικητικές πρακτικές.

Η **αρνητική υποκίνηση** βασίζεται στον καταναγκασμό και στον εκφοβισμό του εργαζομένου με τη χρήση απειλών, ανασφάλειας απασχόλησης και μισθού, ποινών, συνεχούς ελέγχου και επισήμανσης λαθών (χωρίς παράλληλα να υποδεικνύεται και ο τρόπος ξεπεράσματός τους), με την εισαγωγή αυθαιρέτων διακρίσεων, αυταρχικών διοικητικών πρακτικών κ.λπ. Στην πραγματικότητα, το μόνο που καταφέρνει είναι να πολλαπλασιάζει τις αντιθέσεις και τις εργαστηριακές τριβές υποβαθμίζοντας την ποιότητα της απόδοσης και υποσκάπτοντας την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Ο καταναγκασμός και ο εκφοβισμός έχει κάποιο (όχι πάντως το καλύτερο δυνατό) αποτέλεσμα στην περίπτωση υποβαθμισμένων – περιθωριοποιημένων κατηγοριών εργαζομένων που δεν μπορούν να καλύψουν ούτε τις στοιχειώδεις ανάγκες επιβίωσής τους (ανειδίκευτοι εργάτες,

παράνομα απασχολούμενοι μετανάστες, απειλούμενοι από ανεργία, ηλικιωμένοι κ.λπ).

Αντίθετα, η **θετική υποκίνηση** βασίζεται στη δημιουργία και στην ανάδειξη των θετικών στοιχείων της συγκεκριμένης εργασίας, επιδιώκοντας την αύξηση της ικανοποίησης του εργαζομένου από την δουλειά του. Αναγνωρίζει τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα σαν βασικού και εξελίξιμου πόρου της επιχείρησης, τη σημασία των θετικών ανταμοιβών για την ενεργή συμμετοχή του εργαζομένου στην υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων, αλλά και την καθοριστική ευθύνη που έχει η επιχείρηση και τα στελέχη της στην οργάνωση, στην προετοιμασία και στη συστηματική υποστήριξη του προσωπικού για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων.

Πέρα από τη θετική και την αρνητική, έχουμε και τα ακόλουθα είδη υποκίνησης:

Εσωτερική υποκίνηση: οφείλεται στην ίδια τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, στην ελκυστικότητά της, στο κατά πόσον ανταποκρίνεται στις δεξιότητες και στις προσδοκίες του εργαζομένου κ.λπ.

Εξωτερική υποκίνηση: σχετίζεται με τις ηθικές και υλικές ανταμοιβές που προκύπτουν από την εκτέλεση της εργασίας και που προέρχονται από τρίτους (προϊσταμένους, συνεργάτες, πελάτες κ.λπ.)

Μικρο-υποκίνηση: πρόκειται για την υποκίνηση που προκύπτει (ή δεν προκύπτει) από το άμεσο εργασιακό περιβάλλον του εργαζομένου.

Μακρο-υποκίνηση: πρόκειται για την υποκίνηση που προκύπτει (ή δεν προκύπτει) για το άτομο από το ευρύτερο κοινωνικό του περιβάλλον και από τις αξίες αυτού του περιβάλλοντος (λ.χ. από το βαθμό κοινωνικής αναγνώρισης του εργασιακού του επιπέδου (status), από την επίδραση των οικογενειακών αξιών, του φιλικού περιβάλλοντος, της κρατικής πολιτικής, του Τύπου κ.λπ.).

Η λογική της θετικής υποκίνησης είναι άρρηκτα δεμένη με το αίτημα των εργαζομένων για αξιοκρατική μεταχείριση, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση της προσπάθειας και της συμβολής τους στο παραγωγικό αποτέλεσμα. Έχει άλλωστε επισημανθεί **ότι η επιτυχία της υποκίνησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από**

το πόσο πιστεύει ο εργαζόμενος στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων, πόσο ο ίδιος έχει συμμετάσχει στον προσδιορισμό και πεισθεί για την ορθότητά τους, αλλά και από την προσδοκία του για αναγνώριση και δίκαιη ανταμοιβή όχι μόνο του αποτελέσματος, αλλά και της συνολικότερης προσπάθειάς του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

-

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

2.1 ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Ο καθένας μας έχει διαμορφώσει δικές του ιδέες και απόψεις για το τι υποκινεί τους εργαζόμενους, τα μέλη μιας ομάδας, να δουλέψουν αποδοτικότερα και γενικά να κινηθούν προς μια κατεύθυνση που εναρμονίζεται με τους στόχους του οργανισμού στον οποίο συμμετέχουν. Πολλοί υποστηρίζουν πως όταν πληρώνονται καλύτερα οι εργαζόμενοι θα δουλέψουν και καλύτερα. Άλλοι υποστηρίζουν πως αν βελτιώσουμε τις συνθήκες εργασίας το προσωπικό θα δουλέψει με μεγαλύτερο ενθουσιασμό, ενώ άλλοι έχουν τη γνώμη ότι οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να νιώθουν ένα αίσθημα ασφάλειας ότι δε θα χάσουν τη δουλειά τους.

Τα διοικητικά στελέχη, συνήθως ενώ δεν έχουν καμιά αμφιβολία για τις ανάγκες τους και την επιθυμία τους να τις ικανοποιήσουν στον επιχειρησιακό χώρο, αμφιβάλλουν όμως πολλές φορές για τις ανάγκες των υφισταμένων τους και την επιθυμία τους να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες τους στον εργασιακό χώρο.

Τι είναι όμως ανάγκη;

Ανάγκη είναι μια κατάσταση στέρησης. Μόλις δημιουργηθεί αυτή η κατάσταση, μπαίνει σε ενέργεια μια κινητήρια δύναμη για να καλυφθεί η στέρηση αυτή. Αυτή η κινητήρια δύναμη ή τα κίνητρα έχουν διαφορετική έκταση, ανάλογα με τη φύση της ανάγκης και του χαρακτήρα του ατόμου.

Υπάρχουν δύο ειδών βασικές ανάγκες. Οι πρωτογενείς, οι οποίες αναφέρονται στην επιβίωση, όπως τροφή, νερό, σεξ, ύπνος και οι δευτερογενείς, οι οποίες διαμορφώνονται με την επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος.

Οι δευτερογενείς ανάγκες εξαρτώνται σημαντικά από την εμπειρία, διαφοροποιούνται μεταξύ των ανθρώπων και ως προς το είδος και ως προς την ένταση, υπόκεινται σε αλλαγές, ακόμη και μέσα στο ίδιο το άτομο και τέλος, επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

2.2 ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

Ο ABRAHAM MASLOW (1908-1970), Αμερικανός πανεπιστημιακός καθηγητής της Ψυχολογίας που ασχολήθηκε επισταμένως με τις ανάγκες του ανθρώπου και το ρόλο που διαδραματίζουν στην υποκίνηση αυτού. Τα πορίσματά του έγιναν γνωστά με διάφορες δημοσιεύσεις, από τις οποίες το βιβλίο του «Motivation and Personality» (Υποκίνηση και Προσωπικότητα), είναι το πιο γνωστό. Τη θεωρία του ο Maslow τη στήριξε σε κλινικά πειράματα και παρατηρήσεις. Όλες τις ανθρώπινες ανάγκες ο Maslow τις κατέταξε σε μια πυραμίδα με βάση το βαθμό σπουδαιότητάς τους για το άτομο. Έτσι, στη βάση της πυραμίδας τοποθέτησε τις φυσιολογικές ανάγκες, στο δεύτερο επίπεδο τοποθέτησε τις ανάγκες ασφαλείας, στην τρίτη βαθμίδα τις κοινωνικές ανάγκες, στην τέταρτη βαθμίδα έβαλε τις ανάγκες αναγνώρισης και, τέλος, στην ανώτατη βαθμίδα τοποθέτησε τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή αυτοολοκλήρωσης.

Οι πρώτες δύο ανάγκες χαρακτηρίζονται ως κατώτερες ανάγκες, ενώ οι ανάγκες της τρίτης, τέταρτης και πέμπτης βαθμίδας χαρακτηρίζονται ως ανώτερες ανάγκες.

Κάθε ανάγκη επενεργεί σαν κίνητρο για το άτομο, ώσπου η ανάγκη αυτή να ικανοποιηθεί, οπότε σε κίνητρο μετατρέπεται η αμέσως ανώτερης κατηγορίας ανάγκη. Σε μια εύπορη κοινωνία οι πρώτες τέσσερις κατηγορίες αναγκών έχουν συνήθως ικανοποιηθεί, οπότε μένει η «αυτό-αξιοποίηση» ως το πιο αποδοτικό κίνητρο.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΥΡΑΜΙΔΑΣ ΤΟΥ MASLOW

Οι φυσιολατρικές ανάγκες σχετίζονται με την επιβίωση του ατόμου και πολλές από αυτές βασίζονται στην αρχή της ομοιόστασης, που δεν είναι τίποτε άλλο από τον αυτόματο μηχανισμό του ατόμου να διατηρήσει σταθερή και κανονική τη θερμοκρασία του αίματος. Στην κατηγορία αυτή των αναγκών συμπεριλαμβάνονται η ανάγκη για ύπνο, για φαγητό, για ξεδιψασμα, για ξεκούραση, για ζεστασιά και τέλος, η ανάγκη για στέγη (για τον εαυτό του και τους δικούς του). Όταν

κυριαρχούν οι φυσιολογικές ανάγκες, οτιδήποτε άλλο φαίνεται ασήμαντο και μόνο αυτές οι ανάγκες καθορίζουν την ανθρώπινη υποκίνηση και έτσι το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

Από τη στιγμή που οι φυσιολογικές ανάγκες ικανοποιούνται, παύουν να έχουν υποκινητική δύναμη και κυριαρχούν οι ανάγκες της επόμενης βαθμίδας, δηλαδή οι ανάγκες ασφαλείας. Οι ανάγκες ασφαλείας είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντήρησης. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθανθεί ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον και όταν λέμε ασφάλεια δεν εννοούμε μόνο τη σωματική αλλά και την ψυχική. Οι ανάγκες ασφαλείας αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Τέτοιες είναι π.χ. η ανάγκη για εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσης και γενικά για επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κ.τ.λ. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν δύο τύποι ασφαλείας: η φυσική και η οικονομική. Από τη στιγμή που ένα άτομο φτάνει σε ένα οικονομικό επίπεδο, που το θεωρεί λογικό, εξασφαλίζοντάς του έναν τρόπο διαβίωσής του, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σε αυτό και να μην ανησυχεί για πιθανή απώλεια του εισοδήματός του.

Στο πεδίο της εργασίας ο εργαζόμενος για να νιώσει ασφάλεια ζητάει μια μόνιμη απασχόληση, προαγωγή και γενικά εξασφάλιση του μέλλοντος και σταθερότητα στην εργασία του. Η σταθερότητα αυτή στην εργασία εξυπηρετεί τον εργαζόμενο από ψυχολογική πλευρά, όπως είπαμε, αλλά εξυπηρετεί ταυτόχρονα και την επιχείρηση, γιατί έτσι αποφεύγει τις απώλειες που προέρχονται από συνεχή αλλαγή προσωπικού.

Ένα άλλο θέμα που αφορά το αίσθημα ασφαλείας του εργαζομένου στον τόπο εργασίας είναι τα μέτρα, που λαμβάνονται για την προφύλαξη της σωματικής του ακεραιότητας και της υγείας του. Ο θεσμός των κοινωνικών ασφαλίσεων (ασφάλεια υγείας, ατυχημάτων, γήρατος) έχει επεκταθεί σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες. Σε αυτό επίσης πολύ συντείνουν και γενικά προγράμματα κοινωνικής πολιτικής, με τα οποία εξασφαλίζεται η ικανοποίηση της ανάγκης ασφαλείας του

εργαζομένου που τον κάνει να εργαστεί απερίσπαστα και να γίνει πιο αποδοτικός στη δουλειά του.

Οι κοινωνικές ανάγκες αναφέρονται κυρίως στο αίσθημα του «ανήκειν», που, όπως παρατήρησε ο Αριστοτέλης, είναι έμφυτο στον άνθρωπο («ζών κοινωνικόν»). Η επιθυμία να αγαπάει κανείς και να αγαπιέται, η σύναψη φιλικών σχέσεων καθώς και σχέσεων γνωριμίας, η δημιουργία «παρέας», είναι μερικά παραδείγματα κοινωνικών αναγκών. Η ανάγκη επαφής με το συνάνθρωπό του βρίσκει την έκφρασή της στη δημιουργία ομάδας, κοινότητας. Το παιδί έχει ανάγκη να ανήκει σε μια οικογένεια, σε ένα σχολείο, σε μια συντροφιά φίλων. Ο μεγάλος θέλει να ανήκει σε μια ομάδα εργασίας είτε στενή μέσα στον τόπο εργασίας του είτε πλατύτερα σε μια συνδυαστική οργάνωση. Ακόμη, του αρέσει να ανήκει σε διάφορους συλλόγους και να συμμετέχει στην ομαδική ζωή της κοινότητάς του. Μπαίνοντας στην ομάδα, τόσο το παιδί όσο και ο εργαζόμενος θέλει να αισθάνεται ότι γίνεται αποδεκτός, φοβάται την απόρριψη και τη μη παραδοχή, γιατί έτσι θα στερηθεί ακριβώς αυτή την ικανοποίηση της ανάγκης του να ανήκει και του να συμμετέχει σε κάτι.

Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΟΗΤΡΟΥ ΚΑΙ ΘΕΣΗΣ

Ο άνθρωπος δεν αρκείται να ανήκει σε μια ομάδα. Θέλει ακόμα να κερδίσει γόητρο και θέση μέσα σε αυτή, δηλαδή μια θέση ιεραρχική στην κοινωνική δομή, που επιφέρει αναγνώριση και προνόμια. Όλοι εργάζονται για να διατηρήσουν ή να ανυψώσουν τη θέση τους.

Το γόητρο δεν ταυτίζεται πάντα με τη θέση. Κάποιος που κατέχει ένα σπουδαίο αξίωμα, λέμε ότι έχει μια υψηλή θέση, μπορεί όμως να μην έχει γόητρο. Το γόητρο καθορίζεται από την αξία, την τιμή που οι συνάδελφοί του θα του αναγνωρίσουν. Το γόητρο δεν αποκτάται με την επιβολή, είναι κάτι που κερδίζεται με την προσωπική αξία.

Η ανάγκη για κατάληψη «θέσης», είναι πηγή δυσκολιών για τις ανθρώπινες σχέσεις, αλλά και για την επιχείρηση. Γιατί, προκειμένου να βοηθήσω κάποιον σε

κάποια θέση – θέμα προαγωγών κ.λπ. – πρέπει να είμαι σε θέση να αξιολογήσω την εργασία του σωστά και αντικειμενικά. Τα παράπονα που δημιουργούνται – δίκαια ή άδικα – διαταράζουν καμιά φορά επικίνδυνα το ψυχολογικό κλίμα.

Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑΣ

Όλες οι ανάγκες που αναφέραμε πιο πάνω, αφορούν την εξυπηρέτηση του ίδιου του ατόμου. Λόγω όμως της πνευματικής του φύσης ο άνθρωπος έχει να καλύψει και την ανάγκη να ξεφύγει από το εαυτό του, να προσέξει τον άλλο και να τον εξυπηρετήσει. Είναι η έννοια της προσφοράς. Η προσφορά είναι ένα υπερατομικό βίωμα. Για να έχουμε μια ψυχικώς άρτια προσωπικότητα πρέπει να μπορεί να κάνει αυτό το πέρασμα από το άτομο στο πρόσωπο.

Κατά τον JUNG, ο άνθρωπος προχωρεί εφ' όσον εγκαταλείπει τον ενστικτώδη βίο και βαδίζει προς τον πνευματικό, εφ' όσον φεύγει από το εγώ και πηγαίνει στο εσύ. Έτσι του δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξει όλο τον πλούτο των συναισθημάτων του και να δημιουργήσει μια σφαίρα υψηλότερων αξιών. Είναι ένα κίνητρο ανόδου. Οι ανάγκες αναγνώρισης σχετίζονται με την ανάγκη του ατόμου να επιτύχει ικανοποιητική αναγνώριση. Μια συνιστώσα είναι η αναγνώριση του ατόμου από τον ίδιο τον εαυτό του, με άλλα λόγια ο ίδιος ο εαυτός του δίνει στον κάθε άνθρωπο την εικόνα του. Εδώ αναφέρεται η ανάγκη για γνώση, για δεξιότητα, η ανάγκη για αυτονομία στην εργασία και κάποιο βαθμό ελευθερίας, και τέλος η ανάγκη για αυτονομία και αυτοπεποίθηση.

Μια δεύτερη συνιστώσα αποτελεί η ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση από τους άλλους, τόσο στον εργασιακό χώρο, όσο και στο οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον. Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να του αναγνωρίζουν την προσπάθειά του και ακόμη να γίνεται παραδεκτός από το περιβάλλον. Η ανάγκη αυτή αναγνώρισης και επιδοκμασίας δεν είναι εγωιστική αλλά ανθρωπινή. Αυτό το χρειάζεται ο άνθρωπος για να δει που βαδίζει: βρίσκεται στον ορθό δρόμο; Ακολουθεί τη σωστή τακτική; Εκτός πια αν ο άνθρωπος βρίσκεται στην ακμή του και αγωνίζεται να ανοίξει νέο δρόμο, αλλά και πάλι από κάποιον θέλει να αναγνωρίζεται για να μη νοιώσει

αφόρητη πικρία. Όταν ο άνθρωπος ξέρει ότι επιδοκιμάζεται, τότε προχωρεί στη ζωή. Αλλιώς μπορεί να ξεφύγει από την κανονική τροχιά και να υιοθετήσει στάση αντικοινωνική. Γι' αυτό ο έπαινος είναι πολύ καλύτερο μέσο αγωγής παρά η τιμωρία. Στην πρακτική του μορφή αναγνώριση θα πει ότι λαμβάνω υπόψη τη γνώμη, τις εισηγήσεις, τις υποδείξεις του άλλου, ότι καλώ αυτόν τον άλλο και τον συμβουλεύομαι.

Η πείρα απέδειξε ότι η επιχείρηση έχει πολλά να ωφεληθεί από τις ιδέες και τις εμπνεύσεις των εργαζομένων για τη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής. Ο εργαζόμενος, εξάλλου, όταν αισθάνεται ότι υπολογίζεται η γνώμη του και η συνεισφορά του αναπτύσσει όλο και μεγαλύτερο ζήλο για τη δουλειά του, όλο και περισσότερο δένεται με αυτή και την επιχείρηση. Αυτό έγινε κατανοητό από τον κόσμο των επιχειρήσεων, ώστε να εισαγάγουν το σύστημα συμμετοχής των εργαζομένων και το σύστημα παροχής ειδικών αμοιβών και βραβείων για να παρακινήσουν ακόμη περισσότερο τους εργαζόμενους στο να αναπτύξουν πρωτοβουλία γύρω από τα θέματα της εργασίας τους.

Όταν αυτές οι ανάγκες ικανοποιηθούν, τότε αποκτούν μεγάλη έκταση οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, που θεωρούνται και οι σπουδαιότερες στο δρόμο του ατόμου για την ωριμότητα, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο CHRIS ARGIRIS, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Harvard των ΗΠΑ. Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης σχετίζονται με την ανάγκη του ατόμου να εκπληρώσει τα προσωπικά όνειρα και τους πόθους, να αναπτύξει την προσωπικότητά του, να αξιοποιήσει το δυναμικό του, να γίνει αυτός που νομίζει ότι είναι πλασμένος να γίνει. Μια ενεργητική διαμόρφωση της ίδιας της ζωής και θετική επίδραση επί του περιβάλλοντος, ώστε να αυξάνεται το αίσθημα της αξίας της προσωπικότητας του ιδίου.

2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ FREDERICK HERZBERG – ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΓΚΩΝ MURRAY ΚΑΙ McCLELLAND

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG

Ο Frederick Herzberg ήταν καθηγητής του μάνατζμεντ στο Πανεπιστήμιο της Γιούτα των Η.Π.Α. και ασχολήθηκε επισταμένως με το φαινόμενο της υποκίνησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Είναι ο πρώτος, ο οποίος κατόρθωσε να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια και από την άλλη τους παράγοντες εκείνους, που όταν υπάρχουν, οδηγούν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση. Τους πρώτους τους ονομάζει παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας, ενώ τους δεύτερους υποκινητικούς.

α) Υποκινητικοί Παράγοντες

Ο HERZBERG απομόνωσε τους εξής παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στον εργαζόμενο:

- Το *επίτευγμα*, δηλαδή το να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του με επιτυχία, να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν καθώς και να έχει την αίσθηση της δημιουργίας.
- Η *αναγνώριση* των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. Μπορεί να είναι υλική (αύξηση του μισθού), ή ηθική (δημόσιος έπαινος, επιδοκιμασία ενεργειών του), ή και τα δύο (προαγωγή). Είναι πάλι δυνατόν η αναγνώριση να προέρχεται από οποιονδήποτε (πελάτη, προϊστάμενο). Γενικά ως αναγνώριση εννοούμε οτιδήποτε θεωρείται από τον εργαζόμενο ότι αποτελεί επιβράβευση των προσπαθειών που καταβάλλει.
- Η *εργασία* αυτή καθαυτή, δηλαδή τα καθήκοντα που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.
- Η *υπευθυνότητα*, δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του.
- Η *πρόοδος*, δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζόμενου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησής του.

Ο Herzberg θεωρεί ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία του ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις, για το λόγο αυτό ονομάζει τους παράγοντες αυτούς *υποκινητικούς*.

β) Παράγοντες Δυσαρέσκειας

Υπάρχουν και ορισμένοι άλλοι παράγοντες οι οποίοι προκαλούν στον εργαζόμενο δυσαρέσκεια και ανάμεσα σε αυτούς ο Herzberg απομόνωσε τους εξής:

- Η *πολιτική* και η *διοίκηση της επιχείρησης* δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση (π.χ. αρνητικό παράγοντα αποτελεί η κακή οργάνωση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση, ώστε κανείς να μη γνωρίζει από ποιόν παίρνει εντολές), καθώς και η πολιτική την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς το προσωπικό της όσο και σχετικά με άλλα θέματα.
- Οι *συνθήκες εργασίας*, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος (εξαερισμός, φωτισμός, τεχνολογία κ.τ.λ.).
- Οι *διαπροσωπικές σχέσεις*, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τους υφιστάμενους.
- Ο *μισθός*, σε περιπτώσεις που δεν έγινε η αύξηση που περίμενε ο εργαζόμενος
- Η *ηγεσία*, δηλαδή η ικανότητα ή η ανικανότητα της, η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά της, η διάθεσή της ή μη να διδάξει τους υφιστάμενους καθώς και η διάθεσή της να εξουσιοδοτήσει ή μη.
- Η *εξασφάλιση* (μονιμότητα) *της απασχόλησης*.

Η παρουσία των υποκινητικών παραγόντων αυξάνει σημαντικά την υποκίνηση, ενώ η απουσία τους οδηγεί το άτομο σε μια ουδέτερη κατάσταση, την οποία χαρακτηρίζουμε ως μη υποκίνηση. Από την άλλη όμως πλευρά, η παρουσία των παραγόντων υγιεινής ή δυσαρέσκειας που σημαίνει κάλυψή τους σε ικανοποιητικό βαθμό, δεν οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση αλλά σε ένα ουδέτερο επίπεδο. Όταν όμως οι παράγοντες αυτοί απουσιάζουν, τότε οδηγούν σε μεγάλη δυσαρέσκεια, η οποία εμφανίζεται με δυνατά αρνητικά συναισθήματα.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MURRAY ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ McCLELLAND

Ο HENRY A. MURRAY ανέπτυξε μια θεωρία σύμφωνα με την οποία τα άτομα μπορούν να καταταγούν ανάλογα με την ένταση των διαφόρων αναγκών τους. Κάθε στιγμή επιδρούν διάφορες ανάγκες οι οποίες συχνά είναι αντικρουόμενες και επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ως ανάγκες μπορούμε να θεωρήσουμε «ένα επανεμφανιζόμενο ενδιαφέρον για κάποιο στόχο». Κάθε ανάγκη έχει δύο βασικές συνιστώσες: μια ποιοτική η οποία εκφράζει την κατεύθυνση της ανάγκης και μια ποσοτική, η οποία εκφράζει την ένταση της ανάγκης.

Ο MURRAY υποστήριξε ότι δεν υπάρχει κάποια ιεραρχία αναγκών για όλους, αλλά μόνο μια ιεραρχία για κάθε άτομο, αφού ο καθένας δίνει διαφορετική βαρύτητα και σπουδαιότητα στις ανάγκες του. Η λίστα των αναγκών του MURRAY περιλαμβάνει τις εξής ανάγκες: Ανάγκη για επιτεύγματα, για κοινωνικές σχέσεις, για αυτονομία, για αποφυγή ταπείνωσης, για σεβασμό, για εκπαίδευση και υποβοήθηση, για τάξη, για παιχνίδι, για ευαισθησία, για κατανόηση. Ο ίδιος πιστεύει πως οι ανάγκες αυτές είναι κυρίως δευτερεύουσες, προϊόν μάθησης από το περιβάλλον και δραστηριοποιούνται από χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανάγκες, δηλαδή, φανερώνονται ή αποκαλύπτονται όταν οι συνθήκες του περιβάλλοντος είναι κατάλληλες, διαφορετικά βρίσκονται σε λανθάνουσα κατάσταση.

Το μοντέλο αυτό του MURRAY αναπτύχθηκε από τον DAVID McCLELLAND. Ο McCLELLAND υποστηρίζει ότι τρεις είναι οι ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο: α) η ανάγκη για εξουσία, β) η ανάγκη για κοινωνικότητα και γ) η ανάγκη για επίτευγμα. Αυτές τις ανάγκες πρέπει να τις αισθάνονται έντονα τα άτομα, τα οποία μετέχουν σε μια επιχείρηση, γιατί τα στελέχη αυτά συνεργάζονται σε ομάδες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

α) **Η ανάγκη για εξουσία.** Είναι η ανάγκη να εξασκεί κανείς επιρροή στους άλλους, να επιδρά και να ελέγχει τους άλλους. Αυτά τα άτομα προσπαθούν να επηρεάσουν άμεσα κάνοντας υποδείξεις, παρέχοντας τη γνώμη τους και την εκτίμησή τους και προσπαθούν να πείσουν τους άλλους για τις απόψεις τους. Επιδιώκουν ηγετικές θέσεις σε ομαδικές δραστηριότητες, αλλά μπορούν είτε να γίνουν ηγέτες, είτε να αποτελούν απλώς και μόνο «επικυριαρχούντα άτομα», κάτι

που θα εξαρτηθεί από άλλες ιδιότητες όπως ικανότητα και κοινωνικότητα. Όταν μιλάμε για εξουσία αναφερόμαστε συνήθως σε δύο μορφές εξουσίας, που μπορεί να παρατηρήσει κανείς στα στελέχη: την προσωπική εξουσία και τη θεσμοθετημένη εξουσία. Στην πρώτη περίπτωση της προσωπικής εξουσίας τα στελέχη επιδιώκουν επικυριαρχία για την κυριαρχία. Η προσωπική κατάκτηση παίζει σημαντικό ρόλο γι' αυτούς και παρατηρήθηκε πως τα άτομα αυτά αποφεύγουν να αναλάβουν θεσμοθετημένες υπευθυνότητες. Στη δεύτερη περίπτωση της θεσμοθετημένης εξουσίας, το στέλεχος αφενός κάνει ότι μπορεί για να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αφετέρου ενδιαφέρεται για τα προβλήματα της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον McCLELLAND, τα άτομα που έχουν ισχυρή την ανάγκη για θεσμοθετημένη εξουσία εμφανίζουν τα εξής χαρακτηριστικά: 1) σκέφτονται την οργάνωση και αισθάνονται προσωπική ευθύνη για την εξέλιξή της, 2) απολαμβάνουν τη δουλειά τους και την επίτευξη του έργου με το προκαθορισμένο τρόπο, 3) φαίνονται ότι είναι διατεθειμένοι να θυσιάσουν το δικό τους συμφέρον για το καλό της επιχείρησης, 4) έχουν έντονο το αίσθημα δικαιοσύνης ή ισότητας και 5) φαίνεται πως είναι περισσότερο ώριμοι (π.χ. είναι λιγότερο αντιδραστικοί από άλλους και πιο πρόθυμοι να δεχθούν συμβουλές από ειδικούς). Οι προϋποθέσεις υποκίνησης εργαζομένων με ισχυρή ανάγκη για εξουσία είναι: εργασίες με υψηλό βαθμό δόμησης και τυποποίησης με σαφή ιεραρχία, εξουσία και υπευθυνότητα και τέλος με δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων στα τυπικά πλαίσια εξουσίας.

β) Η ανάγκη για κοινωνικότητα. Είναι η ανάγκη για ανθρώπινη συντροφιά και διαβεβαίωση από τους άλλους ότι το άτομο είναι αποδεκτό. Τα άτομα που έχουν ισχυρή ανάγκη για κοινωνικότητα εμφανίζουν τα εξής χαρακτηριστικά: 1) έχουν μια έντονη επιθυμία για αποδοχή και έγκριση από τους άλλους, 2) έχουν την τάση να συμμορφώνονται στις επιθυμίες των άλλων, όταν πιέζονται από ανθρώπους τη φιλία των οποίων εκτιμούν πολύ και 3) έχουν ένα πραγματικό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των άλλων.

Τα άτομα με έντονη την ανάγκη για κοινωνικότητα προτιμούν εργασίες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από έντονες διαπροσωπικές σχέσεις όπως π.χ. πωλήσεις,

διδασκαλία, δημόσιες σχέσεις και παροχή συμβουλών. Η έρευνα για την ανάγκη κοινωνικότητας υποδεικνύει πως άτομα με υψηλή ένταση της ανάγκης αυτής παρουσιάζουν λιγότερες απουσίες. Επίσης άτομα με υψηλή ανάγκη για κοινωνικότητα είναι πιθανό να αυξήσουν την απόδοσή τους μόνο εάν η πίεση προέρχεται από φίλους.

γ) **Η ανάγκη για επιτεύγματα.** Είναι η ορμή που αισθάνεται κάποιος να επιτύχει κάτι σε σχέση πάντα με ένα σύνολο προτύπων, είναι η ανάγκη να επιτύχει κάτι δύσκολο. Είναι η ανάγκη να γνωρίζει τέλεια ή να κατευθύνει και να οργανώνει ανθρώπους, αντικείμενα ή ιδέες κατά τον πιο γρήγορο και ανεξάρτητο τρόπο. Είναι η ανάγκη να υπερνικά τα εμπόδια και να πετυχαίνει υψηλά πρότυπα. Είναι η ανάγκη να υπερέχει, να ανταγωνίζεται επιτυχώς άλλους και να τους νικά. Είναι τέλος, η ανάγκη να αυξήσει την αυτοεκτίμησή του με την επιτυχή εξάσκηση του ταλέντου του.

Άτομα με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα συγκεντρώνουν τα εξής χαρακτηριστικά: 1) έχουν έντονη επιθυμία να αναλάβουν προσωπική ευθύνη για εύρεση λύσεων στα προβλήματα, 2) έχουν την τάση να αναλαμβάνουν μέτριας δυσκολίας στόχους για επίτευξη και να αναλάβουν υπολογισμένους κινδύνους, 3) έχουν μια δυνατή επιθυμία για άμεση επαναπληροφόρηση σχετικά με την απόδοσή τους και 4) είναι προσηλωμένα σε ένα και μόνο στόχο, που είναι το έργο και η επίτευξή του.

Είναι απαραίτητο για τα άτομα με μεγάλη ανάγκη για επιτεύγματα να τοποθετούνται σε δύσκολες εργασίες που έχουν κάποια πρόκληση στην εκτέλεσή τους και ότι σε εργασίες ρουτίνας, γιατί είναι βέβαιο ότι δε θα δραστηριοποιηθεί το κίνητρο για επιτεύγματα που θα οδηγήσει σε συμπεριφορά προσανατολισμένη προς αυτά. Άτομα με μεγάλη ανάγκη για επιτεύγματα προτιμούν εμπλουτισμένες εργασίες με μεγαλύτερη αυτονομία, ποικιλία, και υπευθυνότητα, ενώ άτομα με χαμηλή ανάγκη για επιτεύγματα μπορεί να απογοητευτούν ή ακόμα και να παρατηρηθούν, όταν τους δοθεί αυξημένη υπευθυνότητα για επίτευξη έργου.

2.4 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ

Η πυραμίδα αναγκών του MASLOW αφενός είναι αληθοφανής, αφετέρου είναι πολύ απλή και κατανοητή από όλους. Έτσι, είναι σπουδαία από την άποψη ότι παρέχει άριστη εισαγωγή στο φαινόμενο της υποκίνησης και ρίχνει αρκετό φως στο πολύπλοκο, πράγματι, πλέγμα των ανθρώπινων αναγκών. Έτσι, το διοικητικό στέλεχος, κατανοώντας τις ίδιες του τις ανάγκες και τις ανάγκες των υφισταμένων του, μπορεί να τους «χειρισθεί» καλύτερα δημιουργώντας ένα κατάλληλο περιβάλλον για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Όσο το εργασιακό περιβάλλον παρέχει μεγαλύτερη δυνατότητα ικανοποίησης περισσότερων αναγκών, τόσο πιο υποκινητικό θα είναι για τους εργαζόμενους. Ο HERZBERG τώρα προκάλεσε ένα σημαντικό κύμα οργανωτικών αλλαγών. Αυτές οι αλλαγές, γνωστές σαν εμπλουτισμός εργασίας αφορούσαν κυρίως βασικές αλλαγές στο περιεχόμενο και στο επίπεδο υπευθυνότητας μιας εργασίας με στόχο να παρέχει περισσότερες προκλήσεις στους εργαζομένους.

Σχετικά με την κριτική που ασκήθηκε στο μοντέλο υποκίνησης του HERZBERG το πρώτο είναι ότι υπεραπλουστεύει κάπως το φαινόμενο αυτό. Η χρήση του μοντέλου στις ΗΠΑ και σε άλλες χώρες σε ευρεία κλίμακα έδειξε πως τείνει να εφαρμόζεται με επιτυχία στο διοικητικό προσωπικό, σε επαγγελματίες και σε ανώτερο διοικητικό προσωπικό. Μερικοί δε μπορούν να δεχθούν ότι υπάρχουν δύο διαφορετικές ομάδες παραγόντων στην υποκίνηση και πιστεύουν, παρά την αντίθετη γνώμη του HERZBERG, ότι υπάρχει ένα συνεχές ρεύμα στην υποκίνηση ως τη δυσαρέσκεια. Άλλοι λένε ότι δε δίνει αρκετή έμφαση στις υποκινητικές ιδιότητες του μισθού, της θέσης και των σχέσεων με άλλους, γιατί τους θεωρεί ως παράγοντες δυσαρέσκειας.

Παρόλη την κριτική που ασκήθηκε στον HERZBERG, εμείς θεωρούμε ότι είναι αρκετά χρήσιμο να μπορεί κανείς να ξεχωρίσει τους παράγοντες δυσαρέσκειας ή υγιεινής, οι οποίοι πρέπει να βρίσκονται σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο για να μπορέσουν να δραστηριοποιηθούν οι κατά εξοχήν παράγοντες που υποκινούν. Επισημαίνεται δηλαδή ότι βελτιώσεις στο περιβάλλον εργασίας δε θα μπορούν να έχουν διαρκή θετική επίδραση στην παραγωγικότητα ενώ βελτιώσεις στο

περιεχόμενο εργασίας δίνουν στην εργασία του ατόμου νόημα και συνεπώς διαρκή θετική επίδραση στην παραγωγικότητα.

Η θεωρία του McCLELLAND έδωσε τη δυνατότητα να μετρήσουμε την ένταση της ανάγκης για εξουσία, της ανάγκης για κοινωνικότητα και της ανάγκης για επιτεύγματα. Η κριτική που ασκείται στη θεωρία του McCLELLAND είναι ότι, στις έρευνες τις σχετικές με τις ανάγκες του McCLELLAND, μπερδεύεται το αίτιο με το αιτιατό, πράγμα που σημαίνει πως η ανάγκη για δύναμη μπορεί απλά και μόνο να προκύψει σα συνάρτηση της θέσης που κατέχει το διοικητικό στέλεχος σε μια ιεραρχικά δομημένη οργάνωση. Αυτό σημαίνει πως όσο υψηλότερα βρίσκεται το στέλεχος στην ιεραρχία τόσο δυνατότερο είναι το κίνητρό του για την εξουσία και δύναμη.

Σημαντικό στοιχείο για επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι ότι τα άτομα μπορούν να εκπαιδευτούν, ώστε να δυναμώσουν την ανάγκη τους για επιτεύγματα. Αυτό μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τις επιχειρήσεις εκείνες που ενδιαφέρονται να αναπτύξουν δικά τους στελέχη στις ανώτερες και ανώτατες θέσεις. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί πως μάντζερ με υψηλή ανάγκη για εξουσία πληρώνουν την επιτυχία τους στις οργανώσεις με την προσωπική τους υγεία. Έτσι, όπως αναφέρει ο McCLELLAND, μέτρησε την ανάγκη για εξουσία σε μια ομάδα αποφοίτων του Πανεπιστημίου του HARVARD πριν από είκοσι χρόνια. Στη μελέτη παρακολούθησης που έγινε είκοσι χρόνια μετά διαπιστώθηκε ότι το 58% αυτών που είχαν υψηλή ανάγκη για δύναμη, είτε είχαν υψηλή πίεση αίματος, είτε είχαν πεθάνει από καρδιακά επεισόδια.

Εν κατακλείδι μπορούμε να πούμε πως μάντζερ με προσανατολισμό στην εξουσία είναι πολλοί αποτελεσματικοί όταν ενδιαφέρονται για την επιχείρηση ως σύνολο, επειδή παρέχουν τη δομή, την ένταση και την υποστήριξη που είναι απαραίτητη να διευκολύνει συμπεριφορά ομάδας προσανατολισμένης στους στόχους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: Οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να θεωρηθούν ως βάση της ανθρώπινης υποκίνησης. Μια πρώτη προσέγγιση έγινε από το MASLOW, ο οποίος προσπάθησε να εξηγήσει το φαινόμενο της ανθρώπινης υποκίνησης βάση της

ομώνυμης πυραμίδας, η οποία περιλαμβάνει κατά σειρά σπουδαιότητας της φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφαλείας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες αναγνώρισης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Υπάρχει μια σαφής ιεραρχία στις ανάγκες και στην ικανοποίησή τους. Ο HERZBERG προσπάθησε να εξηγήσει την ανθρώπινη υποκίνηση στον εργασιακό χώρο με βάση δύο σύνολα παραγόντων: των παραγόντων υποκίνησης και των παραγόντων υγιεινής ή δυσαρέσκειας.

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Ένα από τα βασικά καθήκοντα του αποτελεσματικού στελέχους είναι η υπευθυνότητα για την υποκίνηση των υφισταμένων του. Άλλες υπευθυνότητες που αναλαμβάνει με την κατοχή της θέσης του είναι να καθορίζει ρεαλιστικούς και επιτεύξιμους στόχους για τους υφισταμένους του, να παρέχει σε αυτούς τα απαραίτητα μέσα για να μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους, να μπορεί να τους μεταδίδει το τι αναμένει από αυτούς, να τους παρέχει μια κατάλληλη μια κατάλληλη δομή ανταμοιβών, ώστε να μπορεί να ενθαρρύνει την απόδοσή τους, να εκχωρεί εξουσία και να επιδιώκει τη συμμετοχή τους όπου αυτό είναι δυνατό, να φροντίζει για απομάκρυνση εμποδίων στην αποδοτική εκτέλεση των καθηκόντων των υφισταμένων του, να αξιολογεί την απόδοση και να τους ανακοινώνει τα αποτελέσματα και, τέλος να δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον γι' αυτούς τόσο ως ομάδα, όσο και ως άτομα.

Εκείνο όμως, που πρέπει να γίνει εδώ σαφές είναι ότι πίσω από οποιοδήποτε ηγετικό ή διοικητικό σύστημα κρύβεται μια ολόκληρη φιλοσοφία του διοικητικού στελέχους, που ουσιαστικά στηρίζει το μοντέλο διοίκησης, που αυτό χρησιμοποιεί στην πράξη. Γι' αυτό στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ειδική μνεία στις θεωρίες X και Ψ του Douglas McGregor, οι οποίες υποκρύπτουν εφαρμογές αυταρχικών και συμμετοχικών συστημάτων διοίκησης.

2.5 ΘΕΩΡΙΑ X ΚΑΙ Ψ

Κάθε διοικητικό στέλεχος στην εξάσκηση των καθηκόντων του στηρίζεται σε μια διοικητική φιλοσοφία την οποία έχει διαμορφώσει με το πέρασμα του χρόνου βάση της προηγούμενης γνώσης και εμπειρίας του. Πολύ συχνά έχει ειπωθεί το «πες μου τις απόψεις σου για τους ανθρώπους για να σου πω πως διοικείς». Αυτό έχει κάποια αλήθεια με την έννοια ότι οι μάντζερ αναπτύσσουν πράγματι και χρησιμοποιούν ένα βασικό μοντέλο ανθρώπου στην προσέγγιση των υφισταμένων τους.

Ο Douglas McGregor, καθηγητής στα Πανεπιστήμια Harvard, M.I.T. και Antioch, προσπάθησε να συστηματοποιήσει τις υποθέσεις πάνω στις οποίες πολλοί

μάνατζερ στηρίζουν τη διοικητική τους δραστηριότητα. Αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής ήταν η θεωρία X και Ψ, που αντιπροσωπεύουν δύο σύνολα αντίθετων υποθέσεων. Σύμφωνα με τον McGregor, κάθε διοικητική απόφαση ή δραστηριότητα υποκρύπτει υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι πεποιθήσεις αυτές, που είναι πλατιά διαδεδομένες μεταξύ των διοικητικών στελεχών, είναι αυτές οι αναφερόμενες ως θεωρία X, και που αντιπροσωπεύουν την παραδοσιακή άποψη κατεύθυνσης και ελέγχου των υφισταμένων.

Οι υποθέσεις της Θεωρίας X είναι οι εξής:

1) Ο μέσος άνθρωπος έχει έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία, και θα την αποφύγει εάν μπορεί.

2) Εξαιτίας αυτής της αντιπάθειας, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να καταπιέζονται, να ελέγχονται, να καθοδηγούνται και να απειλούνται με τιμωρία για να τους «καταφέρει» κανείς να καταβάλλουν κατάλληλη προσπάθεια προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

3) Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να καθοδηγείται, επιθυμεί να αποφύγει την ευθύνη, έχει σχετικά ελάχιστες φιλοδοξίες και επιθυμεί ασφάλεια πάνω από όλα.

Η διαπίστωση σήμερα είναι ότι πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν ως βασική φιλοσοφία, πεποιθήσεις που ταυτίζονται με αυτές της θεωρίας X. Από τη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ φαίνεται ότι οι αρχές που αναφέρονται εκεί δε θα μπορούσαν να εμφανιστούν εάν δε στηριζόταν στη θεωρία X. Είναι σαφές ότι άλλες πεποιθήσεις θα είχαν οδηγήσει σε άλλες οργανωτικές αρχές. Η θεωρία X παρέχει μια εξήγηση για την ανθρώπινη συμπεριφορά στη βιομηχανία. Αυτές οι υποθέσεις ενδεχομένως δε θα είχαν αντέξει τόσο, εάν δεν είχαν σημαντικές ενδείξεις ότι τα στελέχη τις υποστηρίζουν. Όμως τόσο στη βιομηχανία όσο και αλλού μπορούμε εύκολα να παρατηρήσουμε φαινόμενα, που δε συμφωνούν με τις πεποιθήσεις της θεωρίας X.

Η φιλοσοφία του μάνατζμεντ, που στηρίζεται στην καθοδήγηση και στον έλεγχο – ανεξάρτητα από το εάν εμφανίζει μαλακό ή σκληρό προσωπείο – είναι ακατάλληλο να υποκινήσει τους εργαζόμενους, επειδή οι ανάγκες στις οποίες

στηρίζεται κυρίως (φυσιολογικές και ασφάλειας) δεν αποτελούν σπουδαίους παράγοντες υποκίνησης της συμπεριφοράς στην σημερινή κοινωνία. Σήμερα, ο έλεγχος και η καθοδήγηση έχουν περιορισμένη αξία στην υποκίνηση των ατόμων γιατί σήμερα οι σπουδαίες ανάγκες, που καθορίζουν τη συμπεριφορά, είναι οι κοινωνικές και οι ανάγκες που αναφέρονται στο «εγώ» του ατόμου. Έτσι σήμερα σε πολλές επιχειρήσεις, βλέπουμε άτομα, τα οποία δεν έχουν ευκαιρίες στην εργασία τους να ικανοποιήσουν ανάγκες, που είναι γι' αυτούς σπουδαίες να συμπεριφέρονται έτσι όπως ακριβώς αναμένουμε με νωθρότητα, με παθητικότητα, με απροθυμία να αναλάβουν υπευθυνότητα, με αντίδραση στις αλλαγές, με απίθανες απαιτήσεις για οικονομικά οφέλη.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε πως οι πεποιθήσεις της Θεωρίας Χ συνεχίζουν να διαμορφώνουν τη διοικητική στρατηγική και όσο αυτό θα συμβαίνει δε θα υπάρχουν δυνατότητες μεγάλης «χρησιμοποίησης» του δυναμικού του μέσου εργαζόμενου.

Οι υποθέσεις της Θεωρίας Ψ είναι οι ακόλουθες:

1) Η χρησιμοποίηση των πνευματικών και σωματικών μας δυνάμεων στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο το να παίζουμε και να ξεκουραζόμαστε.

2) Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να προκαλέσει κανείς προσπάθεια προς τους οργανωτικούς στόχους. Το άτομο θα ασκήσει αυτοέλεγχο και αυτοκατεύθυνση για την επίτευξη των στόχων με τους οποίους «έχει δεθεί».

3) Το «δέσιμο» με τους στόχους είναι συνάρτηση των ανταμοιβών, οι οποίες συνδέονται με την επίτευξή τους.

4) Ο μέσος άνθρωπος, σε κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο αποδέχεται αλλά και επιδιώκει την ανάληψη υπευθυνότητας.

5) Η ικανότητα να εξασκήσει ένα σχετικά υψηλό βαθμό φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητας στην επίλυση των οργανωτικών προβλημάτων είναι πλατιά και όχι στενά κατανεμημένη μεταξύ του πληθυσμού.

6) Στις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής οι διανοητικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου μόνο εν μέρει χρησιμοποιούνται.

Οι πεποιθήσεις της θεωρίας Ψ, που αναφέρονται παραπάνω, δεν είναι σε καμιά περίπτωση στατικές, αλλά είναι δυναμικές στη φύση τους και υποδεικνύουν τη δυνατότητα ανθρώπινης ανάπτυξης και εξέλιξης.

Βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από τις πεποιθήσεις για τους ανθρώπους του τύπου της Θεωρίας Ψ είναι ότι τα όρια της ανθρώπινης συνεργασίας στις επιχειρήσεις δεν είναι όρια της ανθρώπινης φύσης αλλά όρια της ευφυΐας του μάνατζμεντ (των διοικητικών στελεχών) στο να συνειδητοποιήσει τις δυνατότητες που έχει το προσωπικό του. Πιο απλά, σύμφωνα με τη Θεωρία Ψ, εάν οι εργαζόμενοι είναι φυγόπονοι, αδιάφοροι, χωρίς θέληση να αναλάβουν υπευθυνότητα, αδιάλλακτοι, χωρίς δημιουργικότητα και χωρίς διάθεση συνεργασίας, τότε οι αιτίες θα πρέπει να αναζητηθούν στο μάνατζμεντ και ειδικότερα στις μεθόδους του σχετικά με την οργάνωση και τον έλεγχο.

Ο καθηγητής του Πανεπιστημίου του Harvard CHRIS ARGIRIS έχει επισημάνει ότι η συμβατική διοικητική στρατηγική στις επιχειρήσεις σχετικά με την οργάνωση και τον έλεγχο των ανθρώπων κατά παράδοξο τρόπο έχουν σχεδιαστεί έτσι, που να ταιριάζουν περισσότερο σε παιδιά παρά σε ώριμα και ενήλικα άτομα. Η Θεωρία Χ μπορεί να στηρίξει μόνο συγκεντρωτικά μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης και γι' αυτό γίνεται σοβαρή και συνεχής προσπάθεια με πρακτικές εφαρμογές για μετακίνηση από τη Θεωρία Χ στη Θεωρία Ψ. Βέβαια, μερικές φορές οι πρακτικές εφαρμογές, που στοχεύουν σε αυτή τη μετακίνηση αποτυγχάνουν, αλλά ο λόγος της αποτυχίας δεν οφείλεται στο ότι η Θεωρία Ψ δεν μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη, αλλά στο ίδιο το μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα σε πολλές περιπτώσεις το μάνατζμεντ «αγοράζει απλώς την ιδέα», αλλά προσπαθεί να την πραγματοποιήσει μέσα στο περιβάλλον της Θεωρίας Ψ και των υποθέσεων που απορρέουν από αυτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα την ανθρώπινη υποκίνηση θα πρέπει να δούμε τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα διαμορφώνουν τις αποφάσεις τους ώστε να ενεργήσουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες των ατόμων για μελλοντικές συμπεριφορές και τα αποτελέσματά τους, αναγνωρίζουμε το άτομο ως ευσυνείδητο που δεν άγεται και φέρεται μόνο από τις ανάγκες του, αλλά καθοδηγείται και από λογικές διεργασίες και με βάση αξιολογήσεις μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης παίρνει τις αποφάσεις του.

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ: Οι προσδοκίες είναι μια μορφή πεποιθήσεων που έχουν δύο βασικές διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση είναι γνωστή ως προσδοκία απόδοσης, αναφέρεται στη σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης και δηλώνει το πόσο σίγουρο είναι το άτομο ότι η καταβολή της προσπάθειας θα οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση. Όταν το άτομο δεν πιστεύει ότι οποιαδήποτε προσπάθεια θα οδηγήσει στην απόδοση (στόχο) τότε η προσδοκία είναι μηδέν, ενώ όταν πιστεύει ακράδαντα, αισθάνεται δηλαδή βεβαιότητα, ότι η προσπάθεια θα επιφέρει τη συγκεκριμένη απόδοση (στόχο), τότε η προσδοκία ανταμοιβών, αναφέρεται στη σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών και υποδηλώνει το πόσο σίγουρο είναι το άτομο ότι η απόδοση θα οδηγήσει στις ανταμοιβές. Όταν το άτομο πιστεύει ότι η επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης δε θα οδηγήσει στις συγκεκριμένες ανταμοιβές, τότε η προσδοκία ανταμοιβών είναι μηδέν, ενώ όταν πιστεύει ακράδαντα είναι δηλαδή σίγουρα ότι η συγκεκριμένη απόδοση θα οδηγήσει στις ανταμοιβές, τότε η προσδοκία ανταμοιβών είναι ίση με ένα.

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να πούμε πως η προσδοκία είναι μια πεποίθηση (τη στιγμή που παίρνεται η απόφαση), η οποία αφορά την πεποίθηση ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα ακολουθείται από ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Οι προσδοκίες μπορούν να περιγραφούν ανάλογα με την έντασή τους. Σύμφωνα με αυτή τη λογική, μέγιστη ένταση προσδοκίας σημαίνει ότι η δραστηριότητα θα ακολουθείται σίγουρα από το επιθυμητό αποτέλεσμα, ενώ ελάχιστη ένταση προσδοκίας σημαίνει ότι η δραστηριότητα δε θα ακολουθείται από το αποτέλεσμα.

Οποτεδήποτε το άτομο επιλέγει μεταξύ εναλλακτικών δραστηριοτήτων ή συμπεριφορών, οι οποίες συνεπάγονται αβέβαια αποτελέσματα, είναι σαφές ότι η

συμπεριφορά του ατόμου δεν επηρεάζεται μόνο από τις προτιμήσεις του μεταξύ των αποτελεσμάτων αλλά και από το βαθμό στον οποίο πιστεύει ότι τα αποτελέσματα είναι πιθανά.

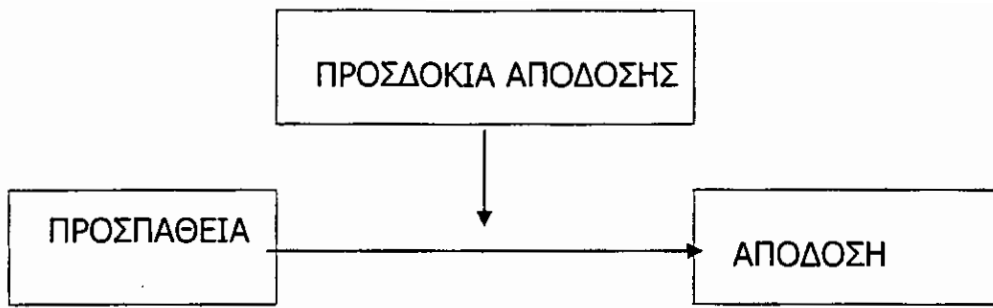
Ας υποθέσουμε ότι για μια ιδιαίτερα σημαντικά απόδοση υπόσχεται ο προϊστάμενος σ' έναν υπάλληλο μια προαγωγή. Θα πρέπει εδώ να διακρίνουμε δύο ειδών προσδοκίες. Πρώτα απ' όλα την πιθανότητα ότι με μια συγκεκριμένη προσπάθεια θα επιτύχει ο υπάλληλος την επιθυμητή απόδοση (προσδοκία απόδοσης). Ύστερα θα πρέπει να δούμε την πιθανότητα ότι μετά την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης θα ακολουθήσει η υποσχόμενη ανταμοιβή (προσδοκία ανταμοιβών).

Στο σχήμα 1 δίνονται με συνοπτικό τρόπο τα τρία βασικά στοιχεία της θεωρίας των προσδοκιών.

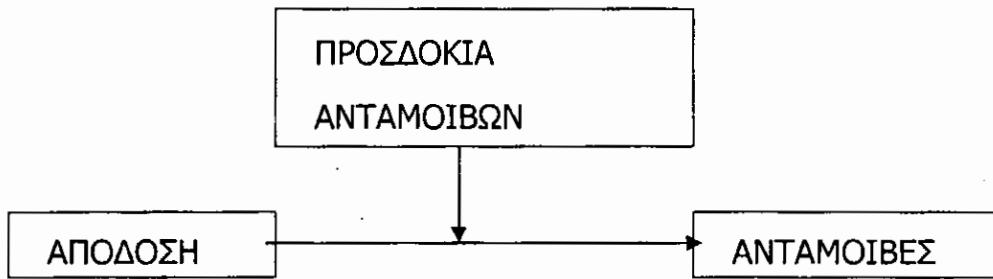
ΕΝΤΑΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΩΝ: Σύμφωνα με τον Vroom για την εξέταση και κατανόηση της υποκίνησης είναι απαραίτητο να καταλάβει κανείς αυτό που λέμε ένταση προτιμήσεων. Κάθε άτομο σε μια οποιαδήποτε στιγμή έχει τις προτιμήσεις του για διάφορες συνέπειες ή αποτελέσματα. Για κάθε δίδυμο αποτελεσμάτων X και Ψ το άτομο προτιμάει είτε το X σε σχέση με το Ψ , είτε το Ψ σε σχέση με το X , ή είναι αδιάφορος σχετικά με το αν λάβει το X ή το Ψ . Κατά συνέπεια η προτίμηση αναφέρεται σε μια σχέση της έντασης της επιθυμίας του ατόμου για δύο συνέπειες ή αποτελέσματα. Θετική θα είναι η τιμή της έντασης των προτιμήσεων για συγκεκριμένο αποτέλεσμα όταν το πρόσωπο προτιμάει την επίτευξη αυτού από την μη επίτευξη. Η ένταση προτιμήσεων για την προαγωγή, λόγου χάρη, μπορεί να έχει θετική τιμή, εάν ο υπάλληλος προτιμάει να προαχθεί από το να μην προαχθεί. Αρνητική τιμή έχει η ένταση των προτιμήσεων για ένα αποτέλεσμα όταν το άτομο προτιμάει να το αποφύγει, όπως π.χ. η περίπτωση στρες στην εργασία, κόπωσης και προσωρινής απόλυσης, κάτι που ισχύει για την πλειονότητα των εργαζομένων.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ VROOM

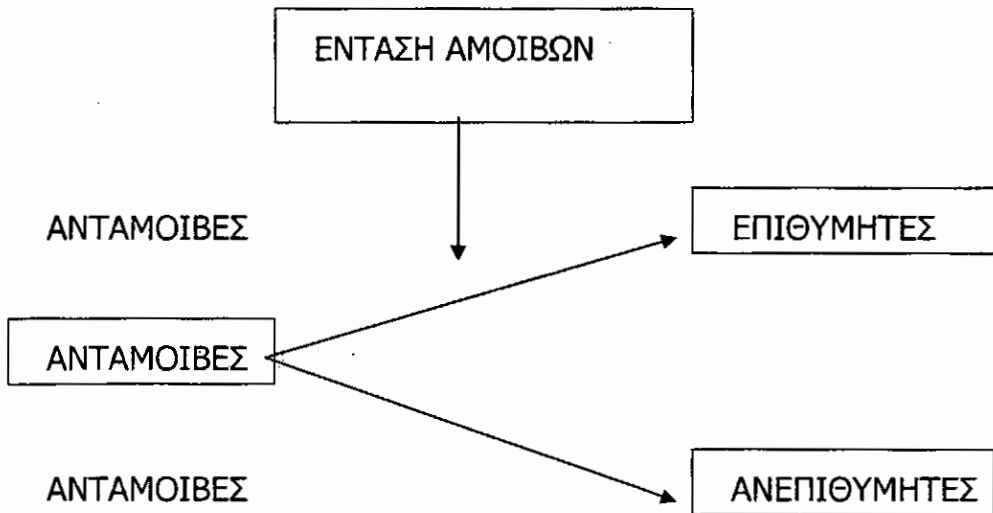
Τα πρότυπα συμπεριφοράς των ατόμων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό καθορίζονται από δύο βασικά πράγματα. Το ένα είναι οι ανάγκες, που το άτομο φέρνει στη δουλειά του και, που συνδέονται με την προσωπικότητά του. Το δεύτερο αφορά την κατάσταση εκτός του ατόμου και εδώ περιλαμβάνονται οι ευκαιρίες, που είναι διαθέσιμες για την ικανοποίηση των αναγκών του. Η θεωρία των προσδοκιών λαμβάνει υπόψη της και τα δύο αυτά πράγματα στην προσπάθειά της να επεξηγήσει το πώς και γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με διάφορους τρόπους, οι οποίοι αφενός ταιριάζουν με την προσωπικότητά τους (τις ανάγκες τους, τις ικανότητές τους, τις προσδοκίες τους) και αφετέρου εναρμονίζονται με τις απαιτήσεις της κατάστασης στην οποία βρίσκονται τα άτομα σε μια οποιαδήποτε στιγμή. Η φιλοσοφία, στην οποία στηρίζεται η θεωρία των προσδοκιών είναι ότι, οι άνθρωποι που είναι αφενός συναισθηματικά όντα με το να επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών τους και αφετέρου λογικά με το να σκέφτονται τις εναλλακτικές ενέργειες με τις οποίες θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.



Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ



Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ



ΣΧΗΜΑ 1: Τα βασικά στοιχεία της θεωρίας των προσδοκιών

Σύμφωνα με τον Vroom η υποκίνηση του ατόμου εξαρτάται από την ένταση της επιθυμίας του ατόμου για μια συγκεκριμένη συνέπεια ή αποτέλεσμα πολλαπλασιαζόμενο με την προσδοκία του ατόμου ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Αν λάβουμε όμως υπόψη μας ότι η προσδοκία του ατόμου για το αποτέλεσμα μπορεί να αναλυθεί στην προσδοκία απόδοσης του ατόμου (ότι δηλαδή η συγκεκριμένη προσπάθεια θα οδηγήσει στην απόδοση-στόχο) και στην προσδοκία ανταμοιβών (ότι δηλαδή η συγκεκριμένη απόδοση θα έχει ως συνέπεια τις συγκεκριμένες ανταμοιβές), τότε η υποκίνηση του ατόμου θα είναι η ένταση προτίμησης επί την προσδοκία απόδοσης επί την προσδοκία ανταμοιβών όπως φαίνεται παρακάτω:

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ = ΕΝΤΑΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΩΝ x ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ x ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

Είναι φανερό ότι η μεγιστοποίηση του γινομένου είναι δυνατή εάν όλοι οι παράγοντές του έχουν τη μέγιστη τιμή και συνεπώς η υποκίνηση του ατόμου θα είναι η μέγιστη δυνατή. Εάν ένας από τους παράγοντες έχει χαμηλή τιμή, τότε η τιμή του γινομένου αυτού είναι μέτρια, δηλαδή η υποκίνηση θα είναι μέτρια. Εάν και οι τρεις παράγοντες έχουν χαμηλή τιμή, τότε το γινόμενο έχει χαμηλή τιμή και η υποκίνηση θα είναι επίσης χαμηλή.

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα τη λογική διεργασία της υποκίνησης θα αναλύσουμε το ακόλουθο παράδειγμα: Ο Κώστας που βρίσκεται στο σπίτι του και εξετάζει μια σειρά από εναλλακτικές δυνατότητες δράσης. Έχει τρεις επιλογές. Η πρώτη είναι να μελετήσει για τις εξετάσεις που έχει, η δεύτερη να βγει με τους φίλους του να διασκεδάσει και η τρίτη να πάει στο θέατρο με ένα γνωστό του. Το ερώτημα που τίθεται είναι πια ενέργεια θα επιλέξει ο Κώστας και γιατί. Η απάντηση σύμφωνα με το Vroom είναι ότι θα επιλέξει εκείνη τη δραστηριότητα που θα του επιφέρει το καλύτερο, υποκειμενικό πάντα αποτέλεσμα. Για να κατανοήσουμε πιο εύκολα το παράδειγμα, θα εξετάσουμε μόνο μια επιλογή του Κώστα, εκείνη που κάθεται σπίτι του και μελετάει για τις εξετάσεις του, για να δούμε πώς κάνει τη λογική ανάλυση των συνεπειών της επιλογής αυτής και πώς εξαγάγει το συνολικό αποτέλεσμα. Ο Κώστας έχει ανάγκες για ορισμένες ανταμοιβές

οι οποίες μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές. Τέτοιες είναι η ανάγκη για υποστήριξη από τους άλλους, η ανάγκη για ασφάλεια, η ανάγκη για ανεξαρτησία και η ανάγκη να επιτύχει κάποιο επίπεδο απόδοσης. Για να υπολογίσει το συνολικό αποτέλεσμα σκέφτεται ότι υπάρχουν δύο ειδών ανταμοιβές: α) πρώτου επιπέδου οι οποίες χρησιμεύουν ως μέσα για τις ανταμοιβές, β) δεύτερου επιπέδου οι οποίες έχουν την ιδιότητα να ικανοποιούν απευθείας τις ανάγκες του ατόμου. Ο Κώστας επιλέγει να μείνει σπίτι του και να μελετήσει με μερικούς άλλους συμφοιτητές του. Από αυτή την επιλογή του προκύπτουν κάποιες ανταμοιβές δεύτερου επιπέδου οι οποίες είναι οι εξής: 1) η κοινωνικότητα με τους συναδέλφους (ικανοποίηση της ανάγκης για φιλία) και 2) η μελέτη και η μάθηση (ικανοποίηση της ανάγκης για επιτεύγματα και ανάπτυξη του ατόμου).

Οι ανταμοιβές πρώτου επιπέδου που προκύπτουν είναι οι εξής: ένας καλός βαθμός στις εξετάσεις, ο οποίος ενδέχεται να οδηγήσει σε μια καλοπληρωμένη δουλειά μετά την αποφοίτηση, (η ανταμοιβή δεύτερου επιπέδου είναι ικανοποίηση της ανάγκης για ασφάλεια) και ενδεχομένως να οδηγήσει και στην υποστήριξη των άλλων, ιδιαίτερα του καθηγητή, ο οποίος αργότερα μπορεί να γράψει μια συστατική επιστολή (ανταμοιβή δεύτερου επιπέδου, ανάγκη υποστήριξης από άλλους).

Οι λογικές διεργασίες στο μυαλό του Κώστα είναι οι εξής: Εάν μείνω απόψε σπίτι και μελετήσω, θα πάρω καλό βαθμό στις εξετάσεις και εάν πάρω καλό βαθμό, μπορεί να πάρω καλό μισθό μόλις αποφοιτήσω. Αυτές είναι οι προσδοκίες που σχηματίζονται στο μυαλό του και εκτιμούνται ως πιθανότητες. Έτσι ο συλλογισμός με τις εκτιμήσεις του Κώστα γίνεται ως εξής: Εάν μελετήσω απόψε υπάρχει πιθανότητα 80% ότι θα πάρω καλό βαθμό και μια βεβαιότητα ότι θα ικανοποιήσω την ανάγκη κοινωνικότητας. Η συνολική υποκινητική δύναμη για να μείνει ο Κώστας στο σπίτι και να μελετήσει για τις εξετάσεις είναι το σύνολο των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, που προκύπτουν από τις δευτερεύουσες ανταμοιβές πολλαπλασιαζόμενος με τα αποτελέσματά τους.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι τα άτομα προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τα ενδιαφέροντά τους, χρησιμοποιώντας τη διαθέσιμη σε αυτούς πληροφόρηση και τις εκτιμήσεις τους γι' αυτή την πληροφόρηση. Αυτό για την

υποκίνηση στον εργασιακό χώρο σημαίνει πως τα άτομα επιλέγουν να ακολουθήσουν το επίπεδο της απόδοσης, που πιστεύουν ότι θα μεγιστοποιήσει τα ενδιαφέροντά τους εν γένει.

Σύμφωνα με τον Vroom εάν υπάρχει μια από τις παρακάτω προϋποθέσεις σε ενέργεια, τότε το άτομο θα έχει χαμηλή υποκινητική δύναμη ή καθόλου: α) εάν το άτομο δεν πιστεύει ότι μπορεί να συμπεριφερθεί αποτελεσματικά με αυτόν τον τρόπο (προσδοκία απόδοσης ίσον με μηδέν), β) εάν το άτομο πιστεύει ότι δεν υπάρχουν θετικές αμοιβές, που συνδέονται με αυτή τη συμπεριφορά (προσδοκία ανταμοιβών χαμηλή μέχρι μηδέν) και γ) εάν το άτομο πιστεύει ότι η δραστηριότητά του αυτή συνοδεύεται από ικανό αριθμό αρνητικών ανταμοιβών (ένταση προτιμήσεων των ανταμοιβών αρνητική, εκδήλωση δηλαδή έντονης αποφυγής των ανταμοιβών).

Τέλος αναφέρουμε ότι χαμηλή υποκίνηση στις επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι αποτέλεσμα ευσυνείδητων επιλογών του ατόμου να αποδώσει σε χαμηλά επίπεδα και στη συνέχεια αυτές οι επιλογές είναι το αποτέλεσμα πεποιθήσεων σχετικών με την ένταση των προτιμήσεων, με την προσδοκία ανταμοιβών και με την προσδοκία απόδοσης.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ PORTER / LAWLER

Μετά τη δημοσίευση του Vroom το 1964, ακολούθησαν πολλοί ερευνητές, οι οποίοι ασχολήθηκαν με την περαιτέρω ανάπτυξη και δοκιμή της θεωρίας προσδοκιών. Μεταξύ αυτών είναι και οι Porter/Lawler, οι οποίοι το 1968 δημοσίευσαν το μοντέλο τους, που στηρίζεται μεν στο μοντέλο Vroom, παρέχει δε νέα στοιχεία που το διαφοροποιούν. Στο σχήμα 3 παρουσιάζεται το μοντέλο σε διαγραμματική μορφή. Το μοντέλο των Porter/Lawler συνοπτικά λειτουργεί ως εξής: Η προσπάθεια την οποία θα καταβάλλει το άτομο εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες: 1) από την αξία την οποία προσδίδει το άτομο στις ανταμοιβές, οι οποίες θα είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειάς του και 2) από το βαθμό στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει στις ανταμοιβές αυτές. Αυτοί οι δύο παράγοντες βρίσκονται σε αλληλεπίδραση για να

καθορίσουν το επίπεδο προσπάθειας, που θα καταβάλλει το άτομο. Με άλλα λόγια, αν δεν αξιολογεί θετικά τις ανταμοιβές, που ενδέχεται να προέλθουν από την προσπάθεια αυτή, και εάν δεν εκτιμά ότι πράγματι την προσπάθεια θα την ακολουθήσουν οι ανταμοιβές, το άτομο δε θα καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια για την εκτέλεση οποιουδήποτε έργου, αφού είναι ήδη γνωστό ότι καταβάλλοντας το 20 με 30% των ικανοτήτων του δεν κινδυνεύει να απολυθεί.

Είναι σαφές ότι η καταβολή οποιασδήποτε προσπάθειας δεν οδηγεί αναγκαστικά στην επίτευξη του έργου το οποίο ανατέθηκε στο άτομο ή που αποτελούν την εργασία του. Για να μπορέσει να μετατραπεί η προσπάθεια σε απόδοση έργου, 3) θα πρέπει να πληρούνται δύο βασικές προϋποθέσεις, 4) να έχει την ικανότητα το άτομο να εκτελέσει το ανατιθέμενο έργο και 5) να κατανοεί σαφώς το τι πρέπει να κάνει και τι προσπάθεια απαιτείται γι' αυτό.

Με άλλα λόγια εάν το άτομο έχει αρκετή υποκίνηση για να καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια για την παραγωγή έργου, τότε για να έχει επιτυχία στην προσπάθειά του 6) αυτή θα πρέπει να έχει την ικανότητα να εκτελέσει το έργο, που του ανατέθηκε και να αντιλαμβάνεται σωστά το ρόλο, που καλείται να παίξει, ώστε να στρέψει την προσπάθειά του προς τη σωστή κατεύθυνση.

Το επόμενο βήμα στο μοντέλο αυτό είναι η προσπάθεια σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και ικανοποίησης εργασίας (9). Το πρώτο που πρέπει να παρατηρήσουμε, είναι ότι η επίτευξη κάποιου έργου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς δε συνεπάγεται πάντα κάποιες ανταμοιβές (7A, 7B). Έπειτα

πρέπει να δει κανείς δύο είδη ανταμοιβών, που μπορούν να προκύψουν από την απόδοση έργου: τις εσωτερικές ανταμοιβές (7A) και τις εξωτερικές ανταμοιβές (7B). Οι εσωτερικές ανταμοιβές συνδέονται στενότερα με την καλή απόδοση από ό,τι οι εξωτερικές ανταμοιβές, γιατί οι πρώτες έρχονται σχεδόν αυτόματα μετά την εκτέλεση μιας εργασίας ή ενός έργου και δεν υπόκεινται στον έλεγχο του μάνατζμεντ, ενώ οι δεύτερες εξαρτώνται από το μάνατζμεντ και μπορούν να ακολουθήσουν την καλή απόδοση ή μπορούν να μη δοθούν καθόλου. Σε αυτό το μοντέλο, υποστηρίζεται ότι το επίπεδο της απόδοσης, που το άτομο αυτό πιστεύει ότι έχει επιτύχει, θα επιδράσει στο επίπεδο ανταμοιβών, που το άτομο αυτό θεωρεί δίκαιο. Έτσι εάν το άτομο πιστεύει ότι οι προσπάθειές του ήταν καρποφόρες και οδήγησαν σε υψηλό επίπεδο απόδοσης, τότε θα προσδοκά υψηλότερο επίπεδο ανταμοιβών από ότι στην περίπτωση που πιστεύει ότι το επίπεδο απόδοσής του δεν ήταν τόσο υψηλό. Έτσι μια επιμέρους ανταμοιβή θα εκτιμηθεί από πλευράς ισότητας-δικαιοσύνης (8) στο μυαλό του ατόμου (ανάλογα με τις αντιλήψεις του) και όχι ανάλογα με την πραγματικότητα. Γίνεται έτσι σαφές γιατί οι αντιλήψεις των ατόμων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση, αφού επηρεάζουν το βαθμό ισότητας-δικαιοσύνης των ανταμοιβών.

Ένα άλλο στοιχείο του μοντέλου είναι η ικανοποίηση που προκύπτει από την εκτέλεση μιας εργασίας ή ενός έργου. Μπορούμε να πούμε ότι η ικανοποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο οι ανταμοιβές, που προκύπτουν από ένα έργο ή μια εργασία, ανταποκρίνονται στο αντιλαμβανόμενο επίπεδο περί δικαίων ανταμοιβών του ατόμου. Ο μηχανισμός επαναπληροφόρησης, ο οποίος λειτουργεί μεταξύ της ικανοποίησης (9) και της αξίας των ανταμοιβών σημαίνει πως τα επίπεδα ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης, που βιώνει το άτομο ως αποτέλεσμα της μεταχείρισής του από την οργάνωση (επιχείρηση ή οργανισμό), βοηθούν το άτομο να καθορίσει την αξία των ανταμοιβών για μελλοντικές ενέργειες.

Η επαναπληροφόρηση, που παρατηρείται μεταξύ της απόδοσης (6) και αντιλαμβανόμενης πιθανότητας προσπάθειας-ανταμοιβών (2) σημαίνει ότι η ένταση της πεποίθησης του ατόμου ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε ανταμοιβές από πλευράς της οργάνωσης (επιχείρησης ή οργανισμού), επηρεάζεται και εν μέρει

καθορίζεται από την εμπειρία. Η εμπειρία εδώ αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης της απόδοσης του ατόμου από πλευράς ανταμοιβών, η οποία εάν είναι θετική θα επηρεάσει θετικά τις πιθανότητες αυτές, ενώ εάν είναι αρνητική θα επιδράσει αρνητικά στην αντιλαμβανόμενη πιθανότητα ότι η προσπάθεια θα συνοδεύεται από ανταμοιβές.

3.1 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ VROOM ΚΑΙ PORTER/LAWER

Η θεωρία του Vroom έχει μεγάλη αξία για τα διοικητικά στελέχη, γιατί παρέχει καλύτερη κατανόηση του φαινομένου της υποκίνησης στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον, ενθαρρύνει τα στελέχη να σχεδιάσουν ένα υποκινητικό κλίμα το οποίο αυξάνει την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να εκδηλώσουν την επιθυμητή συμπεριφορά.

Τρεις ερωτήσεις τίθενται σχετικά με το μοντέλο αυτό υποκίνησης. Η πρώτη ερώτηση αφορά την εγκυρότητα του μοντέλου. Η απάντηση είναι ότι παρόλο που το μοντέλο αυτό δεν εξηγεί το τι συμβαίνει σε κάθε περίπτωση, εντούτοις μελέτες δείχνουν ότι εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Η δεύτερη ερώτηση αφορά τη δυνατότητα μέτρησης της έντασης προτιμήσεων, της προσδοκίας απόδοσης και της προσδοκίας ανταμοιβών. Η απάντηση είναι ότι παρόλο που έχουν γίνει πολλές προσπάθειες εκτίμησής τους στις διάφορες έρευνες, εντούτοις ελάχιστες προσπάθειες έγιναν να μετρήσουν τους παράγοντες αυτούς στους χώρους εργασίας. Η τρίτη ερώτηση αφορά την πληρότητα του μοντέλου στην παρούσα του μορφή. Η απάντηση είναι ότι η σύγχρονη έρευνα αναγνωρίζει ότι σαφώς πρέπει να προστεθούν και μερικοί παράγοντες επιπλέον, ώστε να μπορούν να εξηγήσουν καλύτερα την ανθρώπινη συμπεριφορά και υποκίνηση στον εργασιακό χώρο.

Το μοντέλο των PORTER/LAWER δίνει μια εικόνα του φαινομένου υποκίνησης πιο κοντά στην πραγματικότητα. Τελευταία, ύστερα από προσεκτικές μελέτες, υπάρχει συγκρατημένη αισιοδοξία ότι το μοντέλο αυτό μπορεί τελικά να αποδειχθεί ικανό να εξηγήσει την ανθρώπινη υποκίνηση στο χώρο εργασίας. Βασικό

συμπέρασμα είναι ότι το μάνατζμεντ θα πρέπει να εκτιμά προσεκτικά την αλυσίδα προσπάθεια – απόδοση – ανταμοιβή - ικανοποίηση και να την αξιοποιεί ανάλογα, ιδιαίτερα με προσεκτική εκτίμηση των προσφερόμενων ανταμοιβών. Το μοντέλο αυτό έχει επίσης αξία γιατί ολοκληρώνει κατά τρόπο λογικό υποθέσεις της θεωρίας των προσδοκιών και της θεωρίας της ισότητας.

Η ΣΥΜΒΟΥΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

Σύμφωνα με τα μοντέλα για να επηρεάσει ο προϊστάμενος το βαθμό υποκίνησης του υφισταμένου του θα πρέπει να επιδράσει θετικά στην ένταση των προτιμήσεων του υφισταμένου ως προς τις ανταμοιβές, στην προσδοκία απόδοσης και στην προσδοκία ανταμοιβών.

Σχετικά με το πόσο μπορεί ο προϊστάμενος να επηρεάσει θετικά τις προσδοκίες των υφισταμένων του, δηλαδή την αντιλαμβανόμενη πιθανότητα ότι μια συγκεκριμένη προσπάθεια θα οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση, μπορούμε να πούμε ότι πρέπει να αναθέτει στα άτομα διάφορες εργασίες (ή καθήκοντα), για τις οποίες έχουν εκπαιδευτεί και οι οποίες είναι μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων τους. Για να γίνει όμως αυτό, θα πρέπει ο προϊστάμενος να είναι σε θέση αφενός να εκτιμήσει σωστά τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τα δυνατά και αδύνατα σημεία των υφισταμένων του και αφετέρου να δει ρεαλιστικά τη φύση και τις απαιτήσεις των εργασιών που αναθέτει στον κάθε υφιστάμενο. Πάντως στην πράξη φαίνεται δύσκολο για τον προϊστάμενο να δει με αντικειμενικότητα το επίπεδο των απαιτούμενων δεξιοτήτων του έργου που πρέπει να εκτελέσει ο υφιστάμενος, καθώς και το επίπεδο των δεξιοτήτων των υφισταμένων, γιατί οι περισσότεροι παίρνουν ως μέτρο το επίπεδο των δικών του δεξιοτήτων. Επίσης, ο εργαζόμενος θα πρέπει να πιστεύει ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα είναι ευνοϊκό για την επιτυχία του. Μια ειδικότερη περίπτωση είναι τα λάθη που κάνουν οι προϊστάμενοι σχετικά με τους νεοπροσληφθέντες, όπου συνήθως ακολουθούνται τρεις βασικές προσεγγίσεις. Η πρώτη είναι η γνωστή «πέσε και κολύμπα». Η δεύτερη είναι να τους παρέχουν έργο σαφώς κάτω από τις δυνατότητές τους. Η τρίτη είναι η επιθυμητή και η πιο

αποτελεσματική, όπου επιδιώκεται μια εξισορρόπηση με τη χρήση συνδυασμών ηγετικού στυλ, όπως ο συνδυασμός στυλ προσανατολισμένου προς τα επιτεύγματα, υποστηρικτικού στυλ και καθοδηγητικού στυλ, με βασικό στόχο να μετατρέψει ο προϊστάμενος τις πρώτες εμπειρίες των νεοπροσληφθέντων σε επιτυχίες και προκλητικές (ενδιαφέρουσες). Οι θετικές εμπειρίες, που συνδέονται με επιτυχημένη επίτευξη έργου στο παρελθόν είναι αλήθεια ότι επιδρούν θετικά και ενισχύουν τις προσδοκίες απόδοσης του ατόμου.

Σχετικά με το πόσο μπορεί ο υφιστάμενος να επηρεάσει θετικά τις προσδοκίες ανταμοιβών των υφισταμένων του, δηλαδή την αντιλαμβανόμενη πιθανότητα ότι μια συγκεκριμένη απόδοση θα οδηγήσει στις συγκεκριμένες ανταμοιβές με την καλή απόδοση και να φροντίζει ώστε οι υφιστάμενοί του να αντιλαμβάνονται αυτή την αλληλοσυσχέτιση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών (εκείνων που το άτομο αξιολογεί θετικά). Είναι όμως αλήθεια πως κάτι τέτοιο δε μπορεί να εφαρμοστεί σε ορισμένους τομείς, όπως μπορεί να εφαρμοστεί σε άλλους τομείς.

Στους λόγους αυτούς συμπεριλαμβάνονται το περιορισμένο των ανταμοιβών, που έχουν στη διάθεσή τους οι προϊστάμενοι, οι περιορισμοί, που τίθενται από πλευράς πολιτικής προσώπου και ανταμοιβών των εταιρειών, και οι περιορισμοί που τίθενται από πλευράς συλλογικών συμβάσεων, που υπογράφονται μεταξύ των οργάνων της εργοδοσίας και των εκπροσώπων των εργαζομένων. Παρ' όλα αυτά όμως, πιστεύουμε ότι ο προϊστάμενος με το πλαίσιο των περιορισμών μέσα στο οποίο καλείται να δράσει μπορεί να επηρεάσει θετικά τις προσδοκίες ανταμοιβών εάν δείξει πραγματικό ενδιαφέρον και θέληση.

Σχετικά με το πόσο μπορεί ο προϊστάμενος να επηρεάσει θετικά την ένταση ανταμοιβών, δηλαδή το βαθμό στον οποίο συγκεκριμένες ανταμοιβές είναι ενδιαφέρουσες και ελκυστικές στους υφισταμένους, μπορούμε να πούμε ότι πρέπει να παρέχουν τις ανταμοιβές εκείνες τις οποίες αξιολογούν θετικά οι υφιστάμενοι, γιατί αυτές μπορούν να υποκινήσουν. Ύστερα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι διαφορετικά άτομα έχουν διαφορετικές ανάγκες σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και συνεπώς πρέπει να χρησιμοποιούνται διαφορετικές ανταμοιβές για διαφορετικά άτομα, σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Έτσι είναι λογικό να αναμένεται ότι

ορισμένες ανταμοιβές, που προσφέρονται σε ολόκληρη την οργάνωση (επιχείρηση ή οργανισμό) μπορούν να υποκινούν ορισμένους εργαζομένους, ενώ άλλους να τους αφήνουν τελείως αδιάφορους.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να προσπαθούν να επηρεάζουν θετικά τις τρεις βασικές συνιστώσες, που συνθέτουν την συνάρτηση της υποκίνησης σύμφωνα με τα μοντέλα που βασίζονται στις προσδοκίες των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η ΔΡΑΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ

Στη φυσική επιστήμη ισχύει η αρχή ότι σε κάθε δράση ακολουθεί η αντίδραση. Μεταφέροντας της αρχή αυτή στην επιστήμη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μπορεί να θεωρηθεί ότι κατά την διαδικασία της υποκίνησης για κάθε προσπάθεια που απευθύνεται προς τους εργαζομένους, πρέπει να αναμένεται ότι θα επακολουθήσει μια αντίδραση. Στην πραγμάτωση της υποκίνησης η επικοινωνία είναι δύο κατευθύνσεων. Στα μηνύματα της Διοίκησης θα επιστρέψουν άλλα μηνύματα σαν ανταπόκριση.

Η αλήθεια αυτή μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η επιλογή των μηνυμάτων με σκοπό την υποκίνηση πρέπει να είναι προσεκτική και μελετημένη για να φέρουν το ποθητό αποτέλεσμα. Παράλληλα πρέπει να έχουμε υπόψη ότι κάθε μήνυμα που είναι κατάλληλο για μια περίπτωση μπορεί να είναι ακατάλληλο για την άλλη. Δεν υπάρχουν δηλαδή φόρμουλες που η εφαρμογή τους ισχύει πάντοτε αλλά για κάθε περίπτωση χρειάζεται επιλογή των μηνυμάτων, αφού κάθε περίπτωση είναι «μοναδική». Ακόμη οι σημερινές αντιδράσεις των εργαζομένων σε μια υπηρεσία είναι αποτέλεσμα προηγούμενων «δράσεων» κ.λπ. ώστε η προσπάθεια γίνεται συνεχής και αλυσιδωτή, κατά τρόπο που αν ένας κρίκος της αλυσίδας δεν είναι ισχυρός, όλο το σύστημα της υποκίνησης πάσχει και χρειάζεται αναθεώρηση.

Επί πλέον ένα σχήμα υποκίνησης, πρέπει να έχει προοπτικές και βάσεις μακροχρόνιες. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι «κάθε σημερινή συμπεριφορά» και αντίδραση του προσωπικού, είναι αποτέλεσμα πολλών «δράσεων» της Διοίκησης θετικών ή αρνητικών του παρελθόντος που δημιούργησαν τις σημερινές θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις.

4.1 ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Οι ακόλουθες αρχές που πηγάζουν από την πράξη μπορούν να συμβάλουν σε μια σωστή υποκίνηση του προσωπικού.

α) Οι άνθρωποι θέλουν να βοηθούν ο ένας τον άλλον. Ζήτησε λοιπόν τη γνώμη τους.

β) Οι άνθρωποι θέλουν να νοιώθουν ότι είναι σπουδαίοι και ότι χρειάζονται κάπου. Αναγνώρισε λοιπόν τη συμβολή τους και τη βοήθειά τους και πληροφόρησέ τους γι' αυτό.

γ) Οι άνθρωποι θέλουν να ενθαρρύνονται. Βοήθησέ τους να δουν την επιτυχία τους και τη σωστή πραγμάτωση των σκοπών τους.

δ) Οι άνθρωποι αρέσκονται τους ακροατές. Άφησε τους εργαζομένους να πουν τις αντιθέσεις, τις αμφιβολίες τους.

ε) Οι άνθρωποι θέλουν τον έπαινο. Μη φείδεσαι λοιπόν επαίνων.

στ) Ο άνθρωπος θέλει να εκλεγεί και να επιλέγει κάτι ο ίδιος. Άφησε λοιπόν τους εργαζόμενους να αποφασίζουν για τον εαυτό τους, άφησέ τους να φθάσουν σε συμπεράσματα αλλά μην παίρνεις γι' αυτούς αποφάσεις.

ζ) Οι άνθρωποι δεν θέλουν «Patronage» και δεν θέλουν να βρίσκονται σε δύσκολη θέση. Βοήθησέ τους να βγουν ασπροπρόσωποι.

η) Οι άνθρωποι θέλουν οι άλλοι να είναι στην εμφάνιση «ευπρεπείς». Διατηρήσου καθαρός και ευπρεπής.

θ) Οι άνθρωποι θέλουν η εικόνα τους να είναι αποδεκτή. Φρόντισε να τους πείσεις ότι τους έχεις καταλάβει και τους κατανοείς.

4.2 ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ «ΧΑΜΗΛΗΣ» ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Η υποκίνηση του προσωπικού σκοπεύει στην αύξηση της αποδόσεώς του και στη δημιουργία κλίματος που βελτιώνει το ηθικό σε μακροχρόνια βάση. Η χαμηλή απόδοση ανάγεται κυρίως στην έλλειψη κινήτρων για υποκίνηση αλλά και στην αναγνώριση βασικών αρχών της διοικητικής του προσωπικού.

Οι M. Sorcher και H. Meyer καθορίζουν ως εξής τα αίτια της επαφής της «φτωχής» υποκίνησης μετά από ειδική έρευνα στην General Electric.

α) Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού.

β) Έλλειψη καθορισμένων στόχων που να αποτελούν κτήμα των εργαζομένων, οι οποίοι δεν γνωρίζουν βάσει ποιών στόχων εργάζονται.

γ) Έλλειψη ελέγχου παλινδρόμησης, με βάση παλαιά standards εργασίας.

δ) Ακάθαρτος χώρος εργασίας, που περιλαμβάνει την ακαταστασία των μέσων εργασίας.

ε) Κοινωνική αποτροπή από την εργασία που δημιουργείται από τις ευκαιρίες συζητήσεων κατά την διάρκεια της εργασίας. Αντίθετα η ανυπαρξία ευκαιριών για συζήτηση έχει αυξητικά αποτελέσματα στην απόδοση.

στ) Μονοτονία που οφείλεται στον μικρό και περιορισμένο «κύκλο» χρόνου, στον περιορισμένο κύκλο χειρισμών και στη στέρηση της ελευθερίας στις κινήσεις κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Οι Sorcher και Meyer προτείνουν για την αύξηση της υποκινητικής δυνατότητας των εποπτών την εκπαίδευση του προσωπικού, την δημιουργία υποσκοπών καθορισμένων για κάθε θέση, την δημιουργία ελέγχου της εκτέλεσης, τη διατήρηση χώρου εργασίας καθαρού και με τάξη, τον καθορισμό στάσεων, διαλειμμάτων εργασίας για συζήτηση μεταξύ του προσωπικού, την αύξηση των χειρισμών και την ποικιλία των χειρισμών για κάθε εργαζόμενο, την δυνατότητα μετακίνησης στις διάφορες θέσεις του προσωπικού και τέλος την δημιουργία ανάπτυξης της προσωπικής ευθύνης των εργαζομένων.

4.3 Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Εξετάσαμε ήδη τη διαδικασία της υποκίνησης καθώς και τους απαραίτητους όρους οι οποίοι θα οδηγήσουν στην επιθυμητή συμπεριφορά. Ας υποθέσουμε ότι η οργάνωση κατορθώνει, πραγματικά να πετύχει από τα μέλη της την επιθυμητή συμπεριφορά και, στην περίπτωση μας, την αποδοτική συμπεριφορά. Στη συνέχεια προκύπτει το ερώτημα πως θα καταφέρει να διατηρήσει τη συμπεριφορά αυτή. Όπως ήδη παραδεχτήκαμε, όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανό να παύσει να υποκινείται. Ως ένα σημείο αυτό είναι σωστό. Διότι το άτομο ικανοποιείται βέβαια από τα αποτελέσματα που πέτυχε, συγχρόνως όμως επηρεάζεται και το επίπεδο των φιλοδοξιών του. Σκέπτεται ότι εφ' όσον κατέκτησε ένα στόχο, γιατί να μην κατακτήσει και έναν ανώτερο. Άλλωστε, σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του Maslow κατά την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους, προσπαθώντας να φθάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτοεκπλήρωση, η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως.

Με άλλα λόγια, τα άτομα μετατοπίζουν όλο και υψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών τους και έτσι εξηγείται, γιατί ορισμένα άτομα παραμένουν «υποκινούμενα» καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Η προαγωγή π.χ. ενός εργαζόμενου του προσφέρει βέβαια την ικανοποίηση ότι αναγνωρίστηκε το έργο που προσφέρει, αλλά ταυτόχρονα του δίνει και την αίσθηση και το δικαίωμα να θελήσει να διεκδικήσει στο μέλλον μια πιο υψηλή θέση στην ιεραρχία. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ασκεί θετική επίδραση τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Όσο όμως η ικανοποίηση αυξάνει, τόσο μεγαλώνει η υποκίνηση, ενώ όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες τόσο αυξάνει και η υποκίνηση. Δηλαδή με άλλα λόγια η ικανοποίηση πιέζει το επίπεδο των φιλοδοξιών, το οποίο επηρεάζει θετικά πια την υποκίνηση.

Σε περίπτωση που το άτομο φθάσει σε ένα επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας και εξαντλεί εκεί τις φιλοδοξίες του, δηλαδή αισθάνεται ικανοποιημένο γιατί εκπλήρωσε τους στόχους του και δεν ενδιαφέρεται για παραπάνω εξέλιξη, θεωρείται

ότι ο εργαζόμενος αυτός παύει να υποκινείται και να αποδίδει; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι μάλλον αρνητική, ο εργαζόμενος δεν παύει να υποκινείται και να αποδίδει γιατί μπορεί βέβαια να μην έχει άλλες φιλοδοξίες, αλλά για να παραμείνει στο επίπεδο όπου έφθασε πρέπει να το «συντηρήσει», να εξακολουθήσει με άλλα λόγια να συμπεριφέρεται το ίδιο αποδοτικά όπως και πριν, όταν επεδίωξε να κατακτήσει το επίπεδο αυτό.

4.4 ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα διοικητικά στελέχη στη προσπάθεια τους να επηρεάσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων ακολουθούν τη μέθοδο της υποκίνησης – παρακίνησης εφαρμόζοντας έτσι ορισμένα κίνητρα εργασίας αλλά πέρα από αυτά θα πρέπει να εξετάσουν πολύ προσεκτικά τους συγκεκριμένους υφιστάμενους.

Υποκίνηση – παρακίνηση είναι μια πολύ σύνθετη και εξειδικευμένη διαδικασία και για να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει να ικανοποιήσει τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων.

Εδώ ακριβώς φαίνεται και ο ρόλος του προϊστάμενου – επόπτη. Αυτός είναι που θα πρέπει να ψυχολογήσει κάθε άτομο της ομάδας του, θα ασχοληθεί με τα ατομικά προβλήματα καθ' ενός, που ίσως τον εμποδίζουν να εργαστεί αποδοτικά, θα πρέπει να διακρίνει τις ατομικές ιδιομορφίες κάθε υφιστάμενου, να αξιολογήσει τις ικανότητές του σωστά ώστε να δώσει εργασία ανάλογη με αυτές. Μια εργασία που ταιριάζει στο άτομο, εκτελείται γρηγορότερα και πιο επιτυχημένα, δημιουργεί συναισθήματα ικανοποίησης και επιτυχίας. Ο προϊστάμενος θα φροντίσει για την δημιουργία αρμονικών σχέσεων στην ομάδα του, θα ασχοληθεί με όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι μεταξύ τους και κυρίως με την επιχείρηση. Είναι δυνατόν να μην υποκινηθεί θετικά ο εργαζόμενος αν νιώθει μέσα στην ομάδα του πικραμένος, παραγκωνισμένος και αδικημένος.

Ο προϊστάμενος με την συμπεριφορά του, θα δείξει ότι εμπιστεύεται και σέβεται τους υφισταμένους του, θα τονώσει έτσι το ηθικό τους και την ανάγκη τους για αναγνώριση και συμμετοχή, θα μελετήσει τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων και θα προσπαθήσει να τις βελτιώσει, εξασφαλίζοντας άνετες και

ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Και μόνο το πραγματικό, συνεχές ενδιαφέρον του προϊστάμενου μπορεί να είναι αρκετό σαν κίνητρο υποκίνησης – εργασίας.

Ομάδες που εποπτεύονται από προϊστάμενο με ενδιαφέρον για τα ανθρώπινα προβλήματα, έχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους από ομάδες με προϊστάμενους αδιάφορους και εχθρικούς προς την ομάδα. Γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στην επιλογή τους. Έτσι από τα παραπάνω διαπιστώνεται, ότι από τον προϊστάμενο εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος εάν θα εφαρμοστεί σωστά το σύστημα υποκίνησης – παρακίνησης ή αλλιώς το σύστημα κινήτρων εργασίας που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση, στην προσπάθειά της να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων.

4.4.1 ΘΕΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

A. Ο ΕΡΓΑΤΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ

Παρά το γεγονός ότι στο σημερινό επίπεδο ανάπτυξης οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφαλείας του πληθυσμού ικανοποιούνται σε σημαντικό βαθμό, οι οικονομικές αμοιβές παραμένουν βασικός παράγοντας, αν όχι παρακίνησης, μη δυσαρέσκειας της συντριπτικής πλειοψηφίας των εργαζομένων. Ιδιαίτερα σημαντική σπουδαιότητα έχουν οι οικονομικές αμοιβές για εργαζόμενους που δεν προσδοκούν τη ικανοποίηση των ανωτέρων αναγκών τους στον χώρο της εργασίας. Η σπουδαιότητα των οικονομικών αμοιβών ενισχύεται από το γεγονός ότι το χρήμα σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί το μέσο για την ικανοποίηση κοινωνικών, εγωιστικών αναγκών καθώς και αναγκών ολοκλήρωσης του ατόμου έξω από τον χώρο της εργασίας του. Εκτός αυτού όμως οι οικονομικές αμοιβές όταν συνδέονται με την απόδοση προσλαμβάνουν και την έννοια της επιβράβευσης και αναγνώρισης, και ως τέτοιες, μπορούν να αποτελούν παράγοντα κίνητρο. Έτσι η αποφυγή της δυσαρέσκειας των εργαζομένων ή η ενίσχυσή της παρακίνησής τους για απόδοση οδηγούν τις επιχειρήσεις και οργανισμούς να αναπτύξουν αποτελεσματικά συστήματα οικονομικών κινήτρων, αυτά θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δυο κατηγορίες: α) τα ατομικά βραβεία επιδόσεων και β) οι συμμετοχές στα αποτελέσματα.

α) Ατομικά βραβεία επιδόσεων

Η αναγκαιότητα εφαρμογής του συστήματος οικονομικών αμοιβών των εργαζομένων με βάση το χρόνο εργασίας για κοινωνικούς λόγους είχε σαν αποτέλεσμα την αποσύνδεση της οικονομικής αμοιβής από την απόδοση. Τα μειονεκτήματα αυτής της αποσύνδεσης σε ότι αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων για καταβολή προσπαθειών για απόδοση, δημιούργησε την αναγκαιότητα σύλληψης και εφαρμογής των βραβείων επιδόσεων, έτσι ώστε να επανασυνδεθεί, έστω και μερικά, η απόδοση με την οικονομική αμοιβή και να ενισχύεται η παρακίνηση του ατόμου. Τα πιο σημαντικά από αυτά τα βραβεία που εφαρμόζονται είναι:

Βραβεία παραγωγικότητας

Ο σκοπός αυτών των βραβείων (πριμ) είναι η αμοιβή των εργαζομένων με υψηλή παραγωγικότητα. Έτσι ο εργαζόμενος λαμβάνει μια ορισμένη σταθερή αμοιβή ανάλογα του χρόνου εργασίας του. Επιπλέον για κάθε μονάδα παραγωγής ή έργου που παράγει πέραν μιας συγκεκριμένης ποσότητας που ορίζεται κατά περίπτωση, λαμβάνει ένα χρηματικό ποσό που επίσης ορίζεται κατά περίπτωση. Έτσι αμείβονται οι εργαζόμενοι που καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες και ασφαλώς για πολλούς τα βραβεία παραγωγικότητας λειτουργούν παρακινητικά.

Βραβεία ποιότητας

Για τις επιχειρήσεις που η ποιότητα έχει σημαντική σπουδαιότητα ή υπάρχει σημαντικό ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, τότε εφαρμόζεται η τεχνική των βραβείων ποιότητας. Αυτό έχει σαν σκοπό να αυξήσει την διάθεση των εργαζομένων να καταβάλλουν προσπάθεια για περισσότερη ποιοτική εργασία και προσοχή.

Βραβεία παρουσίας

Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα απουσιών και ροής του προσωπικού τους, κυρίως στην παραγωγή. Αυτό το πρόβλημα, της διάθεσης του ατόμου για συνεχή παρουσία και παραμονή, αρκετές επιχειρήσεις προσπαθούν να το περιορίσουν με τα βραβεία παρουσίας. Πρόκειται για ένα χρηματικό ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν δεν πραγματοποιεί περισσότερες απουσίες από ένα καθορισμένο αριθμό σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.

Βραβεία βελτιώσεων

Αυτά τα βραβεία αφορούν χρηματικά ποσά που δίδονται από την επιχείρηση σε εργαζόμενους που προτείνουν βελτιώσεις, που αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Αυτό παρακινεί πολλούς εργαζόμενους να σκέπτονται και να ερευνούν τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών της ροής των εργασιών, της χρήσης των μηχανημάτων, των υλικών και του χρόνου, της βελτίωσης των υλικών συσκευασίας, των προϊόντων κλπ.

Βραβεία συμπεριφοράς

Τέλος τα βραβεία συμπεριφοράς έχουν σα σκοπό να ανταμείψουν τους εργαζόμενους που με την συμπεριφορά τους ενισχύουν την συνεργασία, το ηθικό, το κοινωνικό κλίμα και τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της επιχείρησης, πράγματα απαραίτητα για την αποτελεσματικότητά της.

β) Συμμετοχές στα αποτελέσματα

Ιδιαίτερη έκταση στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες έχει πάρει το σύστημα συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη των επιχειρήσεων με ικανοποιητικές επιδράσεις στην παρακίνηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Γνωστά ομαδικά συστήματα παρακίνησης που στηρίζονται στη συμμετοχή στα οικονομικά αποτελέσματα είναι:

- Το σύστημα του ΣΚΑΝΛΟΝ που βασίζεται στη βελτίωση της σχέσης μεταξύ ολικού κόστους μισθοδοσίας, προς τις πωλήσεις και την μεταβολή των αποθεμάτων.
- Το σύστημα της προστιθέμενης αξίας που βασίζεται στη βελτίωση αυτής
- Το σύστημα IMPROSHARE που βασίζεται στη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Συμμετοχή στο κεφάλαιο της εταιρείας και ανακάλυψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Αρκετές εταιρείες έχουν εφαρμόσει ως τεχνική παρακίνησης την διανομή μετοχών στους εργαζόμενους. Αυτό έχει το πλεονέκτημα ότι εκτός από την επίδραση στη παρακίνηση, επηρεάζει αρκετά την αφοσίωση ή δέσμευση του εργαζόμενου στην επιχείρηση μακροπρόθεσμα.

B. ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Οι προαγωγές αποτελούν αλλαγές μεγάλης σημασίας στη σύνθεση του προσωπικού.

Πρωθούνται άτομα με ιδιαίτερα προσόντα σε θέσεις που έχουν μεγαλύτερη σπουδαιότητα και βρίσκονται σε υψηλότερα σημεία της ιεραρχικής κλίμακας. Επιπλέον η προαγωγή σημαίνει και αύξηση των αποδοχών του εργαζόμενου. Όλα αυτά αποτελούν ισχυρά κίνητρα για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την βελτίωση της θέσης τους, ενώ αντίθετα η έλλειψη ευκαιριών προαγωγής οδηγεί τους εργαζόμενους σε αναζήτηση ευκαιριών για εξέλιξη που παρέχουν άλλες επιχειρήσεις. Η προαγωγή πρέπει να στηρίζεται βέβαια σε όσο το δυνατόν αντικειμενικότερα κριτήρια για την εξάλειψη της εννοιοκρατίας και την προώθηση ανθρώπων με ιδιαίτερες ικανότητες.

Σε μερικούς καλούς στην διεξαγωγή της εργασίας τους και αφοσιωμένους στην επιχείρηση, που παραμένουν αρκετά στην ίδια βαθμίδα δημιουργείται η εντύπωση πως έχουν παραμεριστεί, πως έχουν αγνοηθεί οι υπηρεσίες και η προσφορά τους. Αυτοί ρίχνουν το βάρος της κρίσης στον παράγοντα απόδοση και στον παράγοντα συμπεριφορά, και τους διαφεύγει ότι στην περίπτωση προαγωγών σε οργανική ηγετική θέση θα πρέπει να μπουν και άλλα κριτήρια στην πλάστιγγα.

Πλήττεται η ανάγκη τους για αναγνώριση και αυτό επηρεάζει και το ηθικό και την απόδοσή τους.

Επειδή η απόφαση για προαγωγή μεταξύ διαφόρων υποψηφίων είναι ιδιαίτερα δύσκολη, η προαγωγή βασίζεται συνήθως στην αρχαιότητα, στον χρόνο δηλαδή υπηρεσίας μέσα στην επιχείρηση.

Γ. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο, τόσο το φυσικό όσο και το ψυχολογικό δηλαδή τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται. Για ορισμένα άτομα το περιβάλλον εργασίας επιδρά άμεσα στην ψυχολογική τους διάθεση, πράγμα που έχει άμεσες συνέπειες στην επίδοσή τους. Η κάθε διοίκηση αν επιθυμεί να εξασφαλίσει την

πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς τα κατάλληλα κίνητρα.

Ένα επιπλέον είναι και οι καλές συνθήκες εργασίας. Όταν λέμε συνθήκες εργασίας, εννοούμε το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Το περιβάλλον αυτό πρέπει να είναι προσαρμοσμένο προς τις φυσιολογικές, ανατομικές και ψυχολογικές ιδιότητες των εργαζομένων, γιατί στην αντίθετη περίπτωση το άτομο κουράζεται τόσο ψυχικά όσο και σωματικά, με αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοσή του. Η έρευνα των συνθηκών του περιβάλλοντος αποτελεί αντικείμενο μιας νέας επιστήμης, της εργονομίας, βασικός σκοπός της οποίας είναι η δημιουργία συνθηκών κατάλληλων για την ασφαλή, άνετη και οικονομική εκτέλεση της εργασίας. Τα στοιχεία του περιβάλλοντος στα οποία θα πρέπει η επιχείρηση να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα είναι τα εξής:

α) Φωτισμός

Ο φωτισμός καθώς και ο χρωματισμός των επιφανειών, ασκούν έντονη ψυχολογική επίδραση και δημιουργούν στον εργαζόμενο ευχάριστα συναισθήματα ή δυσάρεστες καταστάσεις (ατονία, δυσθυμία, κατάθλιψη). Ο κατάλληλος φωτισμός του χώρου εργασίας αποτελεί βασικό παράγοντα καταπολεμήσεως της κοπώσεως και αύξηση της επιδόσεως. Σχετικές έρευνες αναφέρονται από τον SCOTT:

- Μια επιχείρηση παρατήρησε αύξηση ενός προϊόντος της κατά 25% μετά την βελτίωση του φωτισμού.
- Σε υφαντουργική βιομηχανία αυξήθηκε η παραγωγή κατά 9% και μειώθηκε το κόστος επιδιορθώσεων κατά 33%

β) Θερμοκρασία και υγρασία

Ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και ταυτόχρονα παίρνει θερμότητα από το περιβάλλον του.

Όσο βαρύτερη είναι η εργασία που εκτελεί ο εργαζόμενος τόσο μεγαλύτερη και η θερμοκρασία που παράγεται και τόσο χαμηλότερη πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος. Στην αντίθετη περίπτωση η θερμοκρασία του περιβάλλοντος πρέπει να είναι υψηλότερη. Αναφέρεται ότι:

- Για εργασίες βαριές από άποψη μυϊκής προσπάθειας η θερμοκρασία είναι καλό να κυμαίνεται από 0-13°C.
- Για εργασίες ελαφρές αλλά που απαιτούνται πολύ ενέργεια 16-18°C.
- Για εργασίες γραφείου η θερμοκρασία κυμαίνεται από 18-22°C ανάλογα με την υγρασία και την κίνηση του αέρα.

Παράλληλα με την θερμότητα, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η υγρασία του περιβάλλοντος. Έτσι όταν η θερμοκρασία του περιβάλλοντος είναι υψηλή, η υγρασία πρέπει να είναι χαμηλή. Υψηλή θερμοκρασία και ταυτόχρονα υψηλή υγρασία διαμορφώνουν πολύ άσχημες συνθήκες για τον ανθρώπινο οργανισμό. Τα βασικά συμπεράσματα των ερευνητών σχετικά με την επίδραση που ασκεί η θερμοκρασία στην επίδοση των εργαζομένων είναι τα εξής:

- Έρευνες σε χειριστές ασυρμάτου που έγιναν από το Τμήμα Εφαρμοσμένης Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου του Cambridge απέδειξαν ότι όσο αυξανόταν η θερμοκρασία, αυξανόταν και ο αριθμός των σφαλμάτων.
- Έρευνες σε ανθρακωρύχους απέδειξαν ότι η επίδοση μειωνόταν στο μισό, όταν η θερμοκρασία αυξανόταν στο διπλάσιο.

Εκτός από την θερμοκρασία και την υγρασία, πρέπει να προσέχεται και ο εξαερισμός των χώρων εργασίας, γιατί ο καθαρός αέρας δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στους εργαζόμενους.

γ) Χρωματισμούς επιφανειών

Υπάρχουν ενδείξεις ότι όπως ο φωτισμός έτσι και τα χρώματα επηρεάζουν την ψυχική διάθεση του ατόμου και γενικότερα την διαγωγή του. Τα ανοιχτά χρώματα θεωρούνται ότι τονώνουν και προκαλούν αισθήματα αισιοδοξίας ενώ τα σκούρα θεωρούνται κουραστικά και προκαλούν μελαγχολία. Γενικά θεωρείται ότι:

- Το κόκκινο και το πορτοκαλί είναι χρώματα θερμά και διεγείρουν
- Το κίτρινο και το ανοικτό πορτοκαλί είναι θερμά και τονώνουν
- Το μπλε και το πράσινο είναι ψυχρά και ξεκουράζουν
- Το ιώδες είναι καταθλιπτικό και γενικά δημιουργεί δυσάρεστα συναισθήματα
- Το καφέ είναι ουδέτερο, τονωτικό
- Το γκριζο προκαλεί μελαγχολία

- Το λευκό δεν είναι ευχάριστο, όταν δεν διακόπτεται

Πρέπει επίσης να προσέχονται οι συνδυασμοί των διαφόρων χρωμάτων. Γενικά να αποφεύγονται οι έντονες αντιθέσεις χρωμάτων, εκτός αν πρόκειται για χώρο παραγωγής, όπου για λόγους ασφαλείας τα μηχανήματα και τμήματα τους που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή χρωματίζονται με έντονα αντίθετα χρώματα. Για τους τοίχους και την ενδυμασία προτιμούνται απαλοί και ξεκούραστοι συνδυασμοί.

δ) Θόρυβοι

Θόρυβος θεωρείται ο ανεπιθύμητος ήχος που έχει δυσάρεστη ποιότητα. Από το National Office Association έγινε μια προσπάθεια διερευνήσεως των επιπτώσεων που έχει ο περιορισμός των θορύβων στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα πορίσματα συνοψίζονται στα εξής:

- σε 43% των επιχειρήσεων παρατηρήθηκε βελτίωση του ηθικού
- σε 29% των επιχειρήσεων διαπιστώθηκε αύξηση της εκτέλεσης των εργασιών
- Από έρευνες που έχουν γίνει διαπιστώνονται τα ακόλουθα συμπεράσματα:
 - Η ανθρώπινη μορφή είναι ιδιαίτερα ενοχλητική, γιατί διασπά την προσοχή του εργαζόμενου
 - Οι συνεχείς θόρυβοι είναι λιγότερο ενοχλητικοί από τους περιοδικούς
 - Οι περισσότερες έρευνες συμφωνούν ως προς το ότι οι θόρυβοι επηρεάζουν αρνητικά την επίδοση
 - Η διανοητική εργασία σε θορυβώδες περιβάλλον επιτείνει την κόπωση, γιατί το άτομο καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να συγκεντρωθεί.

Ακόμη για να εξασφαλιστεί η αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων, γίνεται μια προσπάθεια κατασκευής όσο το δυνατόν αθόρυβων μηχανημάτων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι απαλλαγμένοι από ανεπιθύμητους θορύβους να αφοσιώνονται στην εργασία τους.

Επιπλέον οι επιχειρήσεις με την λήψη κατάλληλων μέτρων, όπως με την συγκέντρωση μηχανημάτων γραφείου σε χωριστές αίθουσες, την αηχοποίηση των εγκαταστάσεων κτλ, είναι σε θέση να περιορίσουν σημαντικά τους θορύβους ώστε να αποφεύγονται όλες οι δυσμενείς επιδράσεις που μπορούν να επέλθουν στους εργαζόμενους π.χ. κόπωση, υπέρταση του νευροφυτικού συστήματος, και άλλα.

ε) Μετάδοση μουσικής

Γενικά πιστεύετε ότι η μουσική καταπολεμά την ανία, δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και βοηθά ώστε η απόδοση των εργαζομένων να είναι ανώτερη τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Οι εργαζόμενοι σε μονότονες εργασίες επιθυμούν να εργάζονται με μουσική καθώς επίσης οι νέοι σε ηλικία. Το αντίθετο συμβαίνει με τους εργαζόμενους που εκτελούν πολύπλοκο έργο καθώς και με τους ηλικιωμένους. Το ότι η μουσική λειτουργεί υποκινητικά για τους εργαζόμενους διαπιστώνεται κυρίως στην περίπτωση που αρχίζει να υποχωρεί η απόδοσή τους. Τότε η μουσική τους βοηθά να αποσπάσουν για λίγο την προσοχή τους και να αποτινάξουν για λίγο την ανία που έχει αρχίσει να τους κυριεύει.

στ) Εργαλεία και μηχανήματα

Τα μηχανήματα και τα εργαλεία της εργασίας πρέπει να είναι σύγχρονα, κατάλληλα και σωστά τοποθετημένα, ώστε να αποφεύγονται όσο γίνεται περισσότερο τα εργατικά ατυχήματα. Έτσι αυτά υποβοηθούν οπωσδήποτε την επίδοση του ατόμου.

ζ) Η ύπαρξη διαλειμμάτων

Είναι και αυτός ένας υποκινητικός παράγοντας γιατί δίνουν την ευκαιρία στον εργαζόμενο να αναπυχθεί και να ζωογονηθεί, να αλλάξει παράσταση. Οι ειδικοί έχουν καθορίσει πότε πρέπει να γίνονται διαλείμματα, ποια να είναι οι διάρκειά τους και ποσά πρέπει να είναι. Επιπλέον καταπολεμάτε η ανία και με καινούργια διάθεση οι εργαζόμενοι συνεχίζουν την εργασία τους πιο αποδοτικά.

Χαρακτηριστική της σημασίας των διαλειμμάτων είναι η περίπτωση ενός υφαντουργείου στην Φιλαδέλφεια. Συγκεκριμένα το κλωστήριο, τμήμα ενός μεγάλου υφαντουργείου στη Φιλαδέλφεια των Η.Π.Α., παρουσίασε το ακόλουθο πρόβλημα: ενώ η εναλλαγή του προσωπικού ήταν 5-6% στα άλλα τμήματα, στο κλωστήριο έφτανε στο 20% το χρόνο. Ο κάθε εργάτης στο τμήμα αυτό επιβλέπει έναν ορισμένο αριθμό μηχανημάτων και η εργασία του συνίσταται στο να δένει τα νήματα όταν κόβονται. Η εργασία στο κλωστήριο είναι μονότονη, μοναχική και συγχρόνως υποτιμητική, γιατί είναι κοινή αντίληψη στο εργοστάσιο πως αυτή η θέση δεν χρειάζεται μυαλό αλλά μόνο πόδια.

Η ομάδα που ανέλαβε να ερευνήσει το πρόβλημα υπό την διεύθυνση του καθηγητή Mayo, πρότεινε σαν πρώτο μέτρο, την εισαγωγή δεκάλεπτων παύσεων εργασίας, δυο το πρωί και το δυο το απόγευμα, προτρέποντας τους εργάτες να προσπαθούν να κοιμηθούν σε αυτό το διάστημα.

Το σύστημα των παύσεων εφαρμόστηκε στο ένα τρίτο των εργατών του τμήματος. Η απόδοση αυξήθηκε, η εναλλαγή μειώθηκε, ενώ το γενικό κλίμα βελτιώθηκε καθώς έδειχνε η φιλική συμπεριφορά των εργατών. Συγχρόνως όμως, οι αλλαγές αυτές παρατηρήθηκαν και στα δυο τρίτα των εργατών που δεν είχαν πάρει μέρος στο πείραμα, έτσι ώστε η συνολική η απόδοση του κλωστηρίου να φτάσει τα 82% και να παίρνουν οι εργάτες το δώρο που προβλεπόταν.

Τέσσερις μήνες μετά την εισαγωγή των παύσεων, το εργοστάσιο πήρε μια βασική παραγγελία και τότε οι εργοδηγοί του κλωστηρίου αποφάσισαν να τις καταργήσουν, ώστε να αυξηθεί ο συνολικός χρόνος εργασίας και να αυξηθεί η απόδοση. Μέσα σε λίγες μέρες οι συνθήκες επανήλθαν πάλι στις αρχικές: η παραγωγή μειώθηκε, η εναλλαγή αυξήθηκε και το κλίμα χειροτέρευσε. Οι εργοδηγοί ανησύχησαν ότι δεν θα προλάβουν την παραγγελία και ξανάφεραν την παύση, με την διαφορά ότι ο κάθε εργάτης έπρεπε να βγάλει ορισμένη δουλειά πριν να δικαιούται να ξεκουραστεί. Η παραγωγικότητα συνέχιζε να πέφτει και έφτασε το 70%. Στο σημείο αυτό, ο πρόεδρος της εταιρείας επενέβη και με συμβουλή του Mayo, διέταξε όχι μόνο να γίνονται οι καθορισμένες παύσεις, αλλά και να σταματούν συγχρόνως όλα τα μηχανήματα, ώστε να ξεκουράζονται όλοι, ακόμα και οι εργοδηγοί. Η παραγωγή αυξήθηκε στα 77,5% παρά την μείωση των ωρών της εργασίας.

Αργότερα εφαρμόστηκε ένα βελτιωμένο σύστημα, στο οποίο ο κάθε εργάτης μπορούσε να διαλέξει μόνος του πότε θα κάνει παύση εκ προτροπής, ώστε τα μηχανήματα να μην σταματούν. Η παραγωγή έφτασε τότε τα 86,5%.

Εκτός από τα παραπάνω στοιχεία του περιβάλλοντος που αναφέρθηκαν, θα πρέπει ακόμα από μέρους της διοίκησης να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή και στη σωστή λειτουργία των εγκαταστάσεων υγιεινής π.χ. πόσιμου νερού, λουτρών, ιματιοθηκών, αναψυκτήριων κτλ. Κι αυτό γιατί η σωστή λειτουργία τους επιδρά ψυχολογικά στους εργαζόμενους και αυξάνει την διάθεσή τους για εργασία.

Επίσης ορισμένες εργασίες, όπου ο κίνδυνος διαγράφεται έντονος για την δημιουργία ατυχημάτων, η επιχείρηση οφείλει να παίρνει πρόσθετα μέτρα ασφαλείας για τους εργαζόμενους.

Από όλα όσα ειπώθηκαν φαίνεται καθαρά ότι οι ιδανικές συνθήκες εργασίας λειτουργούν υποκινητικά στους εργαζόμενους και συντελούν στην πιο αποδοτική συμπεριφορά τους.

Δ. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων, αποτελεί ένα κίνητρο υποκίνησης για αποδοτική συμπεριφορά. Αυτή η τεχνική διοίκησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, είναι γνωστή σαν βιομηχανική δημοκρατία ή συνδιοίκηση ή αυτοδιαχείριση ή συνδιαχείριση ή συμμετοχή σε βασικές αποφάσεις.

Η έννοια των όρων αυτών εκφράζει έναν διαφορετικό βαθμό συμμετοχής και συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού και εμφανίζεται διαφορετική από χώρα σε χώρα.

Συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του, αλλά το βασικότερο είναι ότι αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια, η επιτυχία ή αποτυχία της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε και από την δική του συμπεριφορά.

Έπειτα είναι φυσικό, οι εργαζόμενοι θα επιδιώξουν με πολύ ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης στη λήψη της οποίας συνέπράξαν και οι ίδιοι, σε αντίθεση με μια απόφαση που τους επιβλήθηκε "εκ των άνω" και για την οποία δεν ρωτήθηκαν αν συμφωνούν ή όχι και γιατί. Ακόμη θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο θεσμός της συμμετοχής χρησιμεύει σα μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, δίνει την δυνατότητα σε αυτούς που αποφασίζουν να βασισθούν σε περισσότερες, σε ειδικές γνώσεις και απόψεις και γενικά βελτιώνεται το κλίμα των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση των επιχειρήσεων εμφανίζεται με τις εξής τρεις βασικές μορφές:

- Την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων

- Την συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη
- Την αυτοδιαχείριση.

Δ1) ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία για την λήψη αποφάσεων διακρίνεται σε άμεση και έμμεση.

α. Άμεση συμμετοχή

Άμεση είναι η μορφή εκείνης της συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφράζοντας την γνώμη τους και παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις. Άμεση συμμετοχή μπορούμε να πούμε ότι έχουμε στις εξής περιπτώσεις:

Περίπτωση 1^η: Η διοίκηση θέτει στόχους και διευκρινίζει τις μεθόδους με τις οποίες μπορούν αυτοί να επιτευχθούν χωρίς βέβαια να τις καθιστά υποχρεωτικές. Κάθε εργαζόμενος μπορεί αν επιθυμεί, να χρησιμοποιήσει άλλες μεθόδους που κρίνει κατάλληλες, αρκεί να φτάσει στο καθορισμένο αποτέλεσμα.

Περίπτωση 2^η: Η διοίκηση θέτει τους στόχους και δίνει γενικές κατευθύνσεις, σχετικά με τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για να επιτευχθούν οι στόχοι. Ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα, επιλέγεται από τους υφισταμένους. Ο προϊστάμενος ελέγχει απλώς αν επιτεύχθηκαν τα καθορισμένα αποτελέσματα.

Περίπτωση 3^η: Η διοίκηση αφήνει ελεύθερους τους εργαζόμενους να θέσουν αυτοί τους στόχους και να προσδιορίσουν τις ανάλογες μεθόδους, χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα σαν ένα μέτρο επιτυχίας των εργαζομένων. Ο προϊστάμενος είναι πάντα πρόθυμος να βοηθήσει αν του το ζητήσουν και φροντίζει να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα μέσα στο τμήμα του, για να μπορέσουν οι υφισταμένοι του να εργαστούν αποδοτικά.

Περίπτωση 4^η: Η διοίκηση θέτει σε ψηφοφορία στην Γενική Συνέλευση των εργαζομένων τις αποφάσεις της πάνω σε βασικά θέματα, που αφορούν την λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και τα προβλήματα του προσωπικού της ή δέχεται προτάσεις και μετά από διάλογο με την Γενική Συνέλευση πάντα, καταλήγει σε μια γενικά αποδεκτή απόφαση.

β. Έμμεση συμμετοχή

Έμμεση συμμετοχή είναι η μορφή εκείνη της συμμετοχής, κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στην διοίκηση της επιχείρησης. Οι μορφές, με τις οποίες εμφανίζεται συνήθως η έμμεση συμμετοχή είναι:

Τα εποπτικά συμβούλια

Αποτελούνται από εκπροσώπους των εργαζομένων και εκπροσώπους των ιδιοκτητών, καθώς και από ένα ουδέτερο μέλος, το οποίο ελέγχεται από τους εκπροσώπους. Το όργανο αυτό ασχολείται με θέματα επενδύσεων, τον έλεγχο και την έγκριση του ετήσιου απολογισμού, και από την συγκατάθεσή του είναι δυνατόν να εξαρτάται το κύρος σημαντικών αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου. Με την μορφή αυτή συναντάται στη Γερμανία. Εποπτικά συμβούλια με κάπως διαφορετική σύνθεση υπάρχουν και στην Αγγλία, όπου παρακολουθούν την εφαρμογή συλλογικών συμβάσεων.

Εργατικά συμβούλια

Οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύονται στα συμβούλια αυτά με έναν αριθμό μελών, ο οποίος κυμαίνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.

Σκοπός των συμβουλίων αυτών είναι ο κοινωνικός έλεγχος της επιχείρησης, η υποβολή προτάσεων στη διοίκηση της επιχείρησης σχετικά με την καλύτερευση των συνθηκών εργασίας, η ενημέρωσή τους σχετικά με τον ισολογισμό της επιχείρησης και γενικά η ενημέρωσή τους αναφορικά με την κατάσταση της επιχείρησης. Δυο μέλη του συμβουλίου αυτού μετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης χωρίς όμως το δικαίωμα ψήφου.

Με την μορφή αυτή, το σύστημα των εργατικών συμβουλίων εφαρμόζεται στην Γαλλία.

Εργοστασιακό συμβούλιο

Αποτελείται από εκλεγμένους εκπροσώπους των εργαζομένων. Θέματα με τα οποία ασχολείται το συμβούλιο αυτό είναι: προσλήψεις, απολύσεις, μεταθέσεις,

μισθολογικές ανακατατάξεις, άδειες, ώρες εργασίας, σύστημα αμοιβής, χρησιμοποίηση νέων τεχνικών εγκαταστάσεων, προστασία των εργαζομένων από ατυχήματα, καθώς και γενικότερα θέματα της οικονομικής πορείας της επιχείρησης.

Ο θεσμός του εργοστασιακού συμβουλίου εφαρμόζεται με την μορφή αυτή στη Γερμανία και με ορισμένες παραλλαγές στην Ολλανδία και Σουηδία.

Οικονομική επιτροπή

Η επιτροπή αυτή αποτελείται από εκπροσώπους των εργαζομένων και των επιχειρηματιών. Ασχολούνται με θέματα οικονομικής φύσεως γι' αυτό και απαιτούνται ειδικές γνώσεις των εργαζομένων για να συμμετάσχουν σ' αυτήν την επιτροπή. Η επιτροπή αναλαμβάνει να ανακοινώσει στους εργαζομένους για την οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

Συλλογικές διαπραγματεύσεις

Εκπρόσωποι των εργαζομένων ή της επιχείρησης συζητούν και συμφωνούν πάνω σε διάφορα θέματα που τους αφορούν για κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι έμμεσες μορφές συμμετοχής έχουν γενικό σκοπό την ενημέρωση των εργαζομένων πάνω στην πορεία των εργασιών της επιχείρησης και την επιρροή στις αποφάσεις της διοίκησης. Συνήθως δεν αποσκοπούν στην ανάληψη ευθύνης από τους εργαζόμενους για την πορεία της επιχείρησης.

Δ2. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ

Τα πρώτα συστήματα συμμετοχής των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη εμφανίστηκαν στη Γαλλία το 1820, στη Μεγάλη Βρετανία το 1865 και στις Η.Π.Α. το 1887. Το σύστημα αυτό δημιουργεί πολλά τεχνικά προβλήματα όπως:

- α) Όταν λέμε κέρδη εννοούμε μόνο αυτά που εμφανίζονται στο λογαριασμό αποτελέσματα χρήσης ή συνυπολογίζονται και τα διάφορα αποθεματικά;
- β) Η συμμετοχή κάθε εργαζομένου θα είναι ανάλογη με την αμοιβή του ή θα είναι ίση για όλους;
- γ) Θα υπολογίζεται η συμμετοχή στα κέρδη ανάλογα με την προϋπηρεσία κ.α.

Οι διαφωνίες αυτές, έχουν σαν αποτέλεσμα την δημιουργία διαφόρων μορφών συμμετοχής, οι οποίες πολλές φορές, ρυθμίζονται νομοθετικά.

Οι κυριότερες μορφές είναι:

1. Η συμπληρωματική αμοιβή

Σε όλο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη του, δίνεται ένα ποσοστό από τα κέρδη.

2. Ποσοστό της αμοιβής

Κάθε μέλος του προσωπικού παίρνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσοστό, που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό αμοιβών.

3. Ανάλογα με την προϋπηρεσία

Σε κάθε εργαζόμενο δίνεται ένα ποσοστό από τα κέρδη. Το ποσοστό αυτό υπολογίζεται με τα χρόνια προϋπηρεσίας και την ετήσια αμοιβή.

4. Ανάλογα με το ποσοστό συμβολής των συμμετασχόντων

Θεωρείται η πιο αντικειμενική μέθοδος αξιολόγησης της συμβολής του κάθε εργαζόμενου στα τελικά κέρδη. Το σύνολο των αμοιβών του προσωπικού για ένα

χρόνο θεωρείται ότι είναι υποθετικό κεφάλαιο που έχει κατατεθεί σε μια τράπεζα ή έχει επενδυθεί σε ομολογίες. Το επιτόκιο αυτού του κεφαλαίου αφαιρείται από τα κέρδη της επιχείρησης και μοιράζεται στους εργαζόμενους ανάλογα με τον μισθό τους αλλά και την προσωπική συμβολή του καθενός. Εάν δεν υπάρχουν κέρδη, το προσωπικό παίρνει μόνο το μισθό.

5. Η συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι ή δανείζουν στις επιχειρήσεις ή αγοράζουν μετοχές με διευκολύνσεις. Σχετικά με το τι συμβαίνει σήμερα στην Ελλάδα, μπορούμε να πούμε ότι εφαρμόζονται κυρίως απλά συστήματα συμμετοχής στα κέρδη, ενώ ορισμένες εταιρείες διανέμουν στους εργαζομένους τους ποσοστό των μετοχών τους ή τους βοηθούν να τις αποκτήσουν.

Δ3. ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Η αυτοδιαχείριση θεωρείται η πιο προηγμένη μορφή συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση και αποτελεί σύνθετη μορφή των δυο άλλων δηλαδή της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και στα κέρδη.

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διοικείται από τους εργαζόμενους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για όλα τα προβλήματα λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης. Εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στην Αμερική το 1992.

Σήμερα εφαρμόζεται με δυο κυρίως μορφές:

1. Ιδιοκτησία των εργαζομένων

Με ένα ειδικό πρόγραμμα οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να αποκτήσουν μέχρι 100% την κυριότητα μιας επιχείρησης.

2. Διοίκηση από τους εργαζόμενους

Στην περίπτωση αυτή, οι εργαζόμενοι, χωρισμένοι σε αυτόνομες ομάδες, έχουν πλήρη έλεγχο και ευθύνη για κάποιο κλάδο εργοστασίου ή για ένα τοπικό εργοστάσιο, χωρίς όμως να έχουν την ιδιοκτησία. Το σύστημα αυτοδιαχείρισης αρχίζει σιγά-σιγά να διαδίδεται όλο και περισσότερο στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Ε. ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο εργαζόμενος για να εργαστεί απερίσκεπτα και για να αποδώσει στο μέγιστο δυνατόν πρέπει να είναι σίγουρος για το κατά πόσο είναι ασφαλείς κατά την διάρκεια της εργασίας του. Θέλει να ξέρει πόσο είναι ασφαλές αυτό που κάνει, τους μικροκινδύνους που περιέχει και τι κάνει η επιχείρηση γι' αυτούς.

Οι πιο συχνές αιτίες ατυχημάτων είναι:

1. Ανεπαρκής μηχανική προστασία
2. Αποτυχία συμμορφώσεων των εργαζομένων προς τις καθορισμένες ασφαλείς διαδικασίες εργασίας
3. Ανασφαλές σχέδιο ή κατασκευή
4. Να βρίσκεται κανείς σε ανασφαλή θέση
5. Επικίνδυνη ατμόσφαιρα (π.χ. τοξικές ουσίες και σκόνες στον αέρα)
6. Κατάργηση επινοήσεων στοιχείων ασφαλείας

**Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ**

Μεταξύ 1976-1980 τα θανατηφόρα ατυχήματα στις αναπτυσσόμενες χώρες αυξήθηκαν περισσότερο από την αύξηση του εργατικού δυναμικού.

Αυτές και πολλές άλλες αιτίες η επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να εξουδετερώσει, ώστε μαζί με την βοήθεια των εργαζομένων να δημιουργηθεί ένα ασφαλές μέρος για δουλειά. Ακόμη η επιχείρηση πρέπει να προσφέρει στους εργαζόμενους τα εξής:

- α. Οργάνωση του σταθμού πρώτων βοηθειών μέσα στην επιχείρηση.
- β. Χρησιμοποίηση Ιατρού της επιχείρησης.
- γ. Βοήθεια προς το προσωπικό για θεραπεία σε κατάλληλα για κάθε νόσο θεραπευτήρια.
- δ. Βοήθεια προς το προσωπικό για ανάρρωση μετά από σοβαρές ασθένειες σε ειδικά αναρρωτήρια.
- ε. Την ανάπαυση των εργαζομένων κατά τις Κυριακές, την απαγόρευση της εργασίας των ανηλίκων, την προστασία της μητρότητας.

-Τέλος- θα αναφερθούμε στην νομοθεσία που καθιερώνει την κοινωνική ασφάλιση στη χώρα μας.

Πρώτη σχετική ρύθμιση αποτελεί ο Νόμος 2868/1992, δεν θεωρούνταν επαρκής, τα επόμενα χρόνια δημοσιεύτηκαν πολλοί ειδικοί νόμοι.

Η πιο σημαντική ρύθμιση είναι ο Νόμος 6298/1934 «Περί Κοινωνικών Ασφαλίσεων» με τον οποίο νόμο συστάθηκε το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ι.Κ.Α.). Στην ασφάλιση του Ι.Κ.Α. υπάγονται υποχρεωτικά όλοι οι εργαζόμενοι που κατά κύριο λόγο παρέχουν εξαρτημένη εργασία έναντι αμοιβής.

Οι πιο σημαντικοί κλάδοι του Ι.Κ.Α. είναι:

- Ο κλάδος παροχών ασθένειας και
- Ο κλάδος παροχών συντάξεων.

Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι η ειδική εργοδοτική εισφορά είναι 1% υπέρ του επαγγελματικού κινδύνου (δηλαδή οι εργοδότες απασχολούν μισθωτούς που εκτίθενται λόγω των γενικών συνθηκών εργασίας, σε αυξημένο κίνδυνο ατυχημάτων).

Επίσης για ορισμένες κατηγορίες ασφαλισμένων σε βαριά και ανθυγιεινά επαγγέλματα, η κοινωνική ασφάλιση που ασκεί το Ι.Κ.Α. συνταξιοδοτεί τους ασφαλισμένους αυτούς λόγω γήρατος κατά πέντε χρόνια νωρίτερα από τους

υπόλοιπους ασφαλισμένους (δηλαδή στο 60^ο έτος της ηλικίας για τους άνδρες και το 55^ο για τις γυναίκες).

Ο σχετικός αυτός κανονισμός του Ι.Κ.Α. θεσπίστηκε με την απόφαση του Υπουργείου Εργασίας και έκτοτε συμπληρώθηκε και τροποποιήθηκε πάμπολλες φορές.

Πάντως όλα τα στοιχεία κίνητρα – εργασίας υποκίνησης που επισημάνθηκαν μέχρι εδώ αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας για την επιχείρηση. Και τούτο γιατί όσο περισσότερο υποκινείται το άτομο για αποδοτική εργασία, χρησιμοποιώντας η επιχείρηση διάφορα κίνητρα εργασίας π.χ. καλύτερη υγεία και ασφάλιση στους χώρους εργασίας, τόσο περισσότερο ευαισθητοποιείται από τα διάφορα ερεθίσματα που δέχεται τόσο εσωεπιχειρηματικά όσο και εξωεπιχειρηματικά και επιδιώκει να πραγματοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα και αποτελεσματικότερα. Ικανοποιώντας όμως και τους δικούς του στόχους δηλαδή τις δικές του ανάγκες που ως επί το πλείστον εδώ είναι η ανάγκη ικανοποίησης της υγείας και της ασφάλειας. Όπως επίσης και η παροχή κανονικής άδειας στον εργαζόμενο από μέρους της επιχείρησης.

ΣΤ. ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΑΔΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η προστασία της εργασιακής δύναμης επιβλήθηκε για λόγους γενικότερου συμφέροντος και κυρίως του συμφέροντος των μισθωτών. Έτσι με διατάξεις αναγκαστικού χαρακτήρα καθιερώθηκε ο θεσμός της ετήσιας κανονικής άδειας μετ' αποδοχών για την αναψυχή, την ανάπαυση και ανανέωση των δυνάμεων των εργαζομένων. Βασική προϋπόθεση για την χορήγηση κανονικής άδειας είναι η συμπλήρωση ενός (1) τουλάχιστον χρόνου συνεχούς υπηρεσίας στην ίδια επιχείρηση / εκμετάλλευση.

Μετά τον πρώτο χρόνο 24 ημέρες άδεια, ενώ για όσους εργάζονται 5/νθήμερο 20 ημέρες άδεια.

Για κάθε επόμενο χρόνο η διάρκεια της άδειας αυξάνεται κατά (1) ημέρα ώστε να συμπληρωθούν 26 και 22 ημέρες αντίστοιχα για όσους απασχολούνται επί 5/νθήμερο. Ο υπολογισμός των ημερών αδειας γίνεται ωφέλιμα και όχι συναπτά, εξαιρούνται δηλαδή οι Κυριακές και οι αργίες.

Η άδεια πρέπει να δίνεται πραγματικά. Τυχόν συμφωνία εργοδότη-μισθωτού να πληρωθεί σε χρήμα απαγορεύεται. Με την άδειά του ο μισθωτός παίρνει τις αποδοχές αδείας και το επίδομα αδείας που για τους αμειβόμενους με μηνιαίο μισθό ανέρχεται σε 15 ημέρες, ενώ γι' αυτούς με ημερομίσθιο ανέρχεται σε 13 ημέρες.

Οι άδειες για το μισό προσωπικό της εκμετάλλευσης πρέπει να χορηγούνται κατά τη χρονική περίοδο από 1^η Μαΐου μέχρι 30 Σεπτεμβρίου και για το υπόλοιπο προσωπικό μέσα στον υπόλοιπο χρόνο. Εκτός από την κανονική άδεια προβλέπεται ακόμη η χορήγηση:

- α) άδειας γάμου συνήθως ένα 3/μερο
 - β) άδειας μητρότητας (14 συνολικά εβδομάδων) που χορηγείται κυοφορούσα εργαζόμενη 7 εβδομάδες πριν και 7 εβδομάδες μετά τον τοκετό
 - γ) γονική άδεια για την φροντίδα των ανήλικων παιδιών ή άλλων μελών της οικογένειας που έχουν ανάγκη επίβλεψης
 - δ) αναρρωτικές άδειες και άδειες χωρίς παροχές
 - ε) άδειες λουτροθεραπείας και αεροθεραπείας
-
- στ) άδειες για εξετάσεις σε μαθητές, σπουδαστές, φοιτητές και
 - ζ) άδειες σε συνδικαλιστικά στελέχη για την διευκόλυνση στην άσκηση των καθηκόντων τους

Όλες αυτές οι άδειες είναι χωρίς αποδοχές. Ο χρόνος όμως της απουσίας θεωρείται πραγματικός χρόνος υπηρεσίας για κάθε περίπτωση.

Συνοψίζοντας τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, διαπιστώνεται ότι όταν η επιχείρηση – διοίκηση ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους όχι μόνο μέσα στον εργασιακό χώρο, αλλά και έξω από αυτόν, δηλαδή νοιάζεται για τα ατομικά και οικογενειακά προβλήματα τότε ο κάθε εργαζόμενος είναι σε θέση να προσφέρει όλη την εργασιακή του δύναμη.

Και ο εργαζόμενος για να προσφέρει την εργασία του σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από το καθορισμένο, η επιχείρηση βρίσκει διάφορους τρόπους έτσι ώστε να κρατήσει αμείωτο το ενδιαφέρον των εργαζομένων στο χρόνο, αυτοί οι τρόποι και τα μέσα είναι τα διάφορα κίνητρα εργασίας.

4.4.2 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Για να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς της σκοπούς η επιχείρηση οπότε θεωρείται και επιτυχημένη θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ανάλογα τους παραγωγικούς της συντελεστές της (φύση, εργασία, κεφάλαιο) που διαθέτει, αλλά θα πρέπει επίσης να προσφέρει κίνητρα εργασίας έτσι ώστε να αποσπάσει από τους εργαζόμενους την εργασιακή τους δύναμη, δηλαδή θα πρέπει να τους προσφέρει για να τους υποκινήσει να αποδώσουν καλύτερα και περισσότερο.

Όταν όμως η επιχείρηση δεν έχει στο ενεργητικό της να παρουσιάσει – να αποδώσει όλα εκείνα τα θετικά στοιχεία, δηλαδή τα θετικά κίνητρα εργασίας για να τους υποκινήσει για απόδοση, η παραγωγικότητα της επιχείρησης πέφτει απότομα, οι εργαζόμενοι δεν αποβλέπουν πλέον στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης, η επιχείρηση παραγκωνίζεται, ενώ τον κυρίαρχο ρόλο παίζουν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι στοχεύουν να πραγματοποιήσουν τις φιλοδοξίες τους, τα όνειρά τους, τις επιδιώξεις τους. Εφόσον η επιχείρηση παύει να ενδιαφέρεται για το προσωπικό της, τότε και το προσωπικό σταματά να ενδιαφέρεται γι' αυτή.

Επομένως όταν τα θετικά κίνητρα εργασίας δρουν στο χώρο της επιχείρησης αρνητικά, δηλαδή παρουσιάζεται η αρνητική πλευρά των κινήτρων τότε στην επιχείρηση δεν επέρχεται το οικονομικό αποτέλεσμα αυτής που είναι το κέρδος, η πραγματοποίηση των στόχων, η μεγένθυσή της, η ζήτηση των προϊόντων της στην αγορά κ.λ.π.

Έτσι τα αρνητικά κίνητρα είναι τα εξής:

A. ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΑΜΟΙΒΗ

Ανεπαρκής αμοιβή – μισθός και καμία άλλη χρηματική παροχή

Μισθός είναι η αντιπαροχή του εργοδότη προς τον μισθωτό για την εργασία που του προσφέρει. Στην ελεύθερη επιχειρηματική οικονομία μας το κάθε τι έχει μια τιμή. Κάθε αγαθό, κάθε εμπόρευμα και κάθε υπηρεσία έχει μια χρηματική τιμή. Έτσι και η εργασία του ανθρώπου έχει μια ορισμένη τιμή. Αυτή την τιμή την καλούμε αμοιβή-μισθό.

Ο μισθός είναι μια τακτική και περιοδική παροχή, σταθερή και ανεξάρτητη από τον επιχειρηματικό κίνδυνο ή τα πιθανά κέρδη του επιχειρηματία και αποτελεί το κύριο μέσο διαβίωσης του μισθωτού. Τον μισθό με την γενικότερη έννοια,

απαρτίζουν και οι άλλες διάφορες παροχές του εργοδότη οι οποίες δεν σχετίζονται άμεσα με την εργασία που προσφέρει. Οι πρόσθετες αυτές παροχές μέσα στα πλαίσια της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας, έχουν διάφορες αιτίες όπως είναι η αρχαιότητα του μισθωτού στην επιχείρηση, η οικογενειακή κατάσταση, οι ανθυγιεινές συνθήκες εργασίας, οι σπουδές του εργαζομένου που παρέχονται με τη μορφή αντίστοιχων επιδομάτων. Η εργασία δεν αποτελεί πλέον εμπόρευμα, είναι προέκταση και συγχρόνως αγαθό της προσωπικότητας του ατόμου.

Είναι το μέσον ο μισθός με τον οποίο συντηρούνται οι εργαζόμενοι και οι οικογένειές τους, πράγμα που σημαίνει ότι ο μισθός έχει πάρει ιδιαίτερες κοινωνικές διαστάσεις. Γι' αυτό και ο καθορισμός του ύψους του μισθού των εργαζομένων δεν αφήνεται να διαμορφωθεί ελεύθερα στην αγορά εργασίας αλλά με βάση την γενικότερη κοινωνική πολιτική που εφαρμόζεται από εκάστοτε κυβερνήσεις, καθορίζονται τα ελάχιστα όρια των μισθών είτε με νόμο είτε μέσα από τον θεσμό των συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

Συγκεκριμένα όταν η προσφορά εργασίας υπερβαίνει την ζήτηση εργασίας οι μισθοί τείνουν να πέσουν. Αντίθετα όταν η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά εργασίας οι μισθοί τείνουν να ανέλθουν.

Επομένως ο μισθός αποτελεί ένα μέσο διαβίωσης για τον άνθρωπο γιατί όλα κινούνται με την αξία του χρήματος, το χρήμα εκφράζει τη ζωή του ανθρώπου αλλά πέρα από αυτό η αμοιβή – μισθός καταπολεμά την ανία, την απάθεια, την νεύρωση. Δηλαδή ο χρόνος της εργασίας αποκτά ένα ιδιαίτερο νόημα και η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος για να αποκομίσει περισσότερο κέρδος, παραμερίζει την ανία, γιατί το ενδιαφέρον του στρέφεται στο να αυξήσει την επίδοσή του ώστε να πάρει μεγαλύτερη αμοιβή. Επίσης ο εργαζόμενος αισθάνεται κοινωνικά καταξιωμένος, αποκτά γόητρο, κύρος, δύναμη, προσωπικότητα. Όταν όμως ο μισθός, η αμοιβή που παίρνει είναι ανεπαρκής – μηδαμινή τότε το άτομο – ο εργαζόμενος αισθάνεται άσχημα ψυχολογικά – κοινωνικά και η επιβίωσή του γίνεται δύσκολη, ενώ η αποδοτικότητά του στην παραγωγή πέφτει απότομα. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις τόσο, όσο και το κράτος θα πρέπει να ακολουθούν μια σωστή τακτική – πολιτική όσον αφορά το αγαθό που λέγεται μισθός.

B. ΑΝΕΠΑΡΚΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΑΔΕΙΩΝ

1. Ανεπαρκή ή μηδαμινά συνταξιοδοτικά προγράμματα.
2. Ανύπαρκτα προγράμματα απόκτησης μετοχών.
3. Μηδαμινή υγειονομική ασφάλεια.
4. Ασταθής – ανασφαλής χρονική διάρκεια της εργασίας.
5. Μη ύπαρξη ή ανύπαρκτη χρονική διάρκεια της κανονικής άδειας.
6. Μηδαμινές ευκαιρίες για εκπαίδευση του εργαζόμενου.

Φυσικά όλα αυτά επιδρούν αρνητικά επάνω στον εργαζόμενο με αποτέλεσμα να αποκόβεται από την εργασία του, να μην είναι παραγωγικός και να εκφράζει όλο το μίσος και την έχθρα του μέσα στο χώρο της επιχείρησης. Και για την επιχείρηση αυτές οι ενέργειες είναι αναποτελεσματικές, δεν επιφέρουν κανένα θετικό αποτέλεσμα γι' αυτήν.

Γ. ΜΗ ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΛΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Είναι δεδομένο ότι, όταν οι συνθήκες εργασίας είναι ιδανικές οι εργαζόμενοι υποκινούνται θετικά. Στην αντίθετη περίπτωση όμως η διοίκηση θα έχει να αντιμετωπίσει ορισμένα σημαντικά προβλήματα. Πρώτα-πρώτα την ανία των εργαζομένων η οποία οδηγεί στην μείωση της αποδοτικότητας των ομάδων και του οργανισμού γενικότερα.

Η έλλειψη ενδιαφέροντος για εργασία σημαίνει σε τελευταία ανάλυση αύξηση του κόστους του παραγόμενου προϊόντος, που προκαλείται από την αύξηση του ρυθμού αποχής από την εργασία, την επιβράδυνση, την μη κατάλληλη αξιοποίηση των μηχανικών μέσων, την σπατάλη υλικού, την αύξηση των ατυχημάτων κ.α.

Έτσι σαν μια από τις βασικότερες αποστολές ενός ικανού προϊστάμενου, είναι η αποφυγή ή ο περιορισμός στο ελάχιστο των συνθηκών εκείνων που προκαλούν την ανία. Η μονότονη εργασία, ιδιαίτερα όταν είναι βασικά επαναλαμβανόμενη, χωρίς διαλείμματα και απαιτεί από τον εργάτη να καταβάλλει μια ιδιαίτερη προσοχή σε έναν ατελείωτο κύκλο ομοιόμορφων πράξεων όπως συμβαίνει στην περίπτωση της γραμμής συναρμολογήσεως προκαλεί σ' αυτόν ανία και φθορά.

Η μονοτονία έχει χαρακτηριστεί το υπ' αριθμόν ένα αίτιο της εγκαταλείψεως της εργασίας σε ορισμένες βιομηχανίες. Βέβαια, ο βαθμός κατά τον οποίο η ανία επηρεάζει τα διάφορα άτομα είναι διαφορετικός.

Από μια μελέτη που έγινε στις Η.Π.Α. μεταξύ γυναικών που είχαν σαν αντικείμενο απασχολήσεως πολλές και επαναλαμβανόμενες εργασίες, αποδείχθηκε ότι η εργασία προκαλούσε μεγαλύτερη πλήξη στις γυναίκες μικρότερης ηλικίας καθώς και σε γυναίκες που δεν ήταν ικανοποιημένες από την οικογενειακή και προσωπική τους ζωή.

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που δημιουργεί η έλλειψη καλών συνθηκών εργασίας μέσα στην επιχείρηση είναι η κόπωση τα συμπτώματα της οποίας είναι σωματικά και ψυχικά.

Τα σωματικά εκδηλώνονται με αύξηση των παλμών της καρδιάς, αύξηση ή ελάττωση της θερμοκρασίας, ακανόνιστη αναπνοή, μείωση του βάρους του σώματος κ.λ.π. Τα δε ψυχικά εκδηλώνονται με χαλάρωση της δυνάμεως των αισθητηρίων οργάνων, χαλάρωση της αντιληπτικής ικανότητας, αστάθεια των ανωτέρων πνευματικών λειτουργιών. Όλα αυτά τα αποτελέσματα της κοπώσεως εκδηλώνονται συνήθως με επιβράδυνση της αποδοτικότητας του ατόμου κατά το μέσο της ηρωικής όπως επίσης και της απογευματινής βάρδιας.

Εκτός από την ανία και την κόπωση οι εργαζόμενοι νιώθουν ανασφάλεια εξαιτίας του κινδύνου που υπάρχει για ατυχήματα σε ορισμένες επικίνδυνες εργασίες. Έτσι για να αποφευχθούν όλες αυτές οι δυσάρεστες συνέπειες και για να πετύχει η διοίκηση την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων της είναι αναγκαία τα εξής:

1. Η εξασφάλιση στους εργαζόμενους ιδανικών συνθηκών εργασίας και η λήψη κατάλληλων μέτρων για την πρόληψη των ατυχημάτων.
2. Ο προϊστάμενος να φροντίσει να αναπτύξει το γενικό ενδιαφέρον του προσωπικού για την εργασία την οποία πρόκειται να εκτελεί.
3. Η περιοδική αλλαγή της εργασίας είτε κατά την διάρκεια της ημέρας, είτε από μέρα σε μέρα ανάλογα με τη φύση της εργασίας.

Από την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, έχει παρατηρηθεί σχετική βελτίωση της παραγωγικότητας, κυρίως σε ορισμένες εργασίες συναρμολογήσεως. Πάντως απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής είναι:

- α) Η αλλαγή να γίνεται όχι σε όμοιες ή παρεμφερείς εργασίες.
- β) Το προσωπικό να διαθέτει αρκετή εμπειρία στην άσκηση εργασίας διαφορετικής φύσεως και μορφής.

Μόνο όταν η επιχείρηση εξασφαλίσει αυτές τις ευνοϊκές συνθήκες εργασίας στο προσωπικό της, θα μπορέσει αυτό να αποδώσει θετικά από ποιοτική και ποσοτική άποψη και να συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Δ. ΔΥΣΑΡΜΟΝΙΑ ΣΤΙΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Μέσα στην επιχείρηση το κάθε άτομο δεν δρα μόνο του, αλλά επηρεάζει και επηρεάζεται από τα άλλα άτομα. Αυτά τα άτομα μπορεί να είναι ο προϊστάμενος, ο διευθυντής, τα στελέχη, οι εργαζόμενοι. Έτσι ο προϊστάμενος επηρεάζει με την συμπεριφορά του τον υφιστάμενο και αυτός με την σειρά του με το είδος των αντιδράσεών του επηρεάζει την στάση του προϊσταμένου προς αυτόν.

Δηλαδή υπάρχει ένα σύμπλεγμα σχέσεων, αλληλοεπηρεασμού όχι μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένων, αλλά και μόνο μεταξύ των υφισταμένων. Όταν η συμπεριφορά φυσικά είναι αρνητική μεταξύ των μελών τότε δημιουργείται μια σύγκρουση των σχέσεων μέσα στην ομάδα. Και αυτή η σύγκρουση επιφέρει αντιξοότητες, έχθρες, μίσση, κακίες κ.λ.π. Επέρχεται μια δυσαρμονία στις σχέσεις με τους συναδέλφους. Ειδικότερα μέσα στον επιχειρησιακό χώρο η σχέση του προϊσταμένου με τον υφιστάμενο είναι πολύ δύσκολη, γι' αυτό και χρειάζεται προσπάθεια και από τις δύο πλευρές. Πρέπει ο κάθε ένας μέσα στην επιχείρηση να γνωρίζει πρώτα από όλα τον εαυτό του και μετά να προσπαθεί να καταλάβει και τους άλλους.

Από τους δυο συνεργάτες μέσα στην επιχείρηση (προϊστάμενος-υφιστάμενος) ο μεγαλύτερος και πιο δύσκολος ρόλος ανήκει στον προϊστάμενο, γιατί αυτός είναι που εκπροσωπεί την επιχείρηση προς τους υφιστάμενους, γι' αυτό και αυτοί τον βλέπουν πάντα με επιφύλαξη. Ο προϊστάμενος στην προσπάθειά του να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης, παρέχει προς τους υφιστάμενους ορισμένες εντολές, παρατηρήσεις, κάνει κάποιους ελέγχους, πράγματα δηλαδή που πολλές φορές προκαλούν διαταραχές στις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου.

Για να αποφευχθούν όλα αυτά οι υφιστάμενοι θα πρέπει να επιδιώκουν θετική στάση απέναντι στην διοίκηση αλλά και μεταξύ τους σαν ομάδα. Έτσι θα επέρχονται από την στάση αυτή η συμπάθεια, η αλληλοεκτίμηση, η κατανόηση, ο σεβασμός και

όλα τα επακόλουθα θετικά στοιχεία μεταξύ της ομάδας των ατόμων που εργάζονται και διοικούνται.

Ε. ΠΑΡΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Γενικά η ανταμοιβή αναγνώρισης του ατόμου – εργαζομένου για καλή εκτέλεση εργασίας ικανοποιεί κάποια από τις ανάγκες του, που είναι η ανάγκη για αυτοεκτίμηση. Οι άνθρωποι άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο επιζητούν την αναγνώριση και παραδοχή των άλλων με διάφορους τρόπους.

Άλλοι εργαζόμενοι επιζητούν τα υλικά μέσα, χρήματα, πλούτο, που θα τους επιτρέψουν να αποκτήσουν τα στοιχεία ευημερίας και προόδου, ενώ άλλοι επιζητούν ηθικές ανταμοιβές που θα τους εξασφαλίσουν τον σεβασμό και την παραδοχή των άλλων.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει έχει διαπιστωθεί ότι οι ηθικές ανταμοιβές εκτιμούνται σε υψηλό βαθμό γενικά από όλους τους εργαζόμενους και πράγματι όταν εκλείψουν όλες αυτές οι ανταμοιβές που επιδρούν κυρίως στον ψυχισμό των εργαζομένων, τότε αυτοί οδηγούνται σε απομόνωση. Ο εργαζόμενος χάνει την επαφή του με το προϊόν και το συναίσθημα της δημιουργικής εργασίας εξαφανίζεται εντελώς. Υπάρχει διάσταση μεταξύ των ικανοτήτων πνευματικών κυρίως του εργαζομένου και του περιεχομένου της εργασίας. Το ενδιαφέρον για την εργασία πέφτει συνεχώς μέχρι σημείου να εκλείψει τελείως.

Αυτή η ανεπιθύμητη κατάσταση της απάθειας, ανίας και αδιαφορίας για την δουλειά έχει δυσμενείς επιπτώσεις στο σύνολο των εργαζομένων. Το ηθικό τους πέφτει, οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην ομάδα χαρακτηρίζονται από νευρικότητα, οξυθυμία και οι σχέσεις φορτίζονται αρνητικά.

ΣΤ. ΕΠΙΒΟΛΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΚΥΡΩΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

(προφορικές-γραπτές συστάσεις, εξοστρακισμός, υποβιβασμός, απόλυση, κ.λ.π.)

Σε κάθε περίπτωση οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμορφώνονται προς τους νόμους και τους κανόνες που ισχύουν σ' αυτήν και ρυθμίζουν την συμπεριφορά τους. Διαφορετικά υφίστανται τις προβλεπόμενες κυρώσεις.

Όταν οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται πρόθυμα προς τους νόμους και τους κανόνες τότε μιλάμε για θετική πειθαρχία. Αντίθετα όταν συμμορφώνονται οι εργαζόμενοι μετά από απειλές και τιμωρίες μιλάμε για αρνητική πειθαρχία. Η θετική πειθαρχία θεωρείται εποικοδομητική και διορθώνει την συμπεριφορά, γιατί οι υφιστάμενοι καταλαβαίνουν, πιστεύουν και υποστηρίζουν τα πρότυπα συμπεριφοράς, προς τα οποία οφείλουν να συμμορφώνονται. Αν ίσως χρειαστεί να επιβληθεί κάποια τιμωρία τότε έχει το νόημα της διορθωτικής ενέργειας και όχι της αντεκδίκησης.

Ο προϊστάμενος π.χ. που επιβάλλει την τιμωρία πρέπει να αφήσει το άτομο, το οποίο τιμωρείται να καταλάβει ότι η πειθαρχική ποινή αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη πράξη του και όχι στο πρόσωπό του, το οποίος ίσως να εξακολουθεί να εκτιμά.

Όσον αφορά την αρνητική πειθαρχία το άτομο εξαναγκάζεται προς μια συμπεριφορά την οποία ενδεχομένως δεν εγκρίνει, αλλά την αποδέχεται γιατί φοβάται την πραγματοποίηση των απειλών.

Μέσα στους χώρους εργασίας, πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια να αναπτυχθεί η θετική πειθαρχία της οποίας η τελειότερη μορφή είναι η αυτοπειθαρχία. Επομένως η πειθαρχία είναι η άσκηση που διορθώνει, διαμορφώνει, ενδυναμώνει ή τελειοποιεί.

Η πειθαρχία είναι αναγκαία μόνο όταν τα άλλα μέτρα έχουν αποτύχει. Αποτελεί και ουσιώδες σε κάθε οργανωμένη ομαδική ενέργεια, κατά την οποία τα μέλη της ομάδας πρέπει να ελέγχουν τις ατομικές παρορμήσεις τους και να συνεργάζονται για τον κοινό σκοπό, να συμμορφώνονται δηλαδή προς ένα κώδικα συμπεριφοράς καθιερωμένο από την ηγεσία της επιχείρησης, ώστε να γίνει δυνατό να επιτευχθούν οι συμφωνηθέντες στόχοι.

Οι ενέργειες ή ποινές που εφαρμόζονται συνήθως σε μια επιχείρηση είναι κατά σειρά σπουδαιότητας:

- 1) Προφορικές συστάσεις
- 2) Γραπτές συστάσεις
- 3) Εξοστρακισμός
- 4) Υποβιβασμός
- 5) Απόλυση

ΣΤ1. Προφορικές συστάσεις

Αυτές συνήθως γίνονται από τον προϊστάμενο όταν οι υφιστάμενοί του δεν καταφέρνουν να διατηρήσουν τις επιδόσεις που μέχρι τώρα πετύχαιναν. Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος πρέπει να διερευνήσει τα αίτια της συμπεριφοράς του υφιστάμενου και μόνο τότε θα προχωρήσει στην επιβολή της ποινής αν χρειάζεται. Σε αντίθετη περίπτωση, οφείλει την άρση των αιτιών που προκάλεσαν την συμπεριφορά αυτή. Πολλές φορές οι προφορικές συστάσεις γίνονται δημόσια και αυτό έχει μεγάλο αντίκτυπο στον ψυχικό κόσμο του υφιστάμενου. Διαταράσσεται ο ψυχισμός του με αποτέλεσμα να μειώνεται και η αποδοτικότητά του.

ΣΤ2. Γραπτές συστάσεις

Αυτές είναι πιο αυστηρές από τις προφορικές. Σημειώνονται στην προσωπική καρτέλα του εργαζόμενου και κοινοποιούνται στον προϊστάμενό του, στο τμήμα προσωπικού και στον ενδιαφερόμενο.

ΣΤ3. Εξοστρακισμός

Είναι η απομάκρυνση από την εργασία για κάποιο διάστημα του εργαζόμενου, χωρίς να πληρώνεται. Αιτίες που προκαλούν αυτήν την κατάσταση μπορεί να είναι κάποια αναπάντεχη και σημαντική μείωση των πωλήσεων ή των παραγγελιών, έλλειψη πρώτων υλών, αλλά ίσως και κάποιο σοβαρό πειθαρχικό παράπτωμα του εργαζόμενου.

Επειδή η απομάκρυνση είναι δυσβάσταχτη και δυσμενής για τον εργαζόμενο πρέπει να αποφεύγεται. Αν αυτό τελικά δε γίνεται τότε πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι μεγάλοι σε ηλικία υπάλληλοι με πολλές οικογενειακές υποχρεώσεις είναι δυσκολότερο να αντεπεξέλθουν στα προβλήματα αυτής της δυσάρεστης κατάστασης, από ότι οι νεώτεροι εργαζόμενοι με μικρότερα βάρη.

Φυσικά ο νέος σε ηλικία εργαζόμενος έχει μεγαλύτερες πιθανότητες εξεύρεσης εργασίας σε σχέση με ένα άτομο μεγάλης ηλικίας. Ο νέος έχει το μέλλον μπροστά του, του ανοίγονται συνεχώς δρόμοι επιτυχίας και προόδου στη ζωή του.

ΣΤ4. Υποβιβασμός

Είναι οπωσδήποτε υποτιμητικός για τον εργαζόμενο εκτός αν γίνει επειδή για λόγους ανεξάρτητους από την θέλησή του, το άτομο δεν μπορεί να αποδώσει πια τόσο καλά όσο πριν, οπότε αναλαμβάνει κάποια άλλη θέση με λιγότερες απαιτήσεις. Στην περίπτωση που αποτελεί πειθαρχική ποινή και επιβάλλεται σε διοικητικά στελέχη τότε τα στελέχη αυτά που μέχρι τώρα κατείχαν υπεύθυνες διοικητικές θέσεις, μεταθέτονται σε άλλες όπου η ευκαιρία για προαγωγή είναι σχεδόν ανύπαρκτη.

Πολλές εταιρείες για να αποφύγουν αυτή τη διαδικασία πείθουν τα στελέχη αυτά να παραιτηθούν.

ΣΤ5. Απόλυση

Αποτελεί το τελευταίο μέσο επιβολής πειθαρχικών κυρώσεων και φυσικά επιβάλλεται αφού αποτύχουν όλα τα άλλα μέτρα ή όταν έχει γίνει μια πολύ σοβαρή παράβαση (π.χ. κλοπή).

Φυσικά η επιβολή πειθαρχικών ενεργειών από την επιχείρηση αποτελεί ίσως το σπουδαιότερο αντικίνητρο, και τούτο γιατί οι πειθαρχικές ενέργειες επιβάλλονται σαν άσκηση προς τον εργαζόμενο που διορθώνει, διαμορφώνει και τελειοποιεί την συμπεριφορά του, αυτό ο εργαζόμενος δεν το αντιλαμβάνεται γιατί πιστεύει ότι μια πειθαρχική ενέργεια, ποινή, είναι μια μορφή αντεκδίκησης με αποτέλεσμα να επηρεάζεται άμεσα ο ψυχισμός του και να επέρχεται κατακόρυφη πτώση της αποδοτικότητάς του. Επομένως η επιβολή πειθαρχικών ενεργειών (π.χ. γραπτές συστάσεις) δεν αποτελεί παράγοντα επιτυχίας για την επιχείρηση αλλά ένα κίνητρο αρνητικό που επιφέρει δυσάρεστες καταστάσεις στο χώρο της επιχείρησης.

Ζ. ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ, ΟΧΙ ΣΤΑΘΕΡΟΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται να επιτύχει όλους εκείνους τους στόχους τους οποίους έχει θέσει στο ενεργητικό της. Για να πραγματοποιηθούν όμως όλοι οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει και είναι αναγκαίο να υπάρξει σωστή συμπεριφορά τόσο της επιχείρησης όσο και των υφισταμένων. Ειδικότερα το άτομο πρέπει να

τοποθετηθεί στην κατάλληλη θέση μέσα στο χώρο εργασίας, αλλά χρειάζεται και σταθερός χειρισμός αυτού από την επιχείρηση. Είναι απαραίτητο να υπάρξει το κατάλληλο κλίμα δηλαδή να εκλείψουν οι εντάσεις, οι συγκρούσεις και οι διαφωνίες μόνο τότε επέρχονται αποτελέσματα θετικά.

Η λογική λέει πως το καλύτερο είναι να απαιτήσουμε από τον κάθε άνθρωπο να κάνει μια εργασία για την οποία κατέχει και ικανότητες και κλίσεις με το να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.

Όταν ο κατάλληλος άνθρωπος δεν τοποθετηθεί στην κατάλληλη θέση τότε επέρχονται διάφορα προβλήματα, όπως νευρικές διαταραχές, δηλαδή διαταραχές νευρικής εξάντλησης. Ο Τζιοβάνι Τζέρβις αναφέρει στο βιβλίο του εργάτη και νεύρωση, ότι η νεύρωση γεννιέται αντικειμενικά από τις αντιθέσεις των συνθηκών δουλειάς και ζωής του εργάτη (ή υποκειμενικά από τις συνειδησιακές αντιθέσεις του).

Όποιος στεναχωριέται οδηγείται στην τρέλα. Σε ένα διαφορετικό κόσμο από τον οποίο ζει. Η τρέλα δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια παθητικότητα μη ενεργοποίηση, αποξένωση από τον ίδιο τον εαυτό μας. Είναι δηλαδή μια προσωπική αλλοτρίωση.

Είναι αλήθεια ότι σε ένα χώρο εργασίας ενώ παρατηρείται από την μια μείωση των παραδοσιακών ασθενειών, από την άλλη εμφανίζεται ένα σύνολο οργανωμένης εκμετάλλευσης και επομένως καινούριες αντιθέσεις μεταξύ εργατών και κεφαλαίου που πολλαπλασιάζουν τις ψυχολογικές διαταραχές τις νευρώσεις.

Οι νευρωτικές διαταραχές (ψυχολογικές) χαρακτηρίζονται κύρια από άγχος, νευρική ένταση και εξάντληση, ευαισθησία, ψυχική κατάρπωση, ανασφάλεια, αδικαιολόγητες φοβίες. Πολλές φορές επέρχονται και ψευτο-οργανικές ή ψυχοσωματικές διαταραχές (όπως π.χ. πονοκέφαλοι, ενοχλήσεις, μουδιάσματα και ελαφροί πόνοι, ταχυπαλμίες, ίλιγγοι, αίσθηση επερχόμενης αδιαθεσίας κ.λ.π.).

Η εργασία όταν δεν είναι αυτή που απαιτεί και χρειάζεται το άτομο, καταπονεί το νευρικό σύστημα, στερεί από τον άνθρωπο κάθε ελεύθερη σωματική και πνευματική δραστηριότητα. Η απάνθρωπη μηχανή όχι μόνο του κλέβει οποιαδήποτε φυσική και διανοητική του δραστηριότητα, αλλά λειτουργεί εναντίον του.

Ο Τζιοβάνι Τζέρβις υποστηρίζει ότι δεν μπορεί να κάνεις για 8 ώρες μια δουλειά άδικη και κουραστική προσποιούμενος ότι δεν είσαι εκεί στο χώρο εργασίας,

δεν γίνεται να μην σκέφτεσαι την δουλειά που κάνεις και πώς θα την κάνεις. Και αυτό γιατί υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εργασία, το κομμάτι που φτιάχνεται και στον εργάτη.

Αυτή η σχέση είναι αντιφατική, βασισμένη στην αδύνατη προσήλωση και στο μέσος μέσα από την οποία όμως γεννιέται αναπόφευκτα η εικόνα και η ελπίδα μιας διαφορετικής εργασίας.

Πολλές φορές η αφοσίωση στην καλοκαμωμένη δουλειά ή και στο ίδιο το εργοστάσιο, μπορεί να είναι για τον εργάτη ο μοναδικός τρόπος να αντέξει το δωρο, μια διέξοδος, ένα αντίδοτο. Είναι όμως ένα αντίδοτο χειρότερο από το δηλητήριο. Είναι δύσκολο να δώσει κανείς συγκεκριμένα στοιχεία, πολύ συχνά διαπιστώνεται ότι πάνω από τους μισούς, ακόμη και πάνω από τα $\frac{3}{4}$ των εργατών ενός τμήματος υποφέρουν από σοβαρά νευρωτικά προβλήματα σε βαθμό που να δυσκολεύονται σημαντικά στην καθημερινή τους ζωή.

Πάντως πολλοί ψυχίατροι διακηρύσσουν ότι η κόπωση, η νευρική εξάντληση προκύπτει από την διανοητική και συναισθηματική στάση.

Ένας από τους πιο σημαντικούς Άγγλους ψυχιάτρους ο Χάντηφελντ στο βιβλίο του «Η ψυχολογία της δύναμης» γράφει ότι το μεγαλύτερο μέρος της κόπωσης από την οποία υποφέρουμε είναι πνευματικής-εργασιακής καταγωγής. Εξάντληση από καθαρά σημαντική αιτία είναι σπάνια.

Η. ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΩΛΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας και του αυτοματισμού στις σύγχρονες επιχειρήσεις, επιφέρει εκτός από τις αλλαγές στην διάρθρωση και παραγωγικότητα των επιχειρήσεων και μεγάλες επιδράσεις στην ψυχολογία των εργαζομένων.

Ο εργαζόμενος βρίσκεται ξαφνικά αναγκασμένος να παραχωρήσει μερικές από τις δραστηριότητές του ίσως ακόμα και όλη την δραστηριότητά του, στις μηχανικές.

Απειλείται η θέση του, οι ευκαιρίες για απασχόληση μειώνονται, καινούργιες ειδικότητες ζητούνται όπως, χειριστού Η/Υ, αναλυτών κ.λ.π. Έτσι δημιουργούνται συναισθήματα αβεβαιότητας για την θέση στην ομάδα και απέναντι στον επόπτη, ανασφάλειας τα οποία επενεργούν ανασταλτικά με αποτέλεσμα να μην έχει την αναμενόμενη αποδοτικότητα.

Γι' αυτόν τον λόγο, η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί στην συστηματική ενημέρωση του προσωπικού για τις αλλαγές που πρόκειται να γίνουν, ακόμα να ζητήσει την βοήθειά του στο καινούριο αυτό στάδιο εξέλιξης της επιχείρησης και τέλος να λάβει μέτρα για την απασχόληση του προσωπικού της εναλλακτικής σε άλλες ή καινούργιες θέσεις εργασίας.

Στα Οικονομικοφιλοσοφικά χειρόγραφα του 1844 ο Μαρξ είχε γράψει: Η απαλλοτρίωση του εργάτη από το προϊόν του σημαίνει, όχι μόνο ότι εργασία του γίνεται ένα αντικείμενο, μια εξωτερική ύπαρξη, αλλά ότι η εργασία του υπάρχει έξω από αυτόν, ανεξάρτητα από αυτόν, ξένη προς αυτόν και γίνεται μια αυτόνομη δύναμη απέναντί του, όπου η ζωή, την οποία αυτός δάνεισε στο αντικείμενο, αντιπαράσσεται σε αυτόν ξένη και εχθρική. Σε τι συνίσταται τώρα, η απαλλοτρίωση της εργασίας; Κατά πρώτο λόγο, στο γεγονός ότι η εργασία είναι εξωτερική προς τον εργάτη, δηλαδή δεν ανήκει στο *εγώ* του, και ότι ο εργάτης δεν πραγματώνεται μέσα στην εργασία του, αλλά εκμηδενίζεται, δεν νοιώθει ικανοποιημένος, αλλά δυστυχισμένος, δεν αναπτύσσει καμία ελεύθερη φυσιολογική και πνευματική δραστηριότητα αλλά εξευτελίζει το σώμα του και καταστρέφει το πνεύμα του. Κατά συνέπεια ο εργάτης νιώθει να βρίσκεται με τον εαυτό του μονάχα έξω από τη δουλειά και εκτός του εαυτού του μέσα στη δουλειά. Νιώθει όπως στο σπίτι του όταν δεν δουλεύει, κι όταν δουλεύει δεν νιώθει να είναι στο σπίτι του. Η εργασία του δεν είναι λοιπόν εθελοντική, αλλά υποχρεωτική, είναι καταναγκαστική εργασία. Η εργασία δεν αποτελεί συνεπώς την ικανοποίηση κάποιας ανάγκης, αλλά μονάχα ένα μέσο για την ικανοποίηση των έξω απ' αυτήν αναγκών. Γι' αυτό η εργασία που αλλοτριώνει τον εργάτη είναι μια θυσία, είναι εξευτελισμός της ζωής του. Η δραστηριότητά του δεν ανήκει σ' αυτόν αλλά σε κάποιον άλλο.

Το αποτέλεσμα είναι ο άνθρωπος (ο εργάτης) να μην νιώθει πια τον εαυτό του ελεύθερο παρά μονάχα στην εκπλήρωση των ζωικών του λειτουργιών, στο φαΐ, στο πιτό και στην αναπαραγωγή ενώ στις ανθρώπινες λειτουργίες του νιώθει πιο απομονωμένος και από ένα ζώο. Το ζωικό γίνεται ανθρώπινο και το ανθρώπινο ζωικό.

Άρα παράγοντες που συντελούν σημαντικά στην εμφάνιση της κόπωσης είναι οι συναισθηματικοί παράγοντες, με άλλα λόγια οι ψυχολογικές επιδράσεις του εργασιακού περιβάλλοντος στον εργαζόμενο, που παράγουν συναισθήματα

αρνητικά, όπως αδυναμία του εργαζόμενου να εκτελεί την εργασία με την συγκέντρωση, την προσοχή και την δεξιότητα που χρειάζεται.

Επομένως όταν η επιχείρηση εφαρμόζει αρνητικά κίνητρα εργασίας (π.χ. ανεπαρκή αμοιβή και καμία άλλη χρηματική παροχή) επόμενο είναι ότι θα επέλθουν κάποιες δυσάρεστες καταστάσεις μέσα στο χώρο εργασίας, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ - ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Στον προσδιορισμό των καθηκόντων περισσότερο αντιτίθενται τα άτομα που έχουν υψηλές θέσεις στην οργανωτική διάρθρωση των επιχειρήσεων, διότι θεωρούν τον προσδιορισμό των καθηκόντων ως μη παραγωγικό.

Αντίθετα, πολλοί από εκείνους που κατέχουν χαμηλότερες θέσεις στις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας, τον θεωρούν αναγκαίο. Επίσης αναγκαίο τον θεωρούν οι νέοι επιστήμονες ή ακόμη και οι νεοδιοριζόμενοι, διότι διευκολύνονται στο έργο τους. Γί' αυτούς ο προσδιορισμός των καθηκόντων, τους διευκολύνει, διότι τους κατευθύνει και τους προστατεύει από άσκοπες ενέργειες, για τις οποίες καταναλώνεται αρκετός χρόνος. Ο άσκοπος χρόνος που χάνεται επιβαρύνει την επιχείρηση οικονομικά.

Συνήθως υπάρχουν καθήκοντα, που μπορούν να εκτελέσουν άτομα στις χαμηλότερες βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας, αλλά ποτέ δεν τους ανατίθενται η εκτέλεση και συνεπώς εκτελούνται από άτομα υψηλότερων βαθμίδων.

Η περιγραφή καθηκόντων δεν πρέπει να αναλύεται με κάθε λεπτομέρεια, διότι, όσο περισσότερο αναλύεται, τόσο περισσότερο περιορίζει τη δραστηριότητα εκείνων που τα εκτελούν. Ειδικότερα η περιγραφή καθηκόντων εξυπηρετεί και τους παρακάτω σκοπούς:

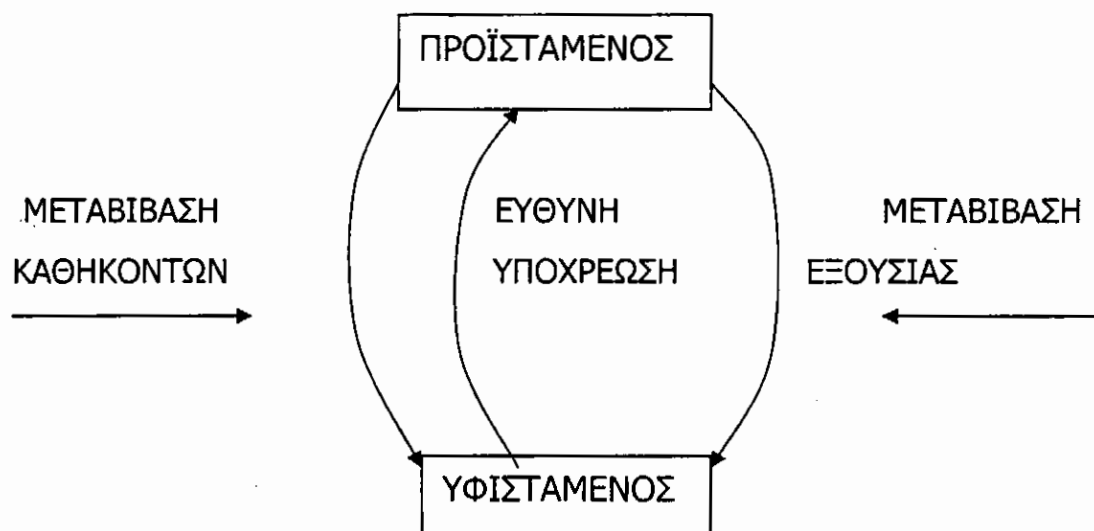
1. Αποσαφηνίζει τα καθήκοντα, τις ευθύνες, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του εργαζομένου.
2. Διευκολύνει την αξιολόγηση της απόδοσης.
3. Διευκρινίζει το περιεχόμενο της εργασίας του καθενός, ώστε να είναι κατανοητή στους συνεργάτες και σε όλα τα μέλη της οργάνωσης.

4. Προάγει τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρείας, διότι επιτρέπει σε όλους να έχουν μια σαφή και συνοπτική εικόνα των εργασιών, που εκτελούνται μέσα στην εταιρεία.
5. Διαγράφει τα όρια των αρμοδιοτήτων και εξαλείφει τις αφορμές των προστριβών μεταξύ των μελών της οργάνωσης.
6. Διευκρινίζει την ιεραρχία και διευκολύνει την ταχύτερη συνεννόηση και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.
7. Παρέχει χρήσιμα στοιχεία για την αξιολόγηση και τη μισθολογική – ταμειακή κατάταξη της θέσης.
8. Αποτελεί μια βάση, για τη θέση αντικειμενικών σκοπών και επιμέρους σκοπών.
9. Αποτελεί επίσης βάση, για την καθιέρωση σταθερών αντικειμενικών κριτηρίων απόδοσης.
10. Προσανατολίζει και ενημερώνει τους νεοπροσλαμβανόμενους, σχετικά με τα καθήκοντά τους.
11. Διευκολύνει κατά καιρούς επανεξέταση, αναθεώρηση και αναδιοργάνωση της δομής της επιχείρησης.
12. Βοηθά στη στρατολόγηση στελεχών και υπαλλήλων, με τα επιθυμητά προσόντα και χαρακτηριστικά γνωρίσματα.
13. Επισημαίνει και εντοπίζει τα κενά στην οργάνωση και δίνει κατευθυντήριες γραμμές για την πληρέστερη στελέχωση της εταιρείας.

Ο σκοπός της περιγραφής καθηκόντων συνδέεται άμεσα με τη διοίκηση των αντικειμενικών στόχων. Για το αναμενόμενο αποτέλεσμα της επιτυχίας του προσλαμβανόμενου, η επιχείρηση κρίνει σκόπιμο να τον βοηθήσει. Τη βοήθεια παρέχει ο προϊστάμενος, υποδεικνύοντας τον τύπο των αποφάσεων, που πρέπει να λαμβάνει, καθώς και τα άτομα, με τα οποία θα συνεργάζεται. Κατά συνέπεια οι κατευθυντήριες γραμμές εντάσσονται στα καθήκοντα κάθε προϊσταμένου, ο οποίος με την εμπειρία και τις γνώσεις που διαθέτει στο αντικείμενο που διευθύνει, εξασφαλίζει κατά ένα μεγάλο ποσοστό το αναμενόμενο αποτέλεσμα της εργασίας των υφισταμένων.

Μεταβίβαση καθηκόντων νοείται η διαδικασία της μεταβίβασης από τον προϊστάμενο ενός μέρους των καθηκόντων του σε υφιστάμενό του, με παράλληλη βέβαια μεταβίβαση της αντίστοιχης ευθύνης και εξουσίας που συνδέεται με αυτά.

Ασφαλώς από αυτή τη μεταβίβαση δημιουργείται η υποχρέωση του υφισταμένου ως προς τον προϊστάμενο να εκτελέσει αυτά τα καθήκοντα και να αναφέρει σχετικά.



Το κάθε διοικητικό στέλεχος-προϊστάμενος είναι επιφορτισμένος ουσιαστικά με τρεις κατηγορίες καθηκόντων:

- Πρώτο, τα καθήκοντα ρουτίνας και επαναλαμβανόμενα.
- Δεύτερο, τα βραχυπρόθεσμα επείγοντα θέματα.
- Τρίτο, τα μέσα ή μακροπρόθεσμα αναπτυξιακά καθήκοντα που αφορούν την ηγεσία, στις καινοτομίες και στις βελτιώσεις της ομάδας του, της οργάνωσης των διαδικασιών, των μεθόδων κ.λ.π.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

Η διαδικασία της ανάθεσης καθηκόντων και της μεταβίβασης εξουσίας αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα για την επιτυχή εκτέλεσή τους. Τα στελέχη οφείλουν να ακολουθήσουν την πλέον αποτελεσματική διαδικασία. Μια τέτοια διαδικασία, που προκύπτει από την μέχρι τώρα εμπειρία και έρευνα, συνίσταται σε τέσσερα βασικά βήματα. Πρώτο, ο προϊστάμενος πρέπει να σχεδιάσει αποτελεσματική την ανάθεση καθηκόντων. Δεύτερο, να την κάνει πράξη. Τρίτο, οφείλει να την παρακολουθεί και τέταρτο, πρέπει να αξιολογεί τα αποτελέσματά της.

A) Σχεδιασμός της ανάθεσης καθηκόντων

Οι βασικές ενέργειες είναι:

- Καταγραφή όλων των καθηκόντων του προϊσταμένου κατά την διάρκεια της ημέρας, της εβδομάδας ή του μήνα.
- Προσδιορισμός του χρόνου που απαιτεί η εκτέλεση του κάθε καθήκοντος.
- Ιεράρχηση των καθηκόντων με κριτήριο τη σπουδαιότητά τους.
- Προσδιορισμός των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτεί η εκτέλεση του κάθε καθήκοντος.
- Έλεγχος των συγκεκριμένων καθηκόντων που μπορούν ή πρέπει να ανατεθούν σε συγκεκριμένο υφιστάμενο με κριτήρια τη διάθεση και την ικανότητά του να τα εκτελέσει αποτελεσματικά.
- Καθορισμός των πληροφοριών, οδηγιών, συμβουλών, εκπαίδευσης παρακίνησης που απαιτεί η αποτελεσματική κατανόηση, αποδοχή και εκτέλεση των καθηκόντων από τους υφιστάμενους.
- Καθορισμός του τρόπου και των τεχνικών της παρακολούθησης, της εκτέλεσης των καθηκόντων και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.

B) Ανάθεση καθηκόντων

Εδώ πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου μέσω του οποίου ανατίθενται τα καθήκοντα. Στόχος είναι η κατανόηση και αποδοχή των καθηκόντων από τον υφιστάμενο καθώς και η παρακίνηση και η καθοδήγησή του για την αποτελεσματική εκτέλεσή τους. Επίσης η εξήγηση των ωφελειών της ανάθεσης για τον υφιστάμενο, τον προϊστάμενο, την ομάδα ή τμήμα και την επιχείρηση συνολικά. Η ψυχολογική υποστήριξη του υφισταμένου σχετικά με την δυνατότητά του να εκτελέσει αποτελεσματικά τα μεταβιβαζόμενα καθήκοντα και τη στήριξη που θα έχει στο έργο του από τον προϊστάμενο.

Γ) Καθορισμός μηχανισμών ελέγχου

Σ' αυτό το στάδιο ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο πρέπει να θέσουν στόχους, χρονικά προσδιοριζόμενους σε ότι αφορά στην εκτέλεση ανατιθεμένων

καθηκόντων καθώς και τους τρόπους και τις διαδικασίες με τους οποίους θα μετρήσουν τα αποτελέσματα.

Δ) Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Σε τακτά χρονικά διαστήματα ανάλογα με την περίπτωση, ο προϊστάμενος πρέπει να παρακολουθεί την πρόοδο της εκτέλεσης των καθηκόντων. Επίσης θα πρέπει να κάνει τη συνολική αξιολόγηση σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί για κάθε χρονικό διάστημα. Αυτή η λειτουργία του προϊσταμένου είναι σημαντική αφού η ανάθεση καθηκόντων και η μεταβίβαση εξουσίας στους υφιστάμενους δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι μπορεί να αποποιηθεί της ευθύνης των εν λόγω καθηκόντων και συνεπώς της υποχρέωσής του ως προς το δικό του προϊστάμενο. Αυτή η σχέση πρέπει να εξηγηθεί και να γίνει κατανοητή και από τους ίδιους τους υφιστάμενους στους οποίους ανατίθενται καθήκοντα, έτσι ώστε να κατανοήσουν και να δεχτούν την αναγκαιότητα του ελέγχου και της αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΒΑΣΙΚΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ

Όλοι οι ορισμοί της ηγεσίας δίνουν έμφαση σε τρία βασικά στοιχεία είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό. Τα στοιχεία αυτά είναι ο άνθρωπος, οι διαδικασίες και τα συστήματα.

Ο Raiph Stogdill παρατήρησε ότι η μεγάλη πληθώρα που υπάρχει στον ορισμό της ηγεσίας μπορεί να ταξινομηθεί σε μια από τις παρακάτω αναφερόμενες κατηγορίες. Μια προσεκτική εξέταση των κατηγοριών αυτών φανερώνει την παρουσία ενός ή περισσότερων από τα τρία βασικά στοιχεία που εντοπίστηκαν προηγουμένως. Αυτές είναι:

1. Ηγεσία που δίνει έμφαση στις ομαδικές διαδικασίες
2. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην προσωπικότητα του ατόμου και στα αποτελέσματα αυτής
3. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης
4. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής
5. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πράξη ή στη συμπεριφορά
6. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πειθώ
7. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην επίτευξη του στόχου
8. Ηγεσία που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης
9. Ηγεσία που δίνει έμφαση στο διαφοροποιημένο ρόλο
10. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία

Το ηγετικό πρότυπο (τρόπος, στυλ) μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς, την οποία κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί ο ηγέτης και με την οποία μπορεί να παρακινήσει την ομάδα να εκτελέσει κάποιο έργο. Παλαιότεροι συγγραφείς πίστευαν ότι το ενδιαφέρον που δείχνει ο ηγέτης για την εκτέλεση του καθήκοντος ή του έργου στην οργάνωση εκφράζεται από την αυταρχική συμπεριφορά του ηγέτη, ενώ το ενδιαφέρον του για τις σχέσεις με τα άτομα εκφράζεται από τη δημοκρατική συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή η θέση βρίσκει γενική αποδοχή διότι όλοι συμφωνούν ότι οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους υφισταμένους τους με τον έναν ή τον άλλο με τους παρακάτω δυο τρόπους: (α) μπορούν να διατάξουν τους υφισταμένους να κάνουν κάτι και πώς να το κάνουν, ή (β) μπορούν να μοιραστούν τις ηγετικές τους ευθύνες με τους υφισταμένους, αυτό

επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή των υφισταμένων στον προγραμματισμό και στην πραγματοποίηση του έργου.

Ο πρώτος τρόπος είναι ο παραδοσιακός αυταρχικός τρόπος, που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για την εκτέλεση του έργου, ο δεύτερος τρόπος είναι ο δημοκρατικός που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις. Βεβαίως υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία τρόπων (στυλ) ηγετικής συμπεριφοράς μεταξύ αυτών των δυο ακραίων θέσεων. Ακόμα υπάρχει και άλλος ένας τρόπος, το *laissez-faire*, που βρίσκεται πέρα από το δημοκρατικό στυλ της συμπεριφοράς του ηγέτη.

Παρακάτω θα περιγραφούν πέντε ηγετικά στυλ ή τρόποι συμπεριφοράς του ηγέτη. Αυτά είναι ο αυταρχικός, ο ανθρωπιστικός, ο αδιάφορος (*laissez-faire*), ο πειστικός και ο δημοκρατικός.

Αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς

Στο αυταρχικό ηγετικό στυλ υπάρχει κατά κάποιο τρόπο μια αναπόφευκτη αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες της οργάνωσης για την παραγωγή και στις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων. Αν ικανοποιηθεί η μια από αυτές τις ανάγκες, η άλλη θα πρέπει να θυσιαστεί. Για να επιτευχθεί η παραγωγή, για την οποία υπεύθυνος είναι ο μάνατζερ, πρέπει να θυσιαστούν άτομα. Ο μάνατζερ όμως που διοικεί με αυταρχικό τρόπο, επιζητεί να λύνει τα προβλήματα υιοθετώντας στην εργασία συνθήκες που ελαχιστοποιούν τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις. Και αυτό το κάνει με τέτοιο τρόπο που να εμποδίζει τα «ανθρώπινα στοιχεία να καταστρέψουν την αποδοτικότητα και το αποτέλεσμα της οργάνωσης».

Ο διευθυντής ή ο μάνατζερ που συμπεριφέρεται με τον αυταρχικό τρόπο μπορεί να χαρακτηριστεί σαν απαιτητικός. Πιέζει τον εαυτό του και τους υφισταμένους του και ενεργεί και ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή.

Ο μάνατζερ που εποπτεύει την παραγωγή με αυταρχικό τρόπο διοίκησης, δίνει έμφαση στις απαιτήσεις που έχει η εργασία και στην μεγιστοποίηση της παραγωγής με μέσο την πιστή υπακοή στο καθήκον.

Οι άνθρωποι κατευθύνονται στην εργασία τους και ταυτίζονται μ' αυτήν, οι ίδιοι λίγο ή πολύ αγνοούνται από τους ανωτέρους και ακόμα πιστεύουν ότι τους

χρησιμοποιούν οι άλλοι σαν εργαλεία παραγωγής. Η ισχύς που διαθέτει το άτομο που ασκεί αυταρχική διοίκηση διασφαλίζεται από το σύστημα εξουσίας – υπακοής και έχει στην βάση της τον έλεγχο. Οι σχέσεις του προϊσταμένου με κάθε υφιστάμενο χωριστά είναι οι κύριες συνδέσεις της κορυφής με τα μέλη της οργάνωσης μέσα στο σύστημα. Οι ανθρώπινες σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις είναι σχεδόν ανύπαρκτες, παραμένει μόνο η ροή των εντολών και των πληροφοριών μέσα στο σύστημα, που υπαγορεύονται από την εργασία.

Η σχέση του διευθυντή με τους υφισταμένους του βασίζεται στην άσκηση της εξουσίας και της υπακοής. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν για να εφαρμόζουν τα σχέδια και τα προγράμματα που τους αναθέτουν οι ανώτεροί τους. Αυτό πρέπει να το κάνουν με απόλυτη υπακοή. Τέλος, δίνεται μικρή προσοχή στον τομέα της προσωπικής ανάπτυξης των υφισταμένων και στην επικοινωνία μαζί τους πέρα από τις οδηγίες και άλλες διαδικαστικές υποθέσεις ρουτίνας. Όταν συμβεί μια σύγκρουση ανάμεσα σε υφισταμένους, ο αυταρχικός τρόπος του μάνατζερ την καταπνίγει αμέσως λόγω της δυσμενούς επίδρασης που μπορεί αυτή να έχει πάνω στην πραγματοποίηση της εργασίας.

Ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς

Ο διευθυντής που διοικεί με το ανθρωπιστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει σ' αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο που να ικανοποιούν οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων, ως και οι ανάγκες ευημερίας.

Ο διευθυντής ή μάνατζερ, που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ στη διοίκηση αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη της οργάνωσης. Ο διευθυντής που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ ηγείται, δίνοντας πάντοτε ο ίδιος το καλό παράδειγμα στους υφισταμένους του. Ο διευθυντής με το να δίνει μικρότερη έμφαση στην παραγωγή, αποφεύγει μερικές από τις συγκρούσεις με τους υφισταμένους που μπορούν να προκύψουν από τις υπερβολικές απαιτήσεις. Μια άποψη της

ανθρωπιστικής τάσης λέει: «Είναι δύσκολο να πιέζεις τους ανθρώπους να παράγουν περισσότερο, γιατί αν γίνει αυτό πεισμώνουν και αντιστέκονται σ' αυτή την πίεση».

Με τον ανθρωπιστικό προσανατολισμό στη διοίκηση, ο ρυθμός της εργασίας γίνεται περισσότερο άνετος. Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται αντί να πιέζονται. Ο προϊστάμενος παίζει το ρόλο του μεγάλου αδερφού και όχι του αυστηρού γονέα. Οι ανθρώπινες σχέσεις, με την έννοια της κοινωνικότητας, είναι σημαντικές από μόνες τους. Η μονάδα της οργάνωσης δεν είναι το άτομο αλλά η ομάδα, η οποία διακρίνεται για τη φιλία και την αρμονία που υπάρχει μεταξύ των μελών της. Με λίγα λόγια, το συμπέρασμα είναι ότι μέσα σ' αυτό το κλίμα οι άνθρωποι θέλουν να παράγουν περισσότερο, παρ' όλο που στην πραγματικότητα παράγουν λιγότερο. Ο προϊστάμενος θέλει να τον αποδέχονται οι υφιστάμενοί του ανεξάρτητα αν αυτό γίνεται σε βάρος της παραγωγής.

Ο ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς Laissez-faire

Στο στυλ αυτό, όπως και στα δυο προηγούμενα, υποτίθεται ότι υπάρχει κάποια ασυμφωνία στις απαιτήσεις που έχει η διοίκηση για την παραγωγή από την μια μεριά και για τις ανάγκες των ανθρώπων από την άλλη. Όμως, επειδή το ενδιαφέρον και για τα δυο αυτά μέρη είναι χαμηλό, ο διευθυντής που έχει τον προσανατολισμό αυτό στον τρόπο διοίκησης δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα, αν θα ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα, γιατί λίγο ή πολύ είναι «έξω από τα πράγματα». Το άτομο με το Laissez-faire στυλ βρίσκεται «έξω από τα πράγματα» ενώ παραμένει μέσα στην οργάνωση. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν και αυτός με την σειρά του δίνει επίσης λίγα. Η προσέγγιση αυτή του Laissez-faire εφαρμόζεται σπάνια στις οργανώσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και που κάθε περίπτωση παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα. Είναι περισσότερο κοινό σε οργανώσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα.

Η διοίκηση των ατόμων μιας οργάνωσης που εφαρμόζει το Laissez-faire ηγετικό στυλ θα λέγαμε ότι είναι μια αποτυχία. Μερικοί άνθρωποι που έχουν υιοθετήσει αυτό το σύστημα έχουν αποτύχει. Άλλοι πιστεύουν ότι με αυτό το σύστημα διοίκησης υιοθετούν τη φιλοσοφία του Dewey, αλλά αμφισβητείται πολύ,

αν ο Dewey εννοούσε κάτι παρόμοιο. Η προσέγγιση αυτή έχει ως χαρακτηριστικά τη μικρή συμμετοχή των ατόμων και τη μικρή προσπάθεια που καταβάλλει για την εκπλήρωση των σκοπών της οργάνωσης. Ο τρόπος αυτός της διοίκησης δεν ασχολείται με τη λειτουργία της οργάνωσης και παραιτείται από τις ευθύνες.

Ο διευθυντής που έχει σαν προσανατολισμό στην διοίκησή του το πρότυπο Laissez-faire ασκεί ελάχιστη επιρροή στις επαφές του με τους άλλους. Δείχνει μικρό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα. Σε θέση επόπτου το πιθανότερο είναι ότι εκτελεί χρέη αγγελιοφόρου, δηλαδή μεταφέρει τις εντολές από τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης προς τα χαμηλότερα. Κάνει κριτική όταν θέλει να υπερασπιστεί τον εαυτό του. Ενδιαφέρεται να έχει μικρή ανάμιξη στην πραγματοποίηση των σκοπών της οργάνωσης. Το άτομο που έχει αυτόν τον προσανατολισμό στη διοίκηση, θέλει να βλέπει όσο γίνεται λιγότερο το δικό του προϊστάμενο.

Αφήνει τους υφισταμένους του ή τα μέλη άλλων ομάδων να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους, ακόμα και όταν χρειάζονται τη βοήθειά του. Με τον τρόπο διοίκησης Laissez-faire το άτομο είναι παρών στην οργάνωση, αλλά στην πραγματικότητα απουσιάζει και δε συμμετέχει στη λειτουργία της.

Ο πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς

Το πειστικό ηγετικό στυλ είναι κάπου στη μέση σε σχέση με τα προηγούμενα. Το άτομο στην περίπτωση αυτή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Με τον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής υποτίθεται ότι βρίσκεται σε σύγκρουση ανάμεσα με στο στόχο που έχει η οργάνωση για την παραγωγή και στο στόχο για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων. Αντί ο προϊστάμενος να κατευθύνει την προσοχή του προς την παραγωγή όπως συμβαίνει με το αυταρχικό στυλ, ή προς τους ανθρώπους όπως συμβαίνει στο ανθρωπιστικό στυλ, ή να αφήσει το πεδίο ελεύθερο όπως συμβαίνει στο laissez-faire στυλ, βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν και τις δυο κατευθύνσεις. Από αυτήν την προσέγγιση είναι δυνατόν να προέλθει μια αποδεκτή, αν όχι καλή, παραγωγή χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη πίεση πάνω στα άτομα.

Αυτό το στυλ είναι παρόμοιο με το στυλ «του μέσου δρόμου» των Blake και Mouton. Ο σκοπός του πειστικού τρόπου διοίκησης δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή θέση για την παραγωγή ή για τους ανθρώπους, αλλά να βρεθεί μια θέση που να είναι ανάμεσα στα δυο.

Η διάσταση «ενδιαφέρον για τον άνθρωπο» στο πειστικό στυλ είναι τόσο σημαντική όσο είναι η διάσταση «ενδιαφέρον για την παραγωγή». Ο τρόπος αυτός υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα εργαστούν πρόθυμα και να κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι, εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους πρέπει να το κάνουν. Έτσι με τον πειστικό τρόπο ο διευθυντής επικοινωνεί ελεύθερα με τους υφισταμένους, χρησιμοποιώντας το επίσημο και το ανεπίσημο σύστημα επικοινωνίας.

Ο δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς

Αντίθετα με το συμβαίνει στις άλλες βασικές προσεγγίσεις της διοίκησης, στο δημοκρατικό στυλ υποτίθεται ότι δεν υπάρχει αναγκαία και εγγενής σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις της οργάνωσης για την παραγωγή και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Με το δημοκρατικό τρόπο της διοίκησης είναι δυνατόν μια αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με την παραγωγή. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων της εργασίας. Οι απαιτήσεις της οργάνωσης επιτυγχάνονται από τις προσπάθειες που καταβάλλουν τα άτομα για την παραγωγή και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους υφισταμένους και προϊσταμένους και μεταξύ τους. Ένας από τους βασικούς σκοπούς του δημοκρατικού ηγετικού στυλ στη διοίκηση είναι η δημιουργία συνθηκών τέτοιων που να αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων.

Με το δημοκρατικό ηγετικό στυλ ικανοποιείται μια βασική ανάγκη των ανθρώπων. Η ανάγκη αυτή είναι η ανάμιξη στην παραγωγική εργασία και η δέσμευση για αυτή. Η κύρια διαφορά μεταξύ του δημοκρατικού στυλ και των άλλων βρίσκεται στον τρόπο καθορισμού των στόχων της οργάνωσης και στη χρησιμοποίησή του σαν μέσο διοικητικής προσέγγισης και επίλυσης διαφόρων προβλημάτων.

5.1 Η ΚΡΙΣΙΜΗ ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η ηγεσία συνδέεται πολύ στενά με την υποκίνηση, αφού ο βαθμός, στον οποίο τα διοικητικά στελέχη μπορούν να χαρακτηριστούν σαν ηγέτες, εξαρτάται και από την ικανότητά τους να υποκινούν τους υφιστάμενούς τους. Ο προϊστάμενος έχει μια εξουσία η οποία παρέχεται σε αυτόν από την επιχείρηση για να μπορέσει να φέρει σε πέρας τα καθήκοντά του. Σύμφωνα με την παρεχόμενη σε αυτόν εξουσία, μπορεί να εκδίδει διαταγές ή εντολές και να παρέχει κατευθύνσεις, ενώ οι υφιστάμενοι έχουν την υποχρέωση να εφαρμόζουν τις εντολές και να ακολουθούν τις παρεχόμενες κατευθύνσεις. Όμως αυτή η σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου μπορεί να χαρακτηριστεί σήμερα ως απλοϊκή, μονόπλευρη και λανθασμένη.

Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος είναι εκείνος ο οποίος προσπαθεί να εμπνεύσει στην ομάδα του σεβασμό και εμπιστοσύνη για το άτομό του. Είναι ο επικεφαλής που προσπαθεί να βοηθήσει και να πείσει τους υφισταμένους του να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας όλες του τις δυνάμεις. Για να πετύχει όμως κάτι τέτοιο, πρέπει να διαθέτει και ορισμένες ικανότητες. Ως τέτοιες θεωρούνται: α) η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις σε διαφορετικό χρόνο, β) η ικανότητα να εμπνέει και γ) η ικανότητα να δρα κατά τέτοιο τρόπο, που να δημιουργεί ένα κλίμα υποκίνησης των υφισταμένων.

Σχετικά με τον πρώτο παράγοντα, παρατηρούμε ότι, πέρα από τους μηχανισμούς της συμπεριφοράς και της υποκίνησης, που ένας καλός ηγέτης-προϊστάμενος πρέπει να γνωρίζει, θα πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόζει τις γνώσεις του αυτές στις κατάλληλες περιπτώσεις. Έχοντας άμεση επαφή με τους υφισταμένους του, γνωρίζει καλά τις ανάγκες και τον χαρακτήρα τους. Είναι ο μόνος που αν έχει την κατάλληλη ικανότητα μπορεί να φέρεται έτσι ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές αντιδράσεις.

Σχετικά με τον δεύτερο παράγοντα, παρατηρούμε ότι η ικανότητα να εμπνέει κανείς στους άλλους εμπιστοσύνη, σεβασμό, αφοσίωση και να τους εμπυχώνει ώστε να χρησιμοποιούν όλες τους τις ικανότητες για την εκπλήρωση ενός σκοπού, αποτελεί οπωσδήποτε χάρισμα που συναντάμε μόνο στους πραγματικούς ηγέτες.

Σχετικά με τον τρίτο παράγοντα, δηλαδή την ικανότητα να δρα ο ηγέτης-προϊστάμενος κατά τρόπο που να δημιουργεί κλίμα υποκίνησης των υφισταμένων,

παρατηρούμε ότι αναφέρεται στη μορφή ηγεσίας που θα εφαρμοστεί, και στο κλίμα που τελικά θα διαμορφωθεί ως αποτέλεσμα. Η επιλογή ορισμένης μορφής ηγεσίας εξαρτάται βασικά από την προσωπικότητα του ηγέτη-προϊστάμενου και τη γενικότερη φιλοσοφία που διέπει τις πράξεις του.

Ειδικότερα:

α) Το σύστημα των αξιών του. Πόσο βαθιά πιστεύει ότι τα άτομα θα πρέπει να συμμετέχουν στις αποφάσεις που τα επηρεάζουν; Η συμπεριφορά του θα επηρεάζεται επίσης από τη σχετική σημασία που αποδίδει στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, στην προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων και στα κέρδη της επιχείρησης.

β) Η πίστη στους υφιστάμενους. Αυτή εξαρτάται από το ύψος της εμπιστοσύνης που έχει γενικά στους ανθρώπους και από την εκτίμηση που έχει στις γνώσεις των υφισταμένων του και στην αρμοδιότητα και ικανότητά τους σχετικά με ένα πρόβλημα.

γ) Οι κλίσεις ως ηγέτη. Μερικά στελέχη φαίνονται να δρουν με μεγαλύτερη άνεση και φυσικότητα ως διευθυντικοί ηγέτες. Άλλοι αντίθετα, φαίνονται να εργάζονται πιο άνετα στα πλαίσια μιας ομάδας και να μοιράζονται πολλές από τις εργασίες.

Υπάρχουν όμως και ορισμένοι άλλοι παράγοντες, οι οποίοι φαίνεται να επηρεάζουν μια τέτοια εκλογή και αναφέρονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως:

α) Οι υφιστάμενοι. Η προσωπικότητα και οι επιδιώξεις, τα κίνητρα των εργαζομένων, η ποιοτική στάθμη, καθώς και η επίδοσή τους, επηρεάζουν τη στάση του ηγέτη απέναντι στους υφιστάμενους του. Εργαζόμενοι με ανεξάρτητη προσωπικότητα, επιθυμία προόδου, υψηλές ικανότητες και επιδόσεις, προδιαθέτουν οπωσδήποτε για μια μορφή ηγεσίας που δίνει βαρύτητα στον παράγοντα «υφιστάμενοι». Αντίθετα, αν οι υφιστάμενοι προτιμούν να καθοδηγούνται, αποφεύγουν τις ευθύνες και αρκούνται στη θέση που κατέχουν χωρίς να έχουν ιδιαίτερες φιλοδοξίες, ίσως δε και όχι ιδιαίτερες ικανότητες και ενδιαφέρον για τη δουλειά τους, ευνοούν (επηρεάζουν) προς μια μορφή ηγεσίας που δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στον παράγοντα «έργο». Μπορούμε να πούμε γενικά ότι το διοικητικό στέλεχος δίνει μεγαλύτερη ελευθερία στους υφιστάμενους του, αν υπάρχουν οι εξής βασικές προϋποθέσεις:

- Δείχνουν μια σχετικά υψηλή ανάγκη ανεξαρτησίας
- Φαίνονται έτοιμοι να δεχθούν ευθύνες για λήψη αποφάσεων
- Ενδιαφέρονται για το πρόβλημα και το αισθάνονται ως σπουδαίο
- Αντιλαμβάνονται και προσδιορίζουν τους στόχους της οργάνωσης
- Έχουν την απαραίτητη γνώση και πείρα για να διαχειριστούν το πρόβλημα

β) Η φύση του έργου. Η φύση του έργου που επιβλέπει ο προϊστάμενος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή της μορφής της ηγεσίας. Έργα που απαιτούν δημιουργικότητα προϋδεάζουν για ηγεσία προσανατολισμένη προς τον εργαζόμενο παρά προς το έργο. Έργα λιγότερο δημιουργικά, καθορισμένα και τυποποιημένα επιδέχονται γενικά ηγεσία προσανατολισμένη μάλλον προς το έργο παρά προς τους εργαζόμενους, χωρίς βέβαια αυτό να είναι απόλυτο. Η ταχύτητα, τέλος, λήψης αποφάσεων, που σχετίζονται με το έργο, είναι παράγοντας που οπωσδήποτε θα επηρεάσει άμεσα την επιλογή της μορφής της ηγεσίας.

γ) Το οργανωτικό κλίμα. Είναι φυσικό το διοικητικό κλίμα που επικρατεί γενικά μέσα σε μια οργάνωση να επιδρά και να επηρεάζει τη συμπεριφορά κάθε προϊσταμένου, άλλοτε περισσότερο και άλλοτε λιγότερο. Ανάμεσα στα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των περιβαλλοντικών πιέσεων που αντιμετωπίζει το στέλεχος, είναι αυτά που προέρχονται από την οργάνωση και την ομάδα εργασίας.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι πετυχημένο στέλεχος χαρακτηρίζεται βασικά κάποιος που δεν είναι ούτε «ισχυρός ηγέτης», ούτε «ανεκτικός ηγέτης». Αντίθετα, είναι το πρόσωπο που καταφέρνει να δίνει τις σωστές «πάσες» και να βρίσκει ποια είναι η πιο κατάλληλη συμπεριφορά σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση, ώστε να είναι σε θέση να συμμορφώνεται με αυτήν ανάλογα. Σήμερα το μάνατζμεντ ευθύνεται για το 75% της παραγωγικότητας του προσωπικού και είναι γνωστό τόσο από την θεωρία, όσο και από την πρακτική ότι ο ρόλος του ηγέτη στον εργασιακό χώρο είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητος, είναι ουσιώδης ή «το κάτι άλλο», που πολλές φορές λείπει από επιχειρήσεις και οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΟΝΤΕΛΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

6.1 ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΥΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Αποτελεί γεγονός αναμφισβήτητο ότι οι Αμερικάνοι και οι Ιάπωνες, λαοί τόσο διαφορετικοί, έχουν κατορθώσει να επικρατήσουν στο παγκόσμιο οικονομικό στερέωμα και οι επιχειρήσεις που έχουν δημιουργήσει είναι ηγέτιδες αποτελώντας αντικείμενο θαυμασμού και μελέτης. Χώρες με εντελώς διαφορετική κουλτούρα, συνήθειες και παραδόσεις, έφτασαν στο σημείο να διεκδικούν την παγκόσμια πρωτοκαθεδρία, αναπτύσσοντας επιχειρηματικές δραστηριότητες σε όλους τους τομείς και καθιστώντας τις επιχειρήσεις τους γνωστές και τα σημεία αναφοράς σε ολόκληρο τον κόσμο. Ιδιαίτερη όμως εντύπωση προκαλεί το λεγόμενο «ιαπωνικό θαύμα» αφού η Ιαπωνία, χώρα μικρή σε έκταση και φτωχή σε φυσικούς πόρους, κατάφερε, αναδυόμενη μέσα από τις στάχτες του ζοφερού Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, να ανακάμψει οικονομικά και να δημιουργήσει επιχειρήσεις-κολοσσούς. Αυτή ακριβώς η εκπληκτική πρόοδος και ανάπτυξη αποτέλεσε και το ερέθισμα για την εκπόνηση του παρακάτω κεφαλαίου. Ειδικότερα επιδιώκεται να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η διοίκηση στις επιχειρήσεις και των δυο χωρών προκειμένου να εντοπιστούν τα στοιχεία εκείνα που διαφοροποιούν τις δυο χώρες και τους προσδίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βέβαια στη μελέτη αυτή δίδεται περισσότερο βάρος στην διεύρυνση της ιαπωνικής πραγματικότητας, δεδομένου ότι η βιβλιογραφία και η αρθρογραφία σχετικά με την ιαπωνική περίπτωση δεν είναι ιδιαίτερη μεγάλη και κατά συνέπεια περιορισμένη και η γνώση μας για αυτή. Από την άλλη μεριά το μοντέλο της αμερικάνικης οικονομίας είναι περισσότερο γνωστό λόγω τόσο των στενότερων εμπορικών όσο και ιδεολογικών δεσμών των δυο χωρών γεγονός που επιτρέπει την μελέτη και την παρουσίαση με περισσότερη εμβρίθεια της ιαπωνικής περίπτωσης.

Αυτό που κάνει την πρώτη εντύπωση σε οποιονδήποτε επισκέπτη στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι τα μεγέθη και οι ποσότητες-οι αριθμοί. Ακόμα και αν όλα τα μεγέθη διαιρεθούν με το τέσσερα για να γίνουν συμβατά με τα αντίστοιχα της Μεγάλης Βρετανίας εξακολουθούν να είναι τεράστια. Οι αμερικάνοι κάνουν τα περισσότερα πράγματα σε μεγάλη κλίμακα και σε κάποιο βαθμό η ποσότητα αντισταθμίζει τις ελλείψεις στην ποιότητα. Η μόρφωση και η εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών δεν αποτελεί εξαίρεση στον κανόνα αυτό. Έρευνες που έχουν γίνει αναφέρουν ότι οι αμερικάνικες επιχειρήσεις μπορεί να ξοδεύουν πολύ

περισσότερα από 60 δις δολάρια για εκπαίδευση των εργαζομένων τους, από τα οποία περισσότερα από 13 δις δολάρια προορίζονται για την εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών.

Το δεύτερο στοιχείο που κάνει εντύπωση είναι η ακόμη ζωντανή και ακμάζουσα νοοτροπία της προόδου και της εξέλιξης. Αν και η αυτοπεποίθηση έχει πληγεί τελευταία, υπάρχει ακόμα έντονη η αντίληψη ότι η χρυσή εποχή βρίσκεται στο μέλλον και όχι στο παρελθόν, ότι σχεδόν όλα είναι πιθανά και κυρίως ότι κάθε άτομο έχει την δυνατότητα να επηρεάσει την μοίρα του. Έτσι έχουν όλοι τη δυνατότητα να πετύχουν καθώς τίποτα δεν έχει προκαθοριστεί από τη στιγμή της γέννησης. Σε τελική ανάλυση όλα τα όρια της αυτοδύναμης εξέλιξης τοποθετούνται από τα ίδια τα άτομα.

Από την αντίληψη αυτή πηγάζει ίσως και η επικρατούσα αντίληψη της αγοράς. Η κοινωνία θεωρείται ευρύτατα ως μια αγορά για ταλέντα και υπηρεσίες. Αν κάποιος έχει κάτι καλό να προσφέρει είναι πιθανό να υπάρχει κάπου κάποιος που να είναι διατεθειμένος να το αγοράσει. Πρόκειται λοιπόν για μια μεγάλη αγορά μέσα την οποία τα άτομα ταξιδεύουν συχνά και αλλάζουν τόπο κατοικίας, όπου όμως υπάρχει αξιοσημείωτη ομοιογένεια και έλλειψη τοπικών φυλετικών πεποιθήσεων, γεγονότα που καθιστούν την κινητικότητα λιγότερη οδυνηρή.

Είναι λοιπόν φυσικό οι περισσότεροι αμερικάνοι να είναι γνώστες της επιχειρηματικής πραγματικότητας. Ένα ανώτατο στέλεχος είπε ότι «κάθε αμερικάνος, άντρας ή γυναίκα, μεγαλώνει επιθυμώντας να εργαστεί στον επιχειρησιακό χώρο, οποιοδήποτε και αν είναι το επάγγελμά του». Ο manager ή ο επιχειρηματίας στην Αμερική χαιρεί ευρείας αποδοχής και μπορεί να αποκτήσει και τη φήμη λαϊκού ήρωα όπως ο Lee Iacocca της εταιρείας Chrysler.

Σε μια έρευνα που διενεργήθηκε πριν από αρκετά χρόνια, το 55% των αντρών πρωτοετών σπουδαστών σε κολέγια και το 43% των γυναικών απάντησαν ότι θεωρούν βασικό ως πολύ βασικό να γίνουν επιτυχημένοι διοικώντας τις δικές τους επιχειρήσεις.

Δεδομένης αυτής της παράδοσης είναι φυσικό ότι η εκπαίδευση θεωρείται σαν μια σημαντική επένδυση. Αποτελεί έναν προφανή τρόπο για να αυξήσει κάποιος τις πιθανότητες να κερδίσει μια καλή θέση στην αγορά εργασίας. Τα αμερικάνικα πανεπιστήμια αναγνώρισαν αμέσως τη σημασία της επαγγελματικής εκπαίδευσης σε

όλους τους τομείς με αποτέλεσμα η προετοιμασία για την καριέρα να αρχίζει στα πανεπιστήμια και όχι μέσα στον εργασιακό χώρο, όπως παραδοσιακά συμβαίνει στην Ιαπωνία. Στις αρχές του αιώνα τα *business schools* προστέθηκαν στην συνεχώς διευρυνόμενη λίστα άλλων επαγγελματικών σχολών, με μεθόδους διδασκαλίας που βασιζόνταν σε αυτές των νομικών σχολών.

Είναι λοιπόν η επίσημη εκπαίδευση που διαμορφώνει την σπονδυλική στήλη της αμερικάνικης προσέγγισης αναφορικά με την ανάπτυξη των διοικητικών στελεχών. Η εκπαίδευση αυτή σε συνδυασμό βέβαια με την υπάρχουσα κουλτούρα των αμερικάνων έχει διαμορφώσει το σημερινό στυλ διοίκησης των αμερικάνικων επιχειρήσεων που αρκετά έντονα αντιπαρατίθεται με το αντίστοιχο ιαπωνικό. Μέσα από αυτή την αντιπαράθεση επιχειρείται να δοθεί κάποια απάντηση στο ερώτημα γιατί οι ιαπωνικές επιχειρήσεις παρουσιάζονται τόσο επιτυχημένες παγκοσμίως προκαλώντας έτσι τον θαυμασμό ακόμα και των πιο υπερήφανων αμερικάνων. Σχετικά με το θέμα αυτό απάντηση έχει δώσει και ο Akio Morita, πρόεδρος της Sony, ο οποίος είχε πει: «Το πρόβλημα με τις Ηνωμένες Πολιτείες είναι το *management*. Αντί να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις ενός κόσμου που συνεχώς αλλάζει, οι αμερικάνικες επιχειρήσεις κάνουν μικρές, βραχυχρόνιες τροποποιήσεις περικόπτοντας τα κόστη και στρεφόμενες στη κυβέρνηση για προσωρινή βοήθεια και υποστήριξη. Η επιτυχία στο εμπόριο είναι αποτέλεσμα υπομονής και σχολαστικής προετοιμασίας».

Η εκπληκτική ανάπτυξη που παρουσίασε η Ιαπωνία μεταπολεμικά, η καθιέρωσή της ως οικονομική υπερδύναμη και οι προσπάθειές της να καταστεί ηγέτιδα στον τεχνολογικό και επιστημονικό τομέα προκάλεσαν μια έκρηξη στην βιβλιογραφία που προσπαθεί να εξηγήσει το «ιαπωνικό θαύμα». Αποτελεί πάντως ειρωνεία ότι πολλά από τα στοιχεία εκείνα που θεωρούνται προσδιοριστικά της επιτυχίας της ιαπωνικής οικονομίας και των επιχειρήσεων της είχαν απορριφθεί από διάφορους ακαδημαϊκούς ως ακατάλληλα για προοδευμένα βιομηχανικά κράτη. Τέτοια στοιχεία, όπως καλές σχέσεις κυβέρνησης και επιχειρήσεων, κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων και ολοκληρωτική στροφή της επιχείρησης προς τον πελάτη και τις ανάγκες του, προσφέρονται τώρα ως πανάκεια για τα δυτικά βιομηχανικά κράτη που αγωνίζονται να διατηρήσουν ή να αποκτήσουν ξανά την ανταγωνιστικότητά τους. Η κουλτούρα των Ιαπώνων που βασίζεται στο ομαδικό

πνεύμα και τη συλλογική εργασία, τοποθετώντας πάνω από το ατομικό συμφέρον το συμφέρον της κοινωνίας και της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, έδωσε την δυνατότητα στις διοικήσεις των επιχειρήσεων να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τις δυνατότητες και την εργατικότητα των Ιαπώνων καθιστώντας τις επιχειρήσεις τους παγκόσμιες ηγέτιδες.

6.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η Ιαπωνία μεταπολεμικά σημείωσε την μεγαλύτερη βιομηχανική ανάπτυξη από οποιαδήποτε άλλη αναπτυγμένη χώρα στον κόσμο, σε αντίθεση με τις Η.Π.Α., που πέτυχαν τους μικρότερους ρυθμούς ανάπτυξης. Είναι αναπόφευκτο λοιπόν να στρέφεται η προσοχή προς τη χώρα του ανατέλλοντος ηλίου για να δοθεί μια απάντηση στην κρίση αυτής της παραγωγικότητας. Η πρωτοφανής αυτή επιτυχία της Ιαπωνίας στην αύξηση της παραγωγικότητας συχνά αποδίδεται στις διοικητικές πρακτικές που εφαρμόστηκαν από τα στελέχη της. Συνέπεια αυτής της πεποίθησης ήταν και η θεωρητική, αρχικά, διερεύνηση της δυνατότητας μεταφοράς αυτών των πρακτικών σε άλλες χώρες και κουλτούρες έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η οργανωσιακή επιτυχία και η οικονομική ανάπτυξη. Βέβαια μεγάλος ήταν και ο προβληματισμός αναφορικά με το κατά πόσον το management έχει όρια καθοριζόμενα από όρους κουλτούρας. Ο Harold Koontz, ο οποίος ανέπτυξε ένα από τα πιο χρήσιμα μοντέλα σύγκρισης του τρόπου management, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι διαφορετικές απόψεις σχετικά με την παγκοσμιότητα του management μπορούν πιθανότατα να αποδοθούν στο γεγονός ότι το management ως επίσημη-οργανωμένη γνώση-έχει παγκόσμια εφαρμογή αλλά η εξάσκησή του είναι μια τέχνη και σαν τέτοια πρέπει να υιοθετείται σε κάθε περίπτωση.

Ο πιο κοινός τρόπος για την οργάνωση της διοικητικής γνώσεις είναι η κατάταξη των βασικών δραστηριοτήτων στις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Το παραπάνω πλαίσιο χρησιμοποιείται επίσης και για να γίνει η σύγκριση των διοικητικών πρακτικών που εφαρμόζονται από τις υπό εξέταση χώρες. Συμπληρωματικά στο παραπάνω πλαίσιο εξετάζονται και οι τρόποι που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για τη μόρφωση και την εκπαίδευση του προσωπικού τους. Αυτό που πρέπει βέβαια να σημειωθεί είναι ότι δεν διοικούνται όλες οι επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. και στην Ιαπωνία με τον ίδιο ακριβώς τρόπο αλλά υπάρχουν βέβαια κάποιες γενικές αρχές και κατευθύνσεις που ισχύουν στις περισσότερες και τις διαφοροποιούν από τις αντίστοιχες της άλλης χώρας.

1. Συγκρίσεις αναφορικά με τον προγραμματισμό

Στην Ιαπωνία ο προγραμματισμός υποστηρίζεται σημαντικά από τη συνεργασία μεταξύ της κυβέρνησης και των επιχειρήσεων. Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο η Ιαπωνία ανέπτυξε πολιτικές που προωθούσαν την οικονομική ανάπτυξη και ισχυροποίηση καθώς επίσης και τον εσωτερικό ανταγωνισμό. Αυτές οι πολιτικές εναρμόνισαν τις νομισματικές και δημοσιονομικές πολιτικές μέσα στην βιομηχανική οργάνωση δημιουργώντας έτσι ένα οικονομικό περιβάλλον αρκετά προβλέψιμο για σκοπούς προγραμματισμού.

Προγραμματισμός είναι η επιλογή του στόχου και των αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης στο σύνολό της ή για επιμέρους τμήματα της και η επιλογή των μέσων για την επίτευξη των προαναφερθέντων. Ο προγραμματισμός απαιτεί ασφαλώς την λήψη αποφάσεων. Οι Ιάπωνες, γενικά, έχουν πιο μακροχρόνιο προσανατολισμό αναφορικά με τον προγραμματισμό σε σχέση με τους αμερικάνους managers. Το γεγονός αυτό εξηγείται από πολλούς λόγους. Στην Ιαπωνία οι τράπεζες είναι οι βασικοί χρηματοδότες των επιχειρήσεων και το ενδιαφέρον τους εστιάζεται στη μακροχρόνια επιβίωση των επιχειρήσεων. Σε αντίθεση, στις Η.Π.Α., οι managers δέχονται συχνά πιέσεις από τους μετόχους να παρουσιάσουν αρεστούς οικονομικούς δείκτες σε κάθε τους αναφορά. Δυστυχώς η νοοτροπία αυτή δεν ενθαρρύνει τις επενδύσεις που η περίοδος απόδοσης επεκτείνεται βαθιά στο απώτερο μέλλον. Επίσης οι αμερικάνοι παραμένουν στις διοικητικές τους θέσεις μόνο για ένα σχετικά μικρό χρονικό διάστημα και έτσι οι «μυωπικές» αποφάσεις σπάνια χρεώνονται σε αυτούς που τις έλαβαν και που στο μεταξύ έχουν προαχθεί ή ακόμα αλλάξει επιχείρηση.

Μια από τις πιο ενδιαφέρουσες πτυχές του ιαπωνικού management είναι ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Σε μια τυπική οργάνωση διάφορα επίπεδα εμπλέκονται στην λήψη μιας απόφασης. Στην πραγματικότητα το πιο σημαντικό τμήμα της διαδικασίας είναι η κατανόηση και η ανάλυση του προβλήματος και η ανάπτυξη διαφόρων εναλλακτικών λύσεων. Η τελική αρμοδιότητα για λήψη της απόφασης ανήκει στην ανώτερη διοίκηση. Αλλά πριν μια απόφαση φθάσει στο γραφείο του αρμόδιου για την λήψη της τελικής απόφασης, το πρόβλημα και οι πιθανές λύσεις του έχουν συζητηθεί και αναλυθεί σε διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Η ανώτατη διοίκηση έχει όμως ακόμα την

ευχέρεια να δεχθεί ή να απορρίψει μια απόφαση. Αλλά το περισσότερο πιθανό είναι μια απόφαση να επιστρέφει στους υφισταμένους για περαιτέρω μελέτη παρά να απορρίπτεται αμέσως. Μια πρόταση επιβεβαιώνεται μέσα από τη διαδικασία που είναι γνωστή ως «Ringi». Το «Ringi-Sho» είναι το έντυπο με την πρόταση που προετοιμάζεται από ένα μέλος του προσωπικού. Αυτό το έντυπο «κυκλοφορεί» μεταξύ διαφόρων managers πριν φθάσει στην ανώτατη διοίκηση για επίσημη έγκριση. Το έγγραφο που φέρει τις υπογραφές όσων συμμετέχουν στην απόφαση ή επηρεάζονται από αυτή προκαλεί τη συνεργασία και τη συμμετοχή πολλών ατόμων. Το γεγονός αυτό με τη σειρά του διασφαλίζει ότι το πρόβλημα ή η απόφαση έχει εξεταστεί από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Βέβαια αυτή η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πολύ χρονοβόρα. Όμως αφού επιτευχθεί η απαιτούμενη ομοφωνία, η εφαρμογή και υλοποίηση του σχεδίου είναι άμεση και ταχύτατη επειδή έχει γίνει κατανοητό το σχέδιο, το πρόβλημα έχει ξεκαθαριστεί, η αξιολόγησή του έχει γίνει από διάφορες οπτικές γωνίες και έχει υπάρξει συμμετοχή αυτών που θα εφαρμόσουν την απόφαση.

Στις αμερικάνικες επιχειρήσεις οι αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως από μεμονωμένα άτομα και συνήθως μόνο λίγοι συμμετέχουν στην διαδικασία. Κατά συνέπεια αφού πρώτα η απόφαση έχει ληφθεί πρέπει να «πουληθεί» σε άλλα άτομα που συνήθως έχουν διαφορετικές αξίες και διαφορετικές αντιλήψεις αναφορικά, με το ποιο είναι το πρόβλημα και ο ενδεδειγμένος τρόπος επίλυσής του. Έτσι όμως η λήψη μιας απόφασης είναι μάλλον γρήγορη αλλά η εφαρμογή της είναι πολύ χρονοβόρα και απαιτεί πολλούς συμβιβασμούς από τους managers που έχουν διαφορετικές απόψεις. Η αλήθεια είναι ότι η ευθύνη για τις αποφάσεις εντοπίζεται στα άτομα μεμονωμένα αλλά την ίδια στιγμή το γεγονός αυτό καταλήγει σε μια πρακτική ανεύρεσης «αποδιοπομπαίων τράγων» για τις λανθασμένες αποφάσεις. Με λίγα λόγια, συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, στις αμερικάνικες επιχειρήσεις η δυνατότητα για την λήψη απόφασης και η ευθύνη παραχωρούνται σε συγκεκριμένα άτομα ενώ στην Ιαπωνία οι άνθρωποι μοιράζονται τόσο τη δυνατότητα λήψης απόφασης όσο και την ευθύνη.

Υπάρχουν όμως και άλλα χαρακτηριστικά στην διαδικασία του προγραμματισμού που πρέπει να αναφερθούν. Σε ατομικό επίπεδο οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί είναι μάλλον αόριστοι και ασαφείς για τους Ιάπωνες managers

και χρησιμοποιούνται σπάνια για την μέτρηση της απόδοσης σε σχέση με επαληθεύσιμους στόχους. Αντίθετα, στις Η.Π.Α., στόχοι που έχουν σχέση π.χ. με την διοίκηση μέσω στόχων (management by objectives) θεωρούνται πιο χρήσιμοι όταν είναι ξεκάθαροι και ακριβείς και χρησιμεύουν σαν standards για την μέτρηση της απόδοσης.

Ένας ερευνητής παρατήρησε ότι οι επιτυχημένες ιαπωνικές επιχειρήσεις παίρνουν λειτουργικές αποφάσεις συνδεδεμένες με τον στρατηγικό σχεδιασμό, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις μακροχρόνιες επιπτώσεις αυτών των σχεδίων. Αναφέρεται ότι λειτουργικές αποφάσεις, όπως ίδρυση μιας γραμμής παραγωγής, περιλαμβάνουν επενδύσεις σε κεφαλαιακά αγαθά που θα χρησιμοποιηθούν για μακρύ χρονικό διάστημα. Επιπλέον, είναι μάλλον δύσκολο να αλλάξουν οι λειτουργικές αποφάσεις μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τέλος οι λειτουργικές αποφάσεις είναι στρατηγικής σημασίας γιατί επηρεάζουν τη στρατηγική θέση της επιχείρησης. Σε αντίθεση με τα παραπάνω οι αμερικάνοι managers αντιμετωπίζουν τις λειτουργικές αποφάσεις σαν τακτικές κινήσεις ή απλά ως μέσα για την εφαρμογή γενικών σχεδίων.

2. Συγκρίσεις αναφορικά με την οργάνωση

Η οργάνωση περιλαμβάνει την οργάνωση μιας δομής για τον συντονισμό των ανθρώπινων προσπαθειών έτσι ώστε όλοι να συνεισφέρουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στους σκοπούς της επιχείρησης. Αυτό προϋποθέτει τον ορισμό των ρόλων και ευθυνών.

Στις ιαπωνικές επιχειρήσεις, κυρίως λόγω της προσπάθειας για ομοφωνία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η έμφαση δίνεται στη συλλογική ευθύνη. Έτσι οι ατομικές ευθύνες υπονοούνται αντί να προσδιορίζονται ξεχωριστά αφού η οργανωσιακή δομή είναι μάλλον ασαφής. Αν και αυτή η πρακτική αποθαρρύνει τον καταλογισμό ευθυνών στα άτομα για λανθασμένες αποφάσεις, μπορεί να δημιουργήσει μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας. Ένα άλλο χαρακτηριστικό που εντοπίζεται στις ιαπωνικές επιχειρήσεις είναι η κοινή οργανωσιακή κουλτούρα και φιλοσοφία, που αποδίδουν ιδιαίτερη αξία στην ενότητα και στην αρμονία μέσα στην επιχείρηση. Την ίδια στιγμή υπάρχει ένα ανταγωνιστικό πνεύμα απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις. Η οργανωσιακή αλλαγή μέσα από την αλλαγή των διαδικασιών με

σκοπό τη διατήρηση της αρμονίας ανάμεσα σε όσους επηρεάζονται από την αλλαγή. Ο φορέας της αλλαγής είναι ουσιαστικά πάντοτε ένας εργαζόμενος της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες δίνουν έμφαση στην ατομική ευθύνη κάνοντας προσπάθειες να διευκρινίσουν και να κάνουν σαφές ποιος είναι ο υπεύθυνος για κάθε τι. Αρκετά συχνά συγκεκριμένες περιγραφές θέσεων εργασίας κάνουν σαφή την φύση και την έκταση των ατομικών ευθυνών. Πράγματι, πολλές επιχειρήσεις, ειδικά αυτές που λειτουργούν σε ένα μεγάλο σταθερό περιβάλλον, είναι επιτυχημένες χρησιμοποιώντας επίσημες γραφειοκρατικές οργανωμένες δομές. Όσο αφορά στο κλίμα λίγοι είναι οι managers που καταβάλουν ιδιαίτερες προσπάθειες για τη δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας που να την ασπάζονται όλοι. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι άτομα με διάφορες ειδικότητες (π.χ. managers, τεχνικοί) συχνά ταυτίζονται περισσότερο με το επάγγελμά τους και λιγότερο με τη συγκεκριμένη επιχείρηση που εργάζονται. Επιπλέον το εργατικό δυναμικό αποτελείται από άτομα με διαφορετικές αξίες που πηγάζουν από τις διαφορετικές πολιτιστικές κληρονομίες των οποίων είναι φορείς. Πολλές αμερικάνικες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ένα μεγάλο ποσοστό παραίτησης των εργαζομένων, γεγονός που εν μέρει οφείλεται στη μεγάλη κτητικότητα των ανθρώπων σε αυτή τη χώρα. Με μια σχετικά περιορισμένης χρονικής διάρκειας παραμονή στην επιχείρηση η αφοσίωση και η ταύτιση με την επιχείρηση είναι συχνά μάλλον αδύνατη.

Η οργανωσιακή αλλαγή επιτυγχάνεται αλλάζοντας τους στόχους αντί τις διαδικασίες. Αλλά οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τους φορείς αλλαγής με προσανατολισμό στις επιστήμες της συμπεριφοράς συχνά εστιάζουν την προσοχή τους στις διαπροσωπικές διαδικασίες για να μειώσουν τις συγκρούσεις και να βελτιώσουν την απόδοση. Στις Η.Π.Α. είναι αρκετά συχνή η χρήση εξωτερικών συμβούλων για την οργανωτική εξέλιξη, τακτική που στην Ιαπωνία σχεδόν ποτέ δεν εφαρμόζεται.

3. Συγκρίσεις αναφορικά με την στελέχωση

Η στελέχωση απαιτεί τον προσδιορισμό των αναγκών για ανθρώπινους πόρους και το «γέμισμα» της οργανωτικής δομής (αλλά και τη διατήρηση της πληρότητας) με ικανούς ανθρώπους. Εκτός από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η ιαπωνική προσέγγιση στο management διαφέρει σημαντικά από αυτή των αμερικάνικων επιχειρήσεων και στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Το ιαπωνικό εκπαιδευτικό σύστημα, οι πρακτικές στρατολόγησης και τα συστήματα εκπαίδευσης του προσωπικού προάγουν ένα σύστημα από κλίκες μέσα στην επιχείρηση αποδυναμώνοντας την ταύτιση εργαζομένων με το επάγγελμά τους.

Στην Ιαπωνία, οι άνθρωποι προσλαμβάνονται αμέσως μόλις αποφοιτήσουν από το σχολείο και για κάποιον νέο άντρα η επιλογή της επιχείρησης στην οποία θα εργαστεί είναι μία από τις σημαντικότερες αποφάσεις της ζωής του (εκτός από την επιλογή της συζύγου και του πανεπιστημίου). Αφού κάποιος προσληφθεί από μια μεγάλη επιχείρηση έχει ελάχιστες πιθανότητες να προσληφθεί μετά από κάποια άλλη. Μέσα στην επιχείρηση η ανέλιξη είναι μάλλον αργή και για τους περισσότερους νέους ανθρώπους τα βήματα της καριέρας τους κατά τη διάρκεια των πρώτων δεκαπέντε ή είκοσι χρόνων στην επιχείρηση είναι μάλλον παρόμοια. Παρόλα αυτά οι εργαζόμενοι ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με την επιχείρηση η οποία με τη σειρά της φροντίζει για αυτούς. Οι εργαζόμενοι το ανταποδίδουν αυτό με την αφοσίωσή τους. Μετά την εισαγωγή τους στην επιχείρηση, η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται πολύ σπάνια. Στην πραγματικότητα μπορεί να περάσουν ακόμα δέκα χρόνια πριν γίνει μια επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι η απόδοση και η πρόοδος δεν ελέγχεται. Γίνεται όμως σε ανεπίσημη βάση. Η εργασία μαζί με άλλους σε ένα γραφείο με την απουσία διαχωριστικών τοίχων αφήνει ελάχιστες αμφιβολίες για το πόσο καλά αποδίδει κάποιος. Αυτό που αξιολογείται είναι η συνολική, μακροχρόνια επιτυχία και η ικανότητα λήψης αποφάσεων του ατόμου. Αυτή η πρακτική παρέχει αμοιβές για την αποτελεσματική μακροχρόνια απόδοση. Όμως οι διαφορές στις αυξήσεις των μισθών είναι πολύ μικρές και οι ανταμοιβές βασίζονται περισσότερο στην απόδοση των ομάδων και όλης της επιχείρησης παρά στη συνεισφορά κάθε ατόμου ξεχωριστά.

Επειδή οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής κοινότητας, οι πρακτικές προαγωγής πρέπει να θεωρούνται από όλους ως δίκαιες. Τα

κριτήρια για την προαγωγή είναι συνήθως ένας συνδυασμός αρχαιότητας και προσόντων του ατόμου. Επίσης το εκπαιδευτικό υπόβαθρο παίζει και αυτό ρόλο στις αποφάσεις για προαγωγή. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις επενδύουν έντονα στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους και η πρακτική της εναλλαγής των θέσεων εργασίας καθ' όλη τη διάρκεια της παραγωγικής ζωής οδηγεί σε πλατύτερα μονοπάτια καριέρας, μέσα στα οποία οι εργαζόμενοι «εκτίθενται» σε διαφορετικές δραστηριότητες της επιχείρησης.

Ίσως η πιο σημαντική επίδραση των διοικητικών πρακτικών είναι η διαβίου απασχόληση. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις καταβάλλουν κάθε προσπάθεια να εξασφαλίσουν τη μόνιμη απασχόληση των εργαζομένων μέχρι την ηλικία της συνταξιοδότησης (περίπου 55 ετών). Σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας οι επιχειρήσεις συνήθως απολύουν μερικώς απασχολούμενους ή εποχιακούς εργαζόμενους που δεν θεωρούνται μέλη του μόνιμου εργατικού δυναμικού. Επίσης αντί να απολύουν μόνιμους εργαζόμενους, οι επιχειρήσεις συχνά τους μεταφέρουν σε μονάδες που έχουν ανάγκη από πρόσθετη βοήθεια. Αλλά η πρακτική της μακροχρόνιας απασχόλησης φαίνεται να γίνεται λιγότερο σημαντική. Σε μια συνέντευξη, στελέχη επιχειρήσεων ανέφεραν ότι η μακροχρόνια απασχόληση είναι πολύ κοστοβόρα για τις επιχειρήσεις δημιουργώντας βραδυκίνητες οργανωτικές δομές και γι' αυτό πρέπει σιγά-σιγά να τροποποιηθεί.

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στις Η.Π.Α. διαφέρει σημαντικά σε σχέση με την Ιαπωνία. Οι αμερικάνικες επιχειρήσεις στρατολογούν απόφοιτους σχολείων αλλά προσλαμβάνουν επίσης και εργαζόμενους από άλλες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, τα μεγάλα ποσοστά μετακίνησης όσων πρόσφατα έχουν αποκτήσει μεταπτυχιακό δίπλωμα στη διοίκηση επιχειρήσεων (M.B.A.) αποδεικνύουν την παραπάνω τάση. Διακακή πόθο αποτελεί η άμεση εξέλιξη και αν αυτή δεν έρθει σε σύντομο χρονικό διάστημα οι εργαζόμενοι αλλάζουν επιχειρήσεις. Εργαζόμενοι όπως μηχανικοί και λογιστές ταυτίζονται περισσότερο με το επάγγελμά τους και όχι με την επιχείρηση.

Κοινή πρακτική αποτελεί επίσης για τις αμερικάνικες επιχειρήσεις να αξιολογούν την απόδοση των νέων εργαζομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα από την ανάληψη των καθηκόντων τους. Αν η απόδοση δεν συμβαδίζει με τις προσδοκίες της επιχείρησης τότε η απασχόληση μπορεί και να τερματιστεί. Αλλά ακόμα και για

αυτούς που εργάζονται στην επιχείρηση για πολλά χρόνια η απόδοση τους αξιολογείται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο και σε αρκετές περιπτώσεις αναθεωρείται περιοδικά κατά τη διάρκεια της χρονιάς. Γενικά η προσοχή κατά την αξιολόγηση εστιάζεται στα βραχυχρόνια αποτελέσματα και στη συνδρομή του κάθε ατόμου ξεχωριστά στους στόχους της επιχείρησης. Επιπλέον οι διαφοροποιήσεις στις αυξήσεις των μισθών ,που βασίζονται στην αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης, είναι πολύ σημαντικές, ειδικότερα στα ανώτατα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Οι προαγωγές στις αμερικάνικες επιχειρήσεις βασίζονται κυρίως στην ατομική απόδοση. Αν και οι προοδευτικές επιχειρήσεις παρέχουν συνεχή ανάπτυξη, εκπαιδευτικές ενέργειες αναλαμβάνονται με διστακτικότητα εξαιτίας του κόστους που συνεπάγονται και του φόβου ότι τα εκπαιδευόμενα άτομα μπορεί να μεταπηδήσουν σε άλλη επιχείρηση . Έτσι οι εργαζόμενοι συχνά εκπαιδεύονται σε εξειδικευμένες λειτουργίες που οδηγούν σε μάλλον «στενά» μονοπάτια καριέρας μέσα στην επιχείρηση. Τέλος σε πολλές αμερικάνικες επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι μπορεί να απολυθούν σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας, γεγονός που αναπόφευκτα συμβάλει στην επίταση του αισθήματος της ανασφάλειας.

4. Συγκρίσεις αναφορικά με την διεύθυνση- ηγεσία

Η διεύθυνση περιλαμβάνει τη διαδικασία επιρροής των ανθρώπων έτσι ώστε αυτοί να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Συγκεκριμένα αναφέρεται στην ηγεσία, την υποκίνηση και την επικοινωνία. Οι ιάπωνες managers, χρησιμοποιώντας μια πατερναλιστική ηγετική προσέγγιση, δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ευημερία των υφισταμένων τους. Οι κοινές αξίες και το ομαδικό πνεύμα ενισχύουν τη συνεργασία. Ο ρόλος των managers είναι να δημιουργήσουν ένα ομαδικό πνεύμα (esprit de corps) και είναι πρόθυμοι να κάνουν την ίδια εργασία με αυτή που κάνουν οι υφιστάμενοί τους. Σε μια προσπάθεια να διατηρήσουν την αρμονία, σχεδόν με κάθε κόστος, αποφεύγουν την πρόσωπο με πρόσωπο αντιπαράθεση . Αυτό επίσης σημαίνει ότι τα πράγματα μπορεί εσκεμμένα να καλύπτονται με ένα πέπλο ασάφειας. Η ηγεσία απαιτεί να υπάρχει μια ακολουθία και οι managers βοηθούνται από το γεγονός ότι αναμένεται από τα άτομα να θέσουν τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα σε δεύτερη μοίρα σε σχέση με την ομάδα και τον οργανισμό. Αν και οι managers μπορεί να μην είναι πολύ καθοδηγητικοί, η επιρροή

ασκείται μέσα από την πίεση των συναδέλφων. Στην πραγματικότητα οι στενές προσωπικές σχέσεις καλλιεργούνται όχι μόνο μέσα από τη συνεργασία για κάποιο κοινό σκοπό αλλά και μέσα από τις συναντήσεις και την κοινωνική συναναστροφή σε χώρους πέραν του εργασιακού περιβάλλοντος. Το αποτέλεσμα είναι η σύγκλιση της οργανωσιακής και ιδιωτικής ζωής.

Η μορφή της επικοινωνίας παραλληλίζεται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και χαρακτηρίζεται ως «από κάτω προς τα πάνω» επικοινωνία. Σε μια μελέτη αναφέρθηκε ότι στις ιαπωνικές επιχειρήσεις η επικοινωνία ξεκινούσε περισσότερο συχνά στα κατώτερα επίπεδα σε σχέση με τις αμερικάνικες επιχειρήσεις. Αυτή η μορφή της επικοινωνίας ενισχύεται επίσης και από τους Ιάπωνες managers οι οποίοι δίνουν μεγάλη σημασία στο χρόνο κατά τον οποίο επικοινωνούν με τους υφισταμένους τους, δίνοντας έμφαση στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία και όχι στα σημειώματα.

Η διοικητική πρακτική της ηγεσίας εφαρμόζεται αρκετά διαφορετικά στις αμερικάνικες επιχειρήσεις. Οι ηγέτες αντιμετωπίζονται ως λήπτες αποφάσεων που βρίσκονται επικεφαλής της ομάδας τους και αναμένεται να είναι καθοδηγητικοί, δυνατοί, σταθεροί και αποφασισμένοι. Έργο τους είναι να συνδυάσουν τις διαφορετικές αξίες, αλλά η έμφαση που δίνεται στον ατομικισμό, από την κοινωνία γενικά και τις επιχειρήσεις γενικότερα, μπορεί να εμποδίσει την συνεργασία. Αναμένεται ότι οι managers προβαίνουν σε αποφασιστικές ενέργειες και καθιστούν σαφή την κατεύθυνση της ομάδας ή της επιχείρησης ακόμα και αν αυτό απαιτεί την άμεση αντιπαράθεση με όσους διαφωνούν. Αν και οι managers εργάζονται σκληρά δίνουν μεγάλη σημασία στην προσωπική τους ζωή και την ξεχωρίζουν από την επαγγελματική τους ζωή. Μέσα στην επιχείρηση η επικοινωνία διεξάγεται σε μεγάλο βαθμό «από πάνω προς τα κάτω» και δίνεται σημαντική έμφαση στην γραπτή επικοινωνία.

5. Συγκρίσεις αναφορικά με τον έλεγχο

Από την πλευρά των δυτικών managers η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τον καθορισμό standards, με τη μέτρηση της απόδοσης και την διόρθωση ανεπιθύμητων αποκλίσεων. Αλλά για του Ιάπωνες αυτή η διαδικασία είναι αρκετά διαφορετική. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ομάδα, με την δυναμική της, έχει σημαντική επίδραση στη διοικητική διαδικασία. Σε ένα περιβάλλον εργασίας όπου τα γραφεία είναι προσβάσιμα από όλους οι εργαζόμενοι είναι καλά ενημερωμένοι για την απόδοση των συναδέλφων τους. Επιπλέον οι managers αποτελούν μέρος της ομάδας εργασίας και δεν είναι απομονωμένοι από τους υφισταμένους τους. Η μέτρηση της απόδοσης του καθενός δεν γίνεται με βάση συγκεκριμένες μεταβλητές αλλά δίνεται έμφαση στην ομαδική απόδοση. Η έμφαση στον έλεγχο δίνεται στη διαδικασία και όχι στους αριθμούς. Άλλωστε οι Ιάπωνες είναι γνωστοί για το ενδιαφέρον που δείχνουν για την ποιότητα. Βέβαια αυτό δεν συνέβαινε πάντοτε. Στην δεκαετία του 1950 και 1960 τα ιαπωνικά προϊόντα είχαν την εικόνα των λάθος επεξεργασμένων και κακής ποιότητας προϊόντων. Αυτή η εικόνα όμως έχει αλλάξει και η καλή ποιότητα είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των ιαπωνικών προϊόντων. Ένας παράγοντας που οδήγησε στην αλλαγή αυτή είναι η επιτυχία του ποιοτικού ελέγχου που προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή όλων σε κύκλους ελέγχου ποιότητας.

Έλεγχος στις Η.Π.Α. σημαίνει μέτρηση της απόδοσης σε σχέση με σαφώς εκ των προτέρων διατυπωμένα standards. Η διοίκηση μέσω στόχων, όπως γίνεται αντιληπτή στη χώρα αυτή, απαιτεί την θέσπιση ορισμένων αντικειμενικών στόχων με βάση τους οποίους μετράται η ατομική απόδοση. Με αυτόν τον τρόπο οι ανώτεροι μπορούν να αποδώσουν τις αποκλίσεις σε συγκεκριμένα άτομα που είναι αυτόματα υπεύθυνα για την διόρθωσή τους. Έτσι όμως στην προσπάθεια για να μεγιστοποιηθούν τα ατομικά αποτελέσματα βλάπτεται η ομαδική απόδοση. Σίγουρα υπάρχουν πολλά παραδείγματα όπου οι προσωπικές φιλοδοξίες των ατόμων τίθενται υψηλότερα από το συμφέρον της ομάδας ή της επιχείρησης.

Όλες οι προαναφερθείσες διαφορές παρουσιάζονται συνοπτικά και συγκριτικά στους παρακάτω πίνακες:

Διαφορές στον Προγραμματισμό

Ιαπωνικό Management	Αμερικάνικο Management
1. Μακροχρόνιος προσανατολισμός	1. Κυρίως βραχυχρόνιος προσανατολισμός
2. Συλλογική λήψη αποφάσεων (ringi) με ομοφωνία	2. Λήψη αποφάσεων ατομικά
3. Συμμετοχή πολλών ανθρώπων στην προετοιμασία και τη λήψη της απόφασης	3. Συμμετοχή λίγων ανθρώπων στη λήψη της απόφασης και πώληση της απόφασης σε άτομα με διαφορετικές αξίες.
4. Η ροή των αποφάσεων είναι από κάτω προς τα πάνω και πάλι προς τα κάτω	4. Οι αποφάσεις ξεκινούν από την κορυφή και ρέουν προς τα κάτω
5. Η διαδικασία λήψης της απόφασης διαρκεί πολύ χρόνο αλλά η υλοποίησή της γίνεται πολύ γρήγορα	5. Η απόφαση λαμβάνεται γρήγορα. Η υλοποίησή της διαρκεί πολύ και απαιτεί συμβιβασμούς που συχνά οδηγούν σε λιγότερο ορθές αποφάσεις
6. Οι άνθρωποι μοιράζονται τη δύναμη και την ευθύνη για τη λήψη της απόφασης	6. Η δύναμη και η ευθύνη για τη λήψη της απόφασης παραχωρείται σε καθορισμένα άτομα
7. Ασάφεια ατομικών στόχων	7. Σαφήνεια ατομικών στόχων
8. Οι λειτουργικές αποφάσεις είναι στρατηγικές	8. Οι λειτουργικές αποφάσεις είναι τακτικές

Διαφορές στην Οργάνωση

Ιαπωνικό Management	Αμερικάνικο Management
1. Συλλογική ευθύνη	1. Ατομική ευθύνη
2. Ασάφεια αναφορικά με την ευθύνη για τις αποφάσεις	2. Σαφήνεια αναφορικά με τις αποφάσεις
3. Ανεπίσημη οργανωτικά δομή	3. Τυπική γραφειοκρατική οργανωτική

	δομή
4. Κοινή οργανωσιακή κουλτούρα και φιλοσοφία. Υπάρχει ανταγωνιστικό πνεύμα έναντι των άλλων επιχειρήσεων	4. Απουσία κοινής οργανωσιακής κουλτούρας. Υπάρχει ταύτιση με το επάγγελμα και όχι με την επιχείρηση
5. Μεταβαλλόμενες διαδικασίες στην επιχείρηση με έμφαση στην συναίνεση. Χρήση εσωτερικού φορέα αλλαγής	5. Μεταβαλλόμενοι στόχοι στην επιχείρηση. Συγκρούσεις και αντιπαράθεσεις. Συχνή χρήση εξωτερικού φορέα αλλαγής

Διαφορές στη Στελέχωση

Ιαπωνικό Management	Αμερικάνικο Management
1. Πρόσληψη ατόμων αφού αποφοιτήσουν από το σχολείο. Ελάχιστη κινητικότητα των εργαζομένων μεταξύ επιχειρήσεων.	1. Πρόσληψη αποφοίτων καθώς και εργαζομένων σε άλλες επιχειρήσεις. Συχνές αλλαγές επιχειρήσεων
2. Αργά βήματα προαγωγής μέσα από την ιεραρχία	2. Η ταχύτερη εξέλιξη είναι επιθυμητή και απαιτείται
3. Αφοσίωση στην επιχείρηση	3. Αφοσίωση στο επάγγελμα
4. Πολύ σπάνια αξιολόγηση της απόδοσης για τους νέους εργαζόμενους	4. Συχνές αξιολογήσεις της απόδοσης για τους νέους εργαζόμενους
5. Αποτίμηση μακροχρόνιας απόδοσης	5. Αποτίμηση βραχυχρόνιων αποτελεσμάτων
6. Ανταμοιβές για τη μακροχρόνια απόδοση	6. Ανταμοιβές για τα βραχυχρόνια αποτελέσματα
7. Μικρές διαφορές στις αυξήσεις των μισθών	7. Σημαντικές διαφορές στις αυξήσεις των μισθών (ειδικά για τους top managers)
8. Αμοιβές για την ομαδική απόδοση και τη συνολική απόδοση της επιχείρησης	8. Αμοιβές για τις ατομικές επιτυχίες
9. Προαγωγές βασισμένες σε πολλαπλά κριτήρια	9. Προαγωγές βασισμένες κυρίως στην ατομική απόδοση

10. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη θεωρούνται μακροχρόνια επένδυση

11. Ευρείες προοπτικές καριέρας μέσα στην επιχείρηση. Έκθεση σε πολλές λειτουργίες της επιχείρησης

12. Η διαβίου απασχόληση είναι συνηθισμένη στις μεγάλες επιχειρήσεις

10. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη διεξάγονται με διστακτικότητα γιατί οι εργαζόμενοι μπορεί να αλλάξουν επιχείρηση

11. Συχνά στενά μονοπάτια καριέρας μέσα στην επιχείρηση. Εξειδίκευση σε συγκεκριμένες λειτουργίες της επιχείρησης

12. Επικρατεί ανασφάλεια σχετικά με την απασχόληση

Διαφορές στην Ηγεσία

Ιαπωνικό Management

1. Ο ηγέτης είναι μέρος της ομάδας
2. Πατερναλιστικό στυλ
3. Οι κοινές αξίες διευκολύνουν τη συνεργασία
4. Η αποφυγή της αντιπαράθεσης μπορεί να οδηγήσει σε ασάφειες. Δίνεται έμφαση στην αρμονία
5. Επαγγελματική και προσωπική ζωή συγκλίνουν
6. Επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω
7. Έμφαση στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία

Αμερικάνικο Management

1. Ο ηγέτης σαν λήπτης αποφάσεων είναι επικεφαλής της ομάδας
2. Καθοδηγητικό στυλ, δυνατός, σταθερός, αποφασισμένος ηγέτης
3. Συχνές οι διαφορετικές αξίες. Ο ατομικισμός εμποδίζει τη συνεργασία
4. Υπάρχει σαφήνεια και πρόσωπο με πρόσωπο αντιπαράθεση
5. Διαχωρισμός επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
6. Επικοινωνία κυρίως από πάνω προς τα κάτω
7. Έμφαση στην γραπτή επικοινωνία

Διαφορές στον Έλεγχο

Ιαπωνικό Management

Αμερικάνικο Management

- | | |
|--|--|
| 1. Έλεγχος από συναδέλφους | 1. Έλεγχος από τον προϊστάμενο |
| 2. Ο έλεγχος εστιάζεται στην απόδοση της ομάδας | 2. Ο έλεγχος εστιάζεται στην ατομική απόδοση |
| 3. Εκτεταμένη χρήση των κύκλων ελέγχου ποιότητας | 3. Περιορισμένη χρήση των κύκλων ελέγχου ποιότητας |
| 4. Χρήση του συστήματος των προτάσεων των εργαζομένων με πολύ επιτυχία | 4. Περιορισμένη επιτυχία του συστήματος υποβολής προτάσεων |

6.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΙΑΠΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Δεδομένης της αμοιβαίας δέσμευσης στη δια βίου απασχόληση στην επιχείρηση –εκ μέρους του εργοδότη και των εργαζομένων- η εκπαίδευση και η μόρφωση είναι εξίσου σημαντικά. Επιπλέον, αν και είναι γενικώς αποδεκτό ότι το ιαπωνικό εκπαιδευτικό σύστημα σε γενικές γραμμές είναι σχεδιασμένο να παράγει ιδιαίτερα μορφωμένο εργατικό δυναμικό, αυτή η εκπαίδευση είναι γενική και όχι επαγγελματική και έτσι απαιτείται από τις επιχειρήσεις να καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια και μεγάλα χρηματικά ποσά για να διδάξουν στο προσωπικό τους βασικά επιχειρηματικά skills. Όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο μεγαλύτερα ποσά δαπανώνται για την εκπαίδευση. Αριθμητικά δεδομένα για την εκπαίδευση είναι πολύ δύσκολο να αποκτηθούν, λαμβάνοντας βέβαια υπόψη την κυριαρχία της συστηματικής εκπαίδευσης πάνω στην εργασία (on the job training, OJT) που εφαρμόζουν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις σε όλα τα επίπεδα. Όμως είναι σαφές ότι το ποσοστό της δαπάνης ανά εργαζόμενο πέφτει δραματικά καθώς το μέγεθος της επιχείρησης μειώνεται.

1. On the Job Training (OJT)

Η αρχική εκπαίδευση για όλους τους εργαζόμενους, πτυχιούχους ή μη, συνήθως περιλαμβάνει εκτενή σειρά μαθημάτων για το στάδιο της εισαγωγής τα οποία ακολουθούνται από εκπαίδευση πάνω στη δουλειά και εναλλαγή θέσεων εργασίας, στοιχεία που αποτελούν τον πυρήνα των πρώτων προγραμμάτων εκπαίδευσης. Θα ήταν όμως παραπλανητικό να θεωρήσουμε ότι η εκπαίδευση πάνω στη δουλειά χρησιμοποιείται μόνο στα πρώτα στάδια δεδομένου ότι διάφορες έρευνες δείχνουν τη συνεχή χρησιμοποίησή της ακόμα και για την εκπαίδευση και τη μόρφωση της ανώτατης διοίκησης. Πρόσφατες έρευνες στην Ιαπωνία αναφέρονταν συνεχώς στη συστηματοποιημένη και δομημένη εκπαίδευση πάνω στη δουλειά και έδειξαν ότι έχει υπάρξει πολύ σκέψη για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας τέτοιων προγραμμάτων από ανώτερα στελέχη και εκπαιδευτές μέσα στις επιχειρήσεις. Στην ουσία η εκπαίδευση πάνω στη δουλειά αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία «κάποιος που κατέχει γνώση διδάσκει κάποιον άλλον που δεν έχει αυτή τη γνώση». Οι Ιάπωνες managers είναι περισσότερο προδιατεθειμένοι να συμπαρασταθούν και να βοηθήσουν τους υφισταμένους τους διεξάγοντας τη διδασκαλία και την εκπαίδευση που απαιτείται. Ένας λόγος για τη στάση αυτή μπορεί να είναι ο υψηλός σεβασμός με τον οποίο περιβάλλονται οι δάσκαλοι στην Ιαπωνία. Από την άλλη μεριά, σε ένα σύστημα όπου το καθεστώς της ταχύτατης εξέλιξης μέσω των προαγωγών εκλείπει, οι άνθρωποι που μεταλαμπαδεύουν τη γνώση τους νοιώθουν περισσότερο ασφαλείς αφού γνωρίζουν ότι οι μαθητές τους σπάνια θα προαχθούν σε θέσεις υψηλότερες από τις δικές τους, πριν τουλάχιστον συμπληρώσουν πολλά χρόνια στην ίδια θέση εργασίας. Στο σύστημα της εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά ο εκπαιδευτής δεν είναι απαραίτητα ο άμεσος προϊστάμενος κάποιου. Θα μπορούσε να είναι κάποιος «βετεράνος» ή ένας εξειδικευμένος σε θέματα εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά. Αυτοί οι εκπαιδευτές με τη σειρά τους διδάσκονται είτε από συμβούλους προερχόμενους από την επιχείρηση είτε παρακολουθούν σεμινάρια για την εκπαίδευση πάνω στη δουλειά σε κορυφαίες ενώσεις management όπως το Japan Management Association (JMA), Nippon Administrative Management Association (NOMA), Japan Industrial and Vocational Training Association (JIVTA). Σε διοικητικούς τομείς, η πρακτική του καθορισμού κάποιου που θα βοηθήσει στο σύστημα της εκπαίδευσης

πάνω στη δουλειά, συχνά μοιάζει με την πρακτική της χρήσης του «μέντορα» για την εκπαίδευση, μια τάση που επανέρχεται στο προσκήνιο στη Δύση.

Συχνά το τμήμα εκπαίδευσης (με τους ανθρώπους που διαθέτει) θα ενισχύσει τις θέσεις εργασίας κατά την εκπαίδευση πάνω στη δουλειά, παρέχοντας επιπλέον καθοδήγηση κάθε φορά που αυτό κρίνεται απαραίτητο. Οι άνθρωποι αυτοί είναι σίγουρα ενεργοί και δραστήριοι στην παροχή εκπαιδευτών ειδικευμένων σε θέματα εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά, βοηθούν στη χάραξη πολιτικής για την εκπαίδευση πάνω στη δουλειά μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τους managers και άλλους και δημιουργούν λεπτομερή εγχειρίδια για τις διαδικασίες που απαιτούν οι διάφορες εργασίες. Επιπλέον δεν είναι σπάνιο το γεγονός τα τμήματα εκπαίδευσης να ζητούν λεπτομερή αναφορά από το line management για την ανάπτυξη της εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά στις δικές τους περιοχές ευθύνης.

Αν και η συστηματική και δομημένη εκπαίδευση πάνω στη δουλειά θα ήταν περισσότερο πιθανό να εφαρμόζεται από μεγάλες επιχειρήσεις, εντούτοις εφαρμόζεται αρκετά εκτεταμένα και από μικρές επιχειρήσεις και ειδικότερα από εκείνες που διαθέτουν υψηλή τεχνολογία. Σε μία συνέντευξη όπου ο πρόεδρος μιας μικρής εταιρείας ρωτήθηκε αν υπήρχε στην εταιρεία του εγχειρίδιο για την εκπαίδευση πάνω στη δουλειά απάντησε: «Φυσικά. Σχεδιάζουμε το δικό μας και το δίνουμε σε όλους τους νέους υπαλλήλους μας». Όμως η εκπαίδευση πάνω στη δουλειά δεν χρησιμοποιείται μόνο για τους απλούς εργαζόμενους αλλά χρησιμοποιείται ευρύτατα σε όλα τα επίπεδα του management. Οι αντικειμενικοί στόχοι για την εκπαίδευση πάνω στη δουλειά που αφορά σε όλο το εύρος της επιχείρησης, η παρακολούθηση της εκπαίδευσης από τα αντίστοιχα τμήματα καθώς και η χρήση και ανάπτυξη συμβούλων για θέματα εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά διασφαλίζουν ότι αυτή η μέθοδος προχωρά πέρα από την απλή, σύντομη και εφάπαξ ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων. Η μάθηση μέσα από την εμπειρία (taiken kyōiku) έχει κεντρική θέση στην προσέγγιση της εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά (on the job training).

Η ιαπωνική τάση να ευνοείται ο προγραμματισμός σε γραφεία που έχουν τις πόρτες τους ανοιχτές σε όλους τους εργαζόμενους (open office planning) μέχρι τα επίπεδα του μεσαίου management (buccho), επιτρέπει σαφώς στους δυνητικούς managers να παρατηρήσουν τους ανωτέρους τους, ειδικά όταν αυτοί εργάζονται

κάτω από συνθήκες πίεσης και στρες, γεγονός που αποτελεί ανεκτίμητη εμπειρία της εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά. Επιπλέον τα περίτεχνα συστήματα ανταλλαγής συμβούλων (namawashi), πριν την επίσημη διαδικασία λήψης αποφάσεων (ringi), παρέχουν άριστα skills για τους managers και ίσως δίνουν έμφαση στο γεγονός ότι η συναίνεση στον προσδιορισμό του προβλήματος και όχι στη λύση του αποτελεί πολύ πιο αποτελεσματική προσέγγιση στα προβλήματα του management. Από τη στιγμή που έχει επιτευχθεί συναίνεση στον προσδιορισμό του προβλήματος η επίλυση συχνά είναι ευκολότερη και η εφαρμογή μιας συμπεφωνημένης επίλυσης σε ένα κοινώς αντιλαμβανόμενο πρόβλημα καθίσταται λογική και αποτελεσματική. Μια γενικώς αποδεκτή ομάδα χαρακτηριστικών στοιχείων της εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά για το ιαπωνικό management και το διοικητικό προσωπικό έχει συγκροτηθεί από το Japan Industrial and Vocational Training Association (JIVTA). Σε μια έρευνά τους ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων (669 απαντήσεις) ρωτήθηκε να επιλέξει τέσσερα από τα επόμενα χαρακτηριστικά ως τα πιο σημαντικά. Τα αποτελέσματα είχαν ως εξής:

Κατηγορίες on the job training	managers	supervisors
1. Setting guidelines for development	47,7	27,7
2. Coaching for achieving objectives	47,7	41,7
3. Designing plan for development	37,2	28,6
4. Promotion of small group activities	33,6	48,4
5. Thoroughness of follow through	37,2	39,2
6. Evaluation of effectiveness	32,6	27,5
7. Fixed period interview and guidance	29,1	25,6
8. Delegation of authority	20,9	10,9
9. Improving job assignment	15,1	15,8
10. Assignment of specific tasks	10,8	5,1
11. Conducting problem-solving meetings	14,2	14,5
12. Encouraging self-control based on job execution standards	10,0	10,6
13. Job redesign	4,9	4,9

2. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job Rotation)

Ένα στοιχείο κλειδί για την εκπαίδευση πάνω στη δουλειά είναι η εναλλαγή των θέσεων εργασίας, μια πρακτική πολύ προσφιλή στις ιαπωνικές επιχειρήσεις και φυσικά ζωτικής σημασίας σε μια κατάσταση που χαρακτηρίζεται από την εσωτερική αγορά εργασίας. Είναι εξαιρετικά δύσκολο, όπως άλλωστε και με την εκπαίδευση πάνω στη δουλειά, να προσδιοριστεί το κόστος για αυτό το στοιχείο της εκπαίδευσης. Σε μια εσωτερική αγορά εργασίας τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά, σε όρους ανάπτυξης ικανών στελεχών που μπορούν να απασχοληθούν σε διαφορετικούς τομείς, ενοποίησης της πληροφορίας, εργασίας μέσα από τα δίκτυα, απόκτησης skills καθώς και αξιολόγησης συναδέλφων, είναι τρομακτικά. Σε όρους μεσαίου management μια έρευνα του Υπουργείου Διεθνούς Εμπορίου και Βιομηχανίας (Ministry of International Trade and Industry, MITI) έδειξε ότι η εναλλαγή των θέσεων εργασίας τοποθετείται τέταρτη με 48,3% πίσω από τις εξωτερικές διαλέξεις, τα μαθήματα μέσα στην επιχείρηση και την διοίκηση μέσω στόχων (MBO) ως μέσον για την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του προσωπικού.

Οι Ιάπωνες managers αντικρούουν την κριτική των δυτικών ότι η εναλλαγή των θέσεων εργασίας ενισχύει τη γνώση για την επιχείρηση. Επιπλέον υποστηρίζουν ότι σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο στάδιο η εναλλαγή των θέσεων εργασίας ενισχύει τη γνώση για την επιχείρηση. Επίσης, ενώ κάποιος θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι η εμπειρία που αποκτάται μέσα από την επιχείρηση είναι πολύ περιορισμένη, οι Ιάπωνες managers μπορούν και όντως αποκτούν ευρύτατες εμπειρίες με το να μεταφέρονται σε άλλες εταιρείες του ίδιου ομίλου, περιλαμβανομένου θυγατρικών και προμηθευτριών επιχειρήσεων. Τα ιαπωνικά τμήματα προσωπικού χρησιμοποιούν επίσης εκτενώς την εναλλαγή θέσεων εργασίας σαν ένα είδος οριζόντιας εξέλιξης των φιλόδοξων και δυνητικών ανώτερων στελεχών.

3. Εκπαίδευση εκτός εργασίας (Off the Job Training)

Η εικόνα των ιαπωνικών επιχειρήσεων που βασίζονται σημαντικά στην συγκεκριμένη και εντός της επιχείρησης εκπαίδευση πάνω στη δουλειά είναι ακόμα αρκετά ισχυρή. Είναι όμως σαφές ότι καταβάλλεται επίσης μεγάλη προσπάθεια για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των εργαζομένων και σε χώρους έξω από τον

αμιγώς εργασιακό. Πράγματι η βιβλιογραφία στην Ιαπωνία που αναφέρεται στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη συνεχώς τονίζει ότι η εκπαίδευση πάνω στη δουλειά από μόνη της δεν επαρκεί και πρέπει να συμπληρώνεται από συστηματική και παρατεταμένη εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας και ανάπτυξη που θα καλύπτει όλη την καριέρα των managers σε όλα τα επίπεδα. Επιπλέον αυτή η εκπαίδευση που γίνεται σε χώρο και χρόνο διαφορετικό από αυτό της εργασίας αυξάνει τις μετακινήσεις προς τα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας (για όσους όμως βρίσκονται ήδη σε αρκετά ψηλά κλιμάκια). Ο ιαπωνικός όρος *Kenshuu* επίσης χρησιμοποιείται και αναφέρεται γενικά στη μάθηση που συντελείται μέσα στην επιχείρηση και βασίζεται στη διδασκαλία μέσα σε τάξεις «μαθητών». Από μια ώρα που έγινε πριν από μερικά χρόνια διαπιστώθηκε ότι το 40% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν εφαρμόζει την εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας, τη στιγμή μάλιστα που μόλις το 3,5% των επιχειρήσεων με περισσότερους από 399 απασχολούμενους δεν την εφαρμόζει. Επιπλέον πρέπει να σημειωθεί ότι η εκτός του χώρου εργασίας εκπαίδευση μπορεί (και συχνά συμβαίνει) να διεξαχθεί και έξω από την ίδια την επιχείρηση και όχι απλά έξω από το συγκεκριμένο χώρο εργασίας του απασχολούμενου.

Ιδιαίτερα σημαντικές, για τη ιδέα της εκπαίδευσης εκτός του χώρου εργασίας, είναι και οι προσπάθειες που καταβάλλονται από τα άτομα για την απόκτηση περαιτέρω γνώσεων και skills μέσα από την αυτοδιδασχία (*self-education*) με δικά τους έξοδα ή την βοήθεια και την υποστήριξη από την επιχείρηση. Έρευνες που έχουν γίνει δείχνουν ότι η βαθιά γνώση και η διορατικότητα είναι τα βασικά ποιοτικά στοιχεία που απαιτούνται από τους επικεφαλής των τμημάτων ενώ δεν δίνεται σχεδόν καθόλου βαρύτητα σε αυτά τα στοιχεία στα μεσαία επίπεδα διοίκησης. Αντίθετα εκτιμώνται ιδιαίτερα η δυνατότητα προγραμματισμού, η δημιουργικότητα και οι εξειδικευμένες γνώσεις και skills. Ένας άλλος τρόπος για τον εντοπισμό των στοιχείων αυτών είναι η εξέταση των προσπαθειών που καταβάλλονται για τον εντοπισμό των δυνητικών επιτυχημένων διοικητικών στελεχών σε πρώιμο στάδιο. Παρά την κοινή πεποίθηση ότι γρήγορη εξέλιξη στην ιεραρχία δεν υφίσταται, υπάρχουν καθόλου ασημαντες αποδείξεις ότι γίνεται προσπάθεια εντοπισμού τέτοιων στελεχών. Αυτό όμως δεν συνεπάγεται απαραίτητα και την άμεση και γρήγορη εξέλιξη των στελεχών. Παραδοσιακά οι ιαπωνικές επιχειρήσεις αντάμειβαν

τα ανερχόμενα «αστέρια» τους με την οριζόντια-παράλληλη προαγωγή τους, δηλ. την μετάθεσή τους σε μεγαλύτερο αριθμό διαφορετικών θέσεων σε σχέση με τη συνηθισμένη πρακτική. Αναφορικά με την πραγματική εκπαίδευση και ανάπτυξη των μεσαίων διοικητικών στελεχών οι πιο δημοφιλείς μέθοδοι ήταν η βοήθεια από εξωτερικά μαθήματα, η εξ αποστάσεως διδασκαλία, τα μαθήματα μέσα στην επιχείρηση για το δικό της προσωπικό και έπειτα η διοίκηση μέσω στόχων (management by objectives) για την αυτοαξιολόγηση. Στα πρόσφατα χρόνια περισσότερη έμφαση έχει δοθεί στα προγράμματα εντός της επιχείρησης, στο σύστημα της εναλλαγής των θέσεων εργασίας για την ενδυνάμωση των δυνατοτήτων και στις αυξήσεις των μισθών/προαγωγές που αντικατοπτρίζουν την απόκτηση προσόντων και skills. Επιπλέον η ίδρυση οργανισμών για την μελέτη, το σχεδιασμό και την προώθηση της ανάπτυξης δεξιοτήτων-skills και την απόσπαση στελεχών σε ιαπωνικούς ή ξένους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ή άλλες επιχειρήσεις παρουσιάζει σημαντική αύξηση.

Αναφορικά με το πραγματικό περιεχόμενο της εκπαίδευσης, τα παρακάτω αποτελούν τις βασικές θεματικές ενότητες για το ανώτατο και μεσαίο management (αναφερόμενες με φθίνουσα σειρά) :

1. Κοινωνική κατάσταση σε υπερπόντιες χώρες
2. Αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης, management planning, management strategy
3. Διοίκηση προσωπικού
4. Σταθερότητα στις βιομηχανικές σχέσεις
5. Ανάλυση πρωτοβουλιών σε εθελοντική βάση
6. Εκπαίδευση και ανάπτυξη των υφισταμένων
7. Προσδιορισμός και επίλυση προβλημάτων
8. Ικανότητα επικοινωνίας
9. Δημιουργικότητα-ανάπτυξη
- 10.Επίγνωση της διεθνούς πραγματικότητας
- 11.Νέες τεχνολογίες
- 12.Απόκτηση δεξιοτήτων-skills και ανάπτυξη
- 13.Πωλήσεις και διοίκηση πωλήσεων

- 14.Λογιστική
- 15.Μηχανογράφηση
- 16.Αναζωογόνηση της επιχείρησης
- 17.Ταυτότητα και εικόνα-image της επιχείρησης
- 18.Πνευματική υγεία

Συνεντεύξεις που έλαβαν χώρα υπέδειξαν μια στροφή προς τα θεμελιώδη skills σε όλα τα επίπεδα. Αναφορικά με την ανάπτυξη του διοικητικού προσωπικού παρουσιάζεται μια σειρά διαφορών σε σχέση με τις πιο δημοφιλείς μεθόδους που έχουν υιοθετηθεί. Για το ανώτατο και χρονικά παλαιότερο μεσαίο management μακράν οι πιο δημοφιλείς μέθοδοι είναι τα εξωτερικά μαθήματα, τα σεμινάρια και τα study meetings, ενώ για το νεότερο μεσαίο management τα εκπαιδευτικά μαθήματα εντός της επιχείρησης είναι τα πιο δημοφιλή και τα εξωτερικά μαθήματα ακολουθούν μερικές ποσοστιαίες μονάδες από πίσω. Όμως σε όλα τα επίπεδα του management περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν από το Japan Industrial and Vocational Training Association (JIVTA) ανέφεραν την ανάπτυξη και τη διαφώτιση με ίδια μέσα (self-development, self-enlightenment) πολύ σημαντική με τάση να αυξάνεται συνεχώς.

4. Self -development

Η αυτοδύναμη ανάπτυξη (self-development) λειτουργεί παράλληλα με την εκπαίδευση πάνω στη δουλειά (on the job training) και η εφαρμογή της ενισχύεται σε όλα τα επίπεδα. Σε μία από τις πιο πρόσφατες έρευνες του Japan Industrial and Vocational Training Association (JIVTA) πρόσθεσε δύο νέες κατηγορίες στις μεθόδους της ανάπτυξης με ίδια μέσα, την "προσφορά εξειδικευμένης γνώσης και της τεχνολογίας της πληροφορίας" και τη βοήθεια με την απόκτηση επίσημης πιστοποίησης "Η αυξημένη σημασία της τελευταίας κατηγορίας μπορεί να σημάνει την επιταχυνόμενη πορεία προς μία "αξιόπιστη κοινωνία" και την δυνατότητα μεταφοράς των προσόντων.

Αναφορικά με τις δύο πιο δημοφιλείς μεθόδους στις μέρες μας αυτές είναι η "εισαγωγή εξωτερικών σεμιναρίων και μαθημάτων", "βοήθεια με δαπάνες για την ατομική ανάπτυξη μαθημάτων εξ αποστάσεως", "διανομή λίστας βιβλίων" και

βοήθεια για την απόκτηση επίσημων προσόντων" και όλες αυτές οι μέθοδοι εφαρμόζονταν από τις μισές τουλάχιστον εταιρίες που ερευνήθηκαν .Συγκρίνοντας τα παραπάνω με παλαιότερες έρευνες διαπιστώνεται σημαντική αύξηση στην "βοήθεια με δαπάνες για την ατομική ανάπτυξη μαθημάτων εξ αποστάσεως" και στη "διανομή λίστας βιβλίων". Αντιστρόφως είναι προφανής ο περιορισμός της "βοήθειας για τις εθελοντικές ομάδες μελέτης " και τα " εθελοντικά εσωτερικά μαθήματα". Επίσης η παροχή συμβουλών μέσω συνεντεύξεων για την αυτοαξιολόγηση μειώνεται, αλλά αυτό μάλλον σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις τώρα τις διεξάγουν σαν ένα μέρος του συστήματος της εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά.

Κριτήρια που έχουν σχεδιαστεί να βοηθούν την αυτοδύναμη ανάπτυξη φυσικά διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο των εργαζομένων και το μέγεθος και τον κλάδο της επιχείρησης. Ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν επίσης , αν και σε ελαφρώς μικρότερα ποσοστά, την "εισαγωγή σειράς εξωτερικών σεμιναρίων" και την "παροχή εξειδικευμένης γνώσης και τεχνολογικών δεδομένων" , εν τούτοις τα "εθελοντικά εσωτερικά μαθήματα", "οι συμβουλές για την αυτοαξιολόγηση" και οι "εσωτερικοί γραπτοί διαγωνισμοί " είναι περισσότερο δημοφιλείς στο δευτερογενή παρά στον τριτογενή τομέα

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΩΤΙΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ:

1. Διανομή λίστας βιβλίων
- 2.Εισαγωγή εξωτερικών μαθημάτων και σεμιναρίων
- 3.Παραχωρήσεις για την ατομική μελέτη περιλαμβανομένης και της εξ αποστάσεως μελέτης
- 4.Βοήθεια για την απόκτηση επίσημης πιστοποίησης
- 5.Πληροφόρηση για εξειδικευμένα θέματα και τεχνολογίες
- 6.Εθελοντικά εσωτερικά μαθήματα
- 7.Εσωτερικοί γραπτοί διαγωνισμοί
- 8.Βοήθεια για εθελοντικές ομάδες εργασίας

Ένα βασικό στοιχείο στην αυτοδύναμη ανάπτυξη είναι οι συνήθειες διαβάσματος που έχουν τα στελέχη των ιαπωνικών επιχειρήσεων. Πρώτον υπάρχουν οι εφημερίδες και οι όπως με επιχειρηματικούς όρους αποκαλούνται "βιομηχανικές

εφημερίδες". Στη χώρα υπάρχουν τουλάχιστον τρεις μεγάλες καθημερινές γενικές βιομηχανικές εφημερίδες καθώς και το αντίστοιχο των Financial Times. Επιπλέον υπάρχει μεγάλος αριθμός εξειδικευμένων εφημερίδων για κάθε κλάδο, πολλές από τις οποίες είναι ημερήσιες. Αναφορικά με τις εφημερίδες και τα περιοδικά, οι Ιάπωνες είναι πράγματι από τους πιο μορφωμένους και καλά ενημερωμένους λαούς. Οι Ιάπωνες managers είναι εξαιρετικά ενημερωμένοι αναφορικά με βιβλία και περιοδικά περιλαμβανομένων ειδικών επιχειρηματικών εκδόσεων σε ξένες γλώσσες. Αν κάποιος προσθέσει σε αυτό την τρομερή συλλογή, ανάλυση και διασπορά εγχώριων και ξένων πληροφοριών από την ιαπωνική κυβέρνηση και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις ή τους βιομηχανικούς συνδέσμους, οι Ιάπωνες managers είναι αναμφίβολα εξαιρετικά καλά πληροφορημένοι και κυρίως επίκαιροι. Μια από τις θεμελιώδεις διαφορές ανάμεσα στον μέσο Ιάπωνα και το μέσο δυτικό manager είναι η επιχειρηματική διανοήση και οι συνθήκες του αδηφάγου διαβάσματος του πρώτου σε σχέση με την αντίληψη ότι "θα το διαβάσω μόνο αν είναι μία ή δύο σελίδες μιας κόλλας A4" του δεύτερου.

Τα μαθήματα εξ αποστάσεως είναι ιδιαίτερα δημοφιλή στην Ιαπωνία και είναι συχνά εγκεκριμένα από το "Υπουργείο Παιδείας". Όλοι οι κορυφαίοι επιχειρηματικοί σύνδεσμοι στην Ιαπωνία διεξάγουν μαθήματα εξ αποστάσεως διαφόρων μορφών και οι επιχειρήσεις είναι εξαιρετικά πρόθυμες να προσφέρουν πλήρη ή μερική χρηματοοικονομική υποστήριξη. Αναφέρεται ότι τέτοιου είδους μαθήματα προσφέρονται από περίπου 3.000 διαφορετικές πηγές στην Ιαπωνία, αλλά οι κύριοι "προμηθευτές" είναι επαγγελματικοί επιχειρηματικοί σύνδεσμοι. Η Ιαπωνική Ένωση Μάνατζμεντ (Japan Management Association) καθώς και η Nippon Administrative Management Association (NOMA) παρέχουν προγράμματα για τα ανώτερα στελέχη και υπολογίζεται ότι μόνο για την περιοχή του Κόμπε και της Οσάκα 20.000 managers ακολουθούν τέτοια προγράμματα. Υπάρχουν επίσης εξειδικευμένοι οργανισμοί αφοσιωμένοι στην εξ αποστάσεως διδασκαλία όπως το Japan Management School (JMS) και οι βασικοί και μεγαλύτεροι "προμηθευτές" τέτοιων προγραμμάτων είναι το Sanno University's Management Institute, το Japan Management Association, το Nippon Administrative Management Association, το Japan Management School Nihon Manpower. Ο τύπος όμως του υλικού που προσφερόταν μέχρι πριν από λίγα χρόνια φαίνεται μάλλον παραδοσιακός με

περιορισμένη χρήση μοντέρνων τεχνικών distance-learning. Αυτές οι τεχνικές μελετήθηκαν και το NOMA, για παράδειγμα, δεν χρησιμοποιεί σύστημα της διδασκαλίας αν και οι μαθητές μπορούν να ζητήσουν από το προσωπικό του NOMA βοήθεια για διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

5. In-company group training

Έρευνες και συνεντεύξεις επιβεβαίωσαν ότι οι διαλέξεις ήταν η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος διδασκαλίας στις επιχειρήσεις αλλά έχει συντελεστεί τα τελευταία χρόνια πολύ μεγάλη αύξηση στη μέθοδο της ομαδικής συγκέντρωσης και συζήτησης (group discussion/ meeting method), ειδικότερα για τους επικεφαλής τμημάτων. Είναι γεγονός ότι παρατηρείται μια στροφή από τα επιχειρηματικά παιχνίδια (business simulation gaming) στη μελέτη περιπτώσεων (case studies) και ειδικότερα στη μελέτη πραγματικών παραδειγμάτων και προβλημάτων. Αυτή η τάση είναι πάλι πιο δημοφιλής στα επίπεδα των διευθυντών τμημάτων (junior middle management). Οι μέθοδοι για την εκτίμηση των δυνατοτήτων αυτού του είδους της εκπαίδευσης φυσικά διαφέρουν αλλά υπάρχει σαφής ένδειξη για μια στροφή προς τις γραπτές και λεπτομερείς αναφορές.

Το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο διδακτικό προσωπικό (περίπου 60%) σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης για αυτού του είδους την εκπαίδευση ήταν ειδικοί προερχόμενοι από εξωτερικούς εξειδικευμένους οργανισμούς. Όμως ένα μεγάλο ποσοστό (πάνω από 40%) των επιχειρήσεων κάνει επίσης εκτεταμένη χρήση δικών τους στελεχών για τη διδασκαλία και την εκπαίδευση του middle management. Πρέπει επιπλέον να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία σημαντική μείωση στον αριθμό των ομιλητών από πανεπιστήμια και ερευνητικούς οργανισμούς και συγκεκριμένα οι επισκέψεις διασημοτήτων στις επιχειρήσεις έχει μειωθεί σχεδόν κατά 50%. Τέλος η χρήση εκπαιδευτικού προσωπικού από την ίδια την επιχείρηση έχει περιοριστεί σημαντικά για την διδασκαλία των παραπάνω στο κατώτερο και μεσαίο management.

6. Pre – promotion training

Ένας χώρος που αρχικά δεν ήταν αρκετά ξεκαθαρισμένος ,αλλά σαφώς αποκτά πολύ μεγάλη σημασία, είναι τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης που λαμβάνουν χώρα πριν την προαγωγή κάποιου σε ανώτερη κλίμακα της διοικητικής ιεραρχίας. Οι μέθοδοι και τα ποσοστά χρήσης αυτών των μεθόδων για το top management φαίνονται στον παρακάτω πίνακα

- Εναλλαγή θέσεων εργασίας και εκπαίδευση πάνω στη δουλειά 59,3%
- Σχεδιασμός μέτρων που σχετίζονται με την εκπαίδευση του υποψηφίου Προσωπικού ή εξετάσεων για την κατάταξή τους 37,5%
- Υποστήριξη των υποψηφίων ώστε να αποκτήσουν ευρεία διοικητική εμπειρία σε συσχετιζόμενες εταιρίες 28,1%
- Προγράμματα ανάπτυξης καριέρα για το δυνητικό top management 13,0%
- Διενέργεια όσο το δυνατόν νωρίτερα αξιολογήσεων και προγραμμάτων ανάπτυξης καριέρας 16,1%
- Μακροχρόνια απόσπαση σε εγχώρια και ξένα πανεπιστήμια, ερευνητικούς οργανισμούς και άλλα μέρη εκτός επιχείρησης 21,1%
- Ανάπτυξη ικανοτήτων μέσα από προσομοιώσεις, επιχειρηματικά παιχνίδια και case studies 27,5%
- Καθιέρωση επιτροπών νεαρών στελεχών (young executives committees) 6,2%
- Τοποθέτηση αυτών ως υπεύθυνων σε ειδικά projects. 21,7

Τα αποτελέσματα αυτά βασίζονται σε μία κλίμακα με βάση το 100 για το 48,4% των επιχειρήσεων που δήλωσαν ότι πραγματικά χρησιμοποιούν τέτοιες μεθόδους .Αναφορικά με το pre-training για την προαγωγή στην διοίκηση γενικά ,σε μια έρευνα του Japan Industrial and Vocational Training Association (JIVTA) υπολογίστηκε ότι περίπου το 28% των επιχειρήσεων το εφαρμόζει και ένα άλλο 42,3% έχει την επιθυμία να το εφαρμόσει .Αυτή σαφώς η κατάταξη αναφέρεται στην επίσημη εκπαίδευση τόσο πάνω στη δουλειά όσο και εκτός αυτής , αλλά είναι σίγουρο πως παρέχεται σημαντική ενθάρρυνση στους υποψηφίους να

συμμετάσχουν σε προγράμματα αυτοδύναμης ανάπτυξης (self-development programmes) με βοήθεια από την ίδια την επιχείρηση .

Ο ΙΑΠΩΝΑΣ MANAGER

Είναι γεγονός ότι έχουν γραφεί πολύ λίγα σχετικά με την ανάπτυξη των Ιαπώνων manager πέρα από απλές συνθέσεις μεταφρασμένου υλικού προερχόμενου από μεγάλες επιχειρήσεις κλπ, για επισκέπτες επιχειρηματίες και ακαδημαϊκούς. Επίσης είναι πολύ γνωστό το γεγονός ότι οι ξένοι συχνά αντιμετωπίζουν μεγάλη δυσκολία στην αποσαφήνιση των τίτλων, των ρόλων και των λειτουργιών των Ιαπώνων managers. Εν μέρει το γεγονός αυτό αντιστακλά τις δυσκολίες στην μετάφραση και της χρήσης της Βρετανικής, Ευρωπαϊκής και Αμερικάνικης ονοματολογίας στους μεταφρασμένους τίτλους. Επίσης, αντιστακλά τις δυσκολίες ταξινόμησης, ειδικά σε μία χώρα όπου δεν είναι συνηθισμένες οι ξεκάθαρες προδιαγραφές εργασίας. Παρ' όλα αυτά οι παρακάτω όροι φαίνεται να καλύπτουν τους διάφορους τομείς αρκετά καλά. Πρέπει να σημειώσουμε ότι οι όροι αναφέρονται στην αγγλική γλώσσα για να μην υπάρξει μεγαλύτερο πρόβλημα από την δεύτερη μετάφραση.

Top Management	Keiei Kanbu	Executives
Middle management	Kanrisha/midoni manelimento	Middle management
	Chukan kanrishoku	
	Bucho	Department chief/head
Junior management	Kacho	Section chief/head
	Kakaricho	Sub-section chief
	Daichisen kantokusha	First line supervisors
	Shokucho	Foreman
	Hancho	Group leader
	Uribasekinisha	Floor manager
	Shunin	Person in charge
	Tencho	Person in charge (store chief)

Πέρα όμως από την ορολογία, η ανάπτυξη και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για τις θέσεις αυτές διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και φυσικά τον τύπο και τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται. Είναι δύσκολο να εξαχθούν ακριβή στοιχεία για τον αριθμό των managers μέσα στην Ιαπωνία αλλά σύμφωνα με το Management and Coordination Agency οι εργαζόμενοι σε διοικητικές θέσεις αποτελούσαν το 8,1% του εργατικού δυναμικού στα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας (μόνο το 0,8% αποτελούσαν οι γυναίκες). Φαίνεται όμως να υπάρχουν ευρύτατες ενδείξεις στην Ιαπωνία για τον ισχυρισμό ότι το middle management, όπως και αν αυτό ορίζεται, αποτελεί τον πραγματικό πυρήνα της επιχειρηματικής ομάδας, διαθέτοντας μακροπρόθεσμες προοπτικές και όντας αφοσιωμένο στην κατάρτιση πλάνων και σχεδίων για το top management. Αναφορικά με τα βασικά χαρακτηριστικά των Ιαπώνων manager αξίζει η αναφορά των παρακάτω τα οποία άλλωστε συνδυάζουν την κοινή λογική, υποκείμενη σε ορισμένους περιορισμούς.

1. Οι managers προέρχονται από την ίδια επιχείρηση, τουλάχιστον στις μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις όπου κυριαρχεί το σύστημα της εσωτερικής αγοράς εργασίας. Η παράλληλη εισαγωγή στην επιχείρηση ατόμων σε όλες τις περιπτώσεις, εκτός από αυτή της άμεσης και επείγουσας ανάγκης ορισμένων δεξιοτήτων-skills, αποθαρρύνονταν. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν ενδείξεις αλλαγής μετά την απελευθέρωση του χρηματοοικονομικού τομέα και οι ανακοινώσεις που έχουν κατά καιρούς γίνει από μεγάλες επιχειρήσεις που συμμετέχουν στο περίφημο «κυνήγι κεφαλών» (αναζήτηση πραγματικά αξιόλογων στελεχών-headhunting) δίνουν το έναυσμα για συζητήσεις σχετικά με την κατάρρευση του παλαιού συστήματος. Όμως απλά μπορεί επιχειρήσεις, όπως τράπεζες, να μετακινούνται προς τον κλάδο των ασφαλειών και επιχειρήσεις ασφαλειών να στρέφονται προς τον τραπεζικό χώρο και να καταφεύγουν μερικώς σε μία φιλοσοφία προσωρινής παράλληλης πρόσληψης, όπως άλλωστε πάντοτε έκαναν.
2. Υπάρχει σχεδόν απόλυτη κυριαρχία στον ιαπωνικό διοικητικό χώρο των πτυχιούχων πανεπιστημίων. Αυτό όμως δεν μπορεί να εξηγήσει τα

αποτελέσματα ερευνών που έγιναν πριν από ορισμένα χρόνια και έδειξαν ότι μόνο το 11% των διευθυντών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ήταν πτυχιούχοι πανεπιστημίων. Δηλώσεις σχετικά με την κυριαρχία των πτυχιούχων στο όλο επιχειρηματικό πλαίσιο πρέπει να αξιολογούνται προσεκτικά, αν και όπως άλλες γενικεύσεις αναφορικά με το ιαπωνικό management και τους managers, ισχύουν περισσότερο στις μεγάλες επιχειρήσεις. Εργαζόμενοι, διαθέτοντας μόνο πτυχίο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, έχουν συχνά στο παρελθόν γίνει επιτυχημένοι managers αλλά στις μέρες μας σπάνια ανεβαίνουν ψηλότερα από χαμηλότερες βαθμίδες του junior management. Ο καθηγητής Kagono αναφέρει ότι υπάρχουν δύο τύποι στελεχών, οι απόφοιτοι πανεπιστημίων που φτάνουν στις διοικητικές θέσεις μετά από 5-15 χρόνια και οι μη πτυχιούχοι που φτάνουν μετά από 15-35 χρόνια προσφοράς στην επιχείρηση. Ο δεύτερος τύπος αποτελεί υπόλειμμα των εξελίξεων αμέσως μετά τον πόλεμο και σταδιακά εξαφανίζεται καθώς η παλαιότερη γενιά αποσύρεται. Βέβαια το καθεστώς των πτυχιούχων manager ενισχύθηκε και από τις μεταπολεμικές αναμορφώσεις της εκπαίδευσης που είχαν σαν αποτέλεσμα περισσότεροι Ιάπωνες να ακολουθούν ανώτερες σπουδές. Όμως η τάση προς τους πτυχιούχους για την πλήρωση θέσεων ανώτατου management εμφανίστηκε πριν ακόμα τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο σύμφωνα με Ιάπωνες που ασχολούνται με την ιστορία των επιχειρήσεων. Στις αρχές του αιώνα ο καθηγητής Aonuma υπολόγισε ότι 4,4% των προέδρων των επιχειρήσεων ήταν πτυχιούχοι και το ποσοστό αυτό αυξήθηκε σε 14,4% πριν τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο σύμφωνα με τον καθηγητή Morikawa. Από το 1928 το ποσοστό έφτασε το απίστευτο 75%. Ο καθηγητής Aonuma βρήκε ότι το 1960 το ποσοστό των top managers που ήταν πτυχιούχοι πανεπιστημίου ήταν 90%, την στιγμή που στις Ηνωμένες Πολιτείες ήταν 60% και στην Μεγάλη Βρετανία 25%, Το 1975 το περιοδικό Toyo Keizai υπολόγισε ότι το 85% των top managers ήταν πτυχιούχοι πανεπιστημίου, σύμφωνα με μία έρευνα 1681 επιχειρήσεων. Όμως θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή σε τέτοια στοιχεία γιατί τα στατιστικά δεδομένα της Ιαπωνίας δεν είναι απόλυτα συμβατά με αυτά άλλων χωρών. Τα στοιχεία που αναφέρονται στην προπολεμική Ιαπωνία βασίζονται

στην ανώτερη εκπαίδευση περιλαμβανομένων και ιδρυμάτων που έγιναν πανεπιστήμια μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Παρ' όλα αυτά οι Ιάπωνες managers, όντας πτυχιούχοι, έχουν συνολικά 15-16 χρόνια επίσημης εκπαίδευσης. Επιπλέον το top management, πριν από αρκετά χρόνια, κυριαρχούνταν από απόφοιτους λίγων και «ελιτίστικων» δημόσιων και ιδιωτικών πανεπιστημίων όπως του Tokyo, του Kyoto, του Hitisubashi, του Waseda, του Keio, του Tokyo Technology Institute.

3. Υπάρχει σχεδόν πλήρης απουσία μεταπτυχιακών διπλωμάτων στη διοίκηση επιχειρήσεων και η έκταση στην οποία επαγγελματικές οργανώσεις απονέμουν τα δικά τους πιστοποιητικά, για χρήση στον επιχειρησιακό χώρο, είναι περιορισμένη. Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον συντονισμένο στην δια βίου απασχόληση και στην κατά συνέπεια μικρή κινητικότητα των εργαζομένων μεταξύ των επιχειρήσεων (τουλάχιστον των μεγάλων), είναι μάλλον λογικό οι επιχειρήσεις να μην αποδίδουν μεγάλη αξία σε εξωτερικά πτυχία και προσόντα που ίσως σχετίζονται με το δυτικό στυλ της υπερκινητικότητας. Η Ιαπωνία είναι μια κοινωνία όπου ο δεσμός με την επιχείρηση μετράει ίσως περισσότερο από οτιδήποτε άλλο. Πάντως ο αριθμός των Ιαπώνων που κάνουν μεταπτυχιακά στη διοίκηση επιχειρήσεων (MBA) σε άλλες χώρες αυξάνεται συνεχώς και αυτή η τάση, που συνήθως σχετίζεται με τα διεθνή τμήματα των επιχειρήσεων, θα εντείνεται συνεχώς καθώς οι Ιάπωνες εστιάζουν την προσοχή τους στη διεθνοποίηση και στην παγκοσμιοποίηση.
4. Το Υπουργείο Διεθνούς Εμπορίου και Βιομηχανίας (Ministry of International Trade and Industry-MITI) εξέδωσε στις αρχές της δεκαετίας στοιχεία για μεγάλες και δυναμικές μεσαίες επιχειρήσεις (Chuken Kigyo) που έδειχναν ότι το 35,2% των middle managers δεν είχε υφισταμένους. Η ύπαρξη διαβαθμίσεων και οι προαγωγές για λόγους status στο παρελθόν επέτρεψαν στο 60% περίπου των πτυχιούχων προσληφθέντων να καταλάβουν διοικητικές θέσεις, αλλά πρόσφατοι υπολογισμοί δείχνουν ότι αυτό το ποσοστό έχει σχεδόν υποδιπλασιαστεί.
5. Οι managers γενικά τείνουν να παραμένουν στο σωματείο της εταιρείας μέχρι να φτάσουν στο επίπεδο του διευθυντή τομέα (section chief, kacho) και μετά

από αυτό χάνουν την πληρωμή των υπερωριών και αντί για αυτά τα χρήματα λαμβάνουν πληρωμές για ανάληψη διοικητικών ευθυνών.

6. Οι διαφορές στους μισθούς που καταβάλλονται έχουν μειωθεί σημαντικά. Η Ιαπωνική Ομοσπονδία Εργαζομένων (Japan Federation of Employers) αναφέρει ότι οι διαφορές ανάμεσα στους μισθούς των προέδρων των επιχειρήσεων και των νέων υπαλλήλων (άντρες απόφοιτοι πανεπιστημίου) έχουν κυμανθεί ως εξής:

1927	Προ Φόρων	110 φορές
	Μετά Φόρων	100,7
1963	Προ Φόρων	23,6
	Μετά Φόρων	11,9
1973	Προ Φόρων	19
	Μετά Φόρων	9
1980	Προ Φόρων	14,5
	Μετά Φόρων	7,52

Όμως προφανώς τέτοιες μικρές διαφορές παρουσιάζονται πιο συχνά στις μεγάλες επιχειρήσεις παρά στις μικρομεσαίες όπου οι διαφορές αυτές είναι συχνά πολύ μεγάλες. Επίσης οι διαφορές στους μισθούς (και στα bonus) ανάμεσα στο lower middle management και στους υπαλλήλους έχουν μειωθεί δραστικά. Σύμφωνα με τον καθηγητή Amaya, μια ηγετική μορφή στο χώρο της ανάπτυξης του management, το 1935 οι managers έπαιρναν μισθούς δέκα φορές μεγαλύτερους και bonus σχεδόν εικοσιπέντε φορές μεγαλύτερα από τα αντίστοιχα των απλών υπαλλήλων. Στις αρχές της δεκαετίας του 1950, κυρίως λόγω των μέτρων οικονομικού εκδημοκρατισμού, οι διαφορές μειώθηκαν σε 3,1 και 6,7 φορές αντίστοιχα και μέχρι πριν από λίγα χρόνια, αναφορικά με τον βασικό μισθό και τα bonus, ο μέσος lower middle manager έπαιρνε μόνο δύο φορές μεγαλύτερο ποσό από τον απλό υπάλληλο. Αν και τα στοιχεία του καθηγητή Amaya έχουν αμφισβητηθεί η γενική τάση που αυτά υποδεικνύουν είναι αναμφίβολα σωστή. Συγκρινόμενη με την δυτική πρακτική, η αμοιβή στην Ιαπωνία είναι περισσότερο ενισχυτική της ισότητας μεταξύ όλων των απασχολούμενων μέσα στην επιχείρηση και σε ένα βαθμό

αντανακλά τις αναμορφώσεις που έγιναν μεταπολεμικά στον επιχειρηματικό χάρτη της χώρας.

7. Αναφορικά με την ηλικιακή σύνθεση των Ιαπώνων managers, η μακροχρόνια αξιολόγηση και οι προαγωγές που βασίζονται στην παλαιότητα αποτελούσαν δεσπόμενη πρακτική μέχρι πρόσφατα. Αυτό δημιούργησε μια κατάσταση κατά την οποία οι managers συνήθως είναι μεγαλύτεροι από τους υφισταμένους τους και η προαγωγή έχει τη μορφή της «κατάψυξης» παρά τη μορφή της γρήγορης εξέλιξης και του έγκαιρου εντοπισμού ταλέντων, όπως συμβαίνει στη Δύση. Τα στελέχη του junior management (Kakaricho) είναι συνήθως ηλικίας γύρω στα 32, οι διευθυντές τομέων (Kacho) στο middle management είναι γύρω στα 38 και οι διευθυντές τμημάτων (buchō) γύρω στα 43. όμως σε συγκεκριμένους κλάδους, όπως σε αυτόν της μόδας και των ενδυμάτων (όπως άλλωστε συμβαίνει και στον υπόλοιπο κόσμο) εργάζονται αρκετά νεότεροι managers.

Ο ΑΜΕΡΙΚΑΝΟΣ MANAGER

Η λέξη manager δεν έχει κανέναν επίσημο ή νομικό ορισμό στην Αμερική και χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τους όρους «executive» και «administrator». Κανείς δε γνωρίζει πόσοι ακριβώς managers υπάρχουν. 11,5 εκατομμύρια άνθρωποι (το 11,5% του εργατικού δυναμικού) στην απογραφή του 1980 περιέγραψαν τους εαυτούς τους ως managers ή administrators αλλά αυτός ο αριθμός θεωρείται μάλλον υπερβολικός.

Η λέξη «manager» χρησιμοποιείται για να περιγράψει πολλούς διαφορετικούς τύπους ανθρώπων. Ο Schein διέκρινε έξι διαφορετικούς διοικητικούς (managerial) ρόλους:

- Ο ειδικός συνεργάτης (specialist contributor)
- Ο project manager
- Ο functional manager
- Ο general manager
- Ο επιχειρηματίας (entrepreneur)
- Ο σύμβουλος (consultant)

Όλοι μπορούν να ονομαστούν είτε manager είτε executive. Ο όρος manager έχει συνήθως να κάνει με το status καθώς και τις λειτουργίες. Ο προϊστάμενος πρώτης βαθμίδας (first line supervisor) σε πολλές μεγάλες επιχειρήσεις αποκαλείται manager προκειμένου να αυξηθεί η αίσθηση της ταύτισης με τους στόχους και την φιλοσοφία της επιχείρησης. Η λέξη executive χρησιμοποιείται ευρέως για να περιγράψει κάποιον που έχει αρμοδιότητες σχετικά με τον προϋπολογισμό της επιχείρησης.

Η σημασία όλων αυτών είναι μεγάλη. Η εκπαίδευση σχετικά με τις επιχειρήσεις και το management θεωρείται κατάλληλη για μια ευρεία γκάμα ανθρώπων. Δεν υπάρχει πια η αντίληψη στην Αμερική ενός διοικητικού πλαισίου, ανθρώπων που ασκούν τη διοίκηση και ανθρώπων που ασχολούνται με τις λειτουργίες.

Ο ρόλος του manager θεωρούνταν πάντοτε στην Αμερική σαν ένας σοβαρός και σημαντικός ρόλος, καλά αμειβόμενος και περιγράφεται με καλά λόγια στην βιβλιογραφία και στις έρευνες. Μια σχετικά πρόσφατη έρευνα που έγινε από την Korn Ferry International σε συνεργασία με το UCLA Graduate School of Management περιέλαβε 4.350 αντιπροέδρους και ειδικούς επιχειρήσεων στις 1.000 μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζουν την ακόλουθη σύνθετη εικόνα του ανώτατου manager ή executive (παρατίθενται αποσπάσματα):

«Ο executive θεωρεί την τιμιότητα σαν το πιο σημαντικό στοιχείο σε μία επιτυχημένη επιχειρηματική καριέρα ενώ το ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα και η επιθυμία για υπευθυνότητα θεωρούνται επίσης σημαντικά. Δεν αποδίδει μεγάλη σημασία στην εμφάνιση και στην προσπάθεια να είναι αρεστός καθώς και στην επίσημη εκπαίδευση από την επιχείρηση. Όμως θεωρεί ότι η γενική εκπαίδευση μπορεί να έχει μεγάλη επίδραση στην εξέλιξη της καριέρας».

«Αναφορικά με την προσωπική του πρόοδο πιστεύει ακράδαντα ότι η σκληρή δουλειά είναι ο μοναδικός σημαντικός παράγοντας που θα φέρει την επιτυχία. Η φιλοδοξία και η τύχη είναι επίσης παράγοντες που συμβάλλουν στα παραπάνω. Αν και το στέλεχός μας βρίσκεται τώρα στο general management, ξεκίνησε την καριέρα του στο τμήμα χρηματοδότησης ή στο λογιστήριο. Οι περισσότεροι από τους

συναδέλφους του βρίσκονται επίσης στο general management αλλά και αυτοί ξεκίνησαν την καριέρα τους από άλλους τομείς. Έχει εργαστεί για δύο επιχειρήσεις στην καριέρα του και κερδίζει περισσότερα από 250.000 δολάρια συν τις πρόσθετες παροχές».

Σε σύγκριση με μια παρόμοια έρευνα στις αρχές της δεκαετίας του 1980, το στέλεχος είναι τώρα δύο χρόνια νεότερο, καλύτερα αμειβόμενο σε πραγματικούς όρους, κάνει λιγότερες διακοπές και είναι περισσότερο φιλόδοξο αλλά έχει παρόμοια εκπαίδευση και κοινωνικό υπόβαθρο.

Στατιστικά, 85% όλων όσων απάντησαν στην έρευνα είχαν πτυχίο από κάποιο κολέγιο. Περισσότεροι από τους μισούς είχαν ένα μεταπτυχιακό τίτλο (από αυτούς το 54% είχε MBA και το 24% μεταπτυχιακό στα νομικά). Τέλος 56% κέρδισαν τα πρώτα τους χρήματα έξω από το σπίτι σε ηλικία 11-15 ετών και ένα επιπλέον 30% πριν τα είκοσι χρόνια.

Τα πλέον πρόσφατα δεδομένα υποστηρίζουν ότι σε ένα τέτοιο αντίστοιχο δείγμα τα στελέχη θα είναι νεότερα, με περισσότερα επίσημα προσόντα, θα έχουν αλλάξει περισσότερες επιχειρήσεις και θα ενδιαφέρονται περισσότερο να δημιουργήσουν και να διοικήσουν τη δική τους επιχείρηση παρά να ανέλθουν στην κορυφή της διοικητικής σκάλας μιας άλλης επιχείρησης.

Τα αποτελέσματα όλων των ερευνών που έχουν γίνει ενισχύουν το στερεότυπο που ισχύει αναφορικά με στοιχεία της αμερικάνικης κουλτούρας. Οι επιτυχημένοι αμερικάνοι managers ξεκίνησαν να κερδίζουν χρήματα από την εφηβική τους ηλικία. Η επιχειρηματική δραστηριότητα φαίνεται να «είναι μέσα στο αίμα τους». Ένα μέρος των σπουδών τους στο κολέγιο το πληρώνουν οι ίδιοι, εργαζόμενοι καθόσον διάστημα φοιτούν, καθιστώντας έτσι την μόρφωσή τους πολύ προσωπική επένδυση. Ένα πτυχίο πανεπιστημίου αποτελεί σχεδόν απαραίτητη συνθήκη για το ξεκίνημα και είναι αυξανόμενη η επιθυμία για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου, συνήθως στο χώρο των επιχειρήσεων. Αλλά είναι η μόρφωση και όχι η εκπαίδευση που αξιολογούν περισσότερο και ειδικότερα η μόρφωση που καταλήγει στην απόκτηση προσόντων επίσημα αναγνωρισμένων. Εργάζονται σκληρά και κερδίζουν αρκετά, αλλά είναι έτοιμοι να μετακινηθούν προκειμένου να βρουν τις ευκαιρίες που ζητούν. Εν κατακλείδι, η μόρφωση, η σκληρή δουλειά και μία θέση

στην αγορά για τα ταλέντα τους φαίνεται να είναι η συνταγή για την ανάπτυξη των σύγχρονων senior managers. Είναι ομολογουμένως ένας πολύ αμερικάνικος τρόπος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΡΑΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ

ΓΕΡΜΑΝΙΑ

Η Γερμανική εταιρεία Volkswagen AG άρχισε να ανησυχεί πολύ, όταν πολλοί από τους πελάτες της σταμάτησαν να χρησιμοποιούν τα εξουσιοδοτημένα συνεργεία της για επισκευές, παραπονούμενοι για υψηλές τιμές και κακή ποιότητα επισκευής. Έρευνες τόσο από την εταιρεία όσο και από εξωτερικούς συμβούλους επισήμαναν βασικά σαν αιτία για τα παραπάνω, τον υψηλό δείκτη αποχωρήσεων των ειδικευμένων μηχανικών. Τόσο υψηλός ήταν ο δείκτης αποχώρησης του προσωπικού, που τα συνεργεία δεν μπορούσαν να εκπαιδεύσουν τους νεοπροσλαμβανόμενους αρκετά γρήγορα ώστε να αντικαταστήσουν αυτούς που έφευγαν.

Η λύση που διάλεξε η Volkswagen για το πρόβλημα ήταν να ανασχεδιάσει τις εργασίες και να εισαγάγει ένα σύστημα εργασίας με ομάδες στα συνεργεία της. Διοργάνωσε λοιπόν πενθήμερα σεμινάρια για αρχηγούς ομάδων. Στα σεμινάρια αυτά διδάχθηκαν οι αρχηγοί των ομάδων πώς να διοικούν μια ομάδα, ποιες αρμοδιότητες μπορούν να εκχωρούν και πώς να οργανώνουν την εργασία, ώστε να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα του συνδυασμού των διαφόρου επιπέδου ικανοτήτων. Οι μαθητευόμενοι π.χ. μπορούν να κάνουν τις περισσότερες από τις απλές επισκευές, ενώ οι πιο πολύπλοκες μένουν για τους αρχιμηχανικούς.

Το σύστημα πέτυχε γιατί βελτίωσε τα κέρδη και αύξησε την ικανοποίηση των πελατών. Τα παράπονά αυτών μειώθηκαν από το 1,2% στο 0,5-0,7%

Η.Π.Α.

Ένα υποκατάστημα της Hitachi LTD αγόρασε τα 80,5% των μετοχών μιας επιχειρήσεως κατασκευής μαγνητών από τη General Electric (GE) στις Η.Π.Α. Στο εργοστάσιο Edmore στο Μίτσιγκαν, γνωστό τώρα σαν Hitachi Magnetics Corp., προκαλούνταν πολλές συγκρούσεις στις σχέσεις μεταξύ προσωπικού και της διοικήσεως, καθώς και χαμηλή παραγωγικότητα εργασίας. Ένας λόγος για τις κακές αυτές σχέσεις ήταν η επίμονη άρνηση της διοικήσεως της GE να συμφωνήσει, ώστε να γραφτούν στην ένωση εργατών όσοι εργαζόμενοι το ήθελαν. Η καινούρια διοίκηση κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ατμόσφαιρα στο εργοστάσιο θα βελτιωνόταν, αν ζητούσε από τους νεοπροσλαμβανόμενους να γραφτούν στην ένωση εργατών μέσα σε 30 μέρες από την πρόσληψή τους:

Το αποτέλεσμα αυτής της ενέργειας ήταν να βελτιωθούν πολύ οι σχέσεις μεταξύ της διοικήσεως και των εργαζομένων. «Τα παράπονα των εργαζομένων αντιμετωπίζονται τώρα πιο αποτελεσματικά», λέει ο J. McPherson, διευθυντής του εργοτεχνικού προσωπικού. «Τώρα τα παράπονα αυτά συζητιούνται ανοικτά και επιλύονται καλύτερα. Ο αριθμός των γραπτών παραπόνων μειώθηκε πλέον σε ένα ή δύο το μήνα».

ΓΕΡΜΑΝΙΑ

Η ιαπωνική επιχείρηση NTN Tokyo Bearing με έδρα την Οσάκα έχει δημιουργήσει ένα υποκατάστημα στη Γερμανία. Ο διευθυντής του υποκαταστήματος αυτού J. Braun προσλήφθηκε στην εταιρεία NTN το 1972, φεύγοντας από την εταιρεία Daimler-Benz AG, τη γερμανική αυτή αυτοκινητοβιομηχανία που εδρεύει στη Στουτγάρδη, όπου ήταν οικονομικός ελεγκτής. Αισθάνεται πιο άνετα στην ιαπωνική επιχείρηση. «Σε μια ευρωπαϊκή βιομηχανία σου δίνουν μια δουλειά, ένα μέρος να δουλέψεις και σου λένε τι να κάνεις», λέει ο Braun. «Στην εταιρεία Daimler-Benz δεν υπήρχε ευελιξία. Η δουλειά του καθενός ήταν προσδιορισμένη με απόλυτη σαφήνεια. Όταν κάποτε πήγα στις Η.Π.Α. μίλησα με τους υπεύθυνους των πωλήσεων της εταιρείας για τη σχέση μεταξύ των πωλήσεων των καινούριων αυτοκινήτων και των επιστροφών παλιών αυτοκινήτων, γιατί τη σχέση αυτή τη θεωρούσα πολύ βασική για τη δουλειά μου. Όταν γύρισα όμως στη Στουτγάρδη, με κάλεσε ο διευθυντής πωλήσεων και μου υπενθύμισε αυστηρά ότι αυτό ήταν δικιά του δουλειά και όχι δικιά μου. Εδώ στην εταιρεία NTN οι εργαζόμενοι όχι μόνο επιτρέπεται, αλλά και ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στις δραστηριότητες ενός άλλου τμήματος».

Στην Κολωνία της Δ. Γερμανίας τώρα, ο Albert, στέλεχος της εταιρείας Sekisui, παρατηρεί ότι «ο φόβος και η διστακτικότητα για να μη γίνει ένα λάθος, είναι άγνωστα στις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Στις γερμανικές επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι φοβούνται να αποκαλύψουν ένα λάθος στον προϊστάμενό τους. Το αποτέλεσμα είναι ότι ο προϊστάμενος πληροφορείται για ένα πρόβλημα, όταν πια είναι αργά. Στις ιαπωνικές επιχειρήσεις πάλι, ακόμα κι αν ο εργαζόμενος δεν είναι καλός στη δουλειά του, δεν διώχνεται. Οι Ιάπωνες διευθυντές θα προσπαθήσουν να του βρουν τη δουλειά που ταιριάζει στις ικανότητές του».

ΔΑΝΙΑ

Στην ασφαλιστική εταιρεία Torsikring G/S στο Ballerup της Δανίας, έρχονται και αποχωρούν από τη δουλειά τους όποτε τους αρέσει. Πολλοί από τους υπαλλήλους φοράνε στο γραφείο παντελόνια τζιν, πουκάμισα χωρίς γραβάτα και διακοσμούν και διακοσμούν τα γραφεία τους όπως τους αρέσει. Έχουν τη δυνατότητα να διακόπτουν την εργασία τους και να πηγαίνουν στην Τράπεζα, στην αγορά, στο γυμναστήριο, στη βιβλιοθήκη, στα μπιλιάρδα ή στο τένις ή ακόμα να κάνουν σάουνα. Όλες αυτές οι ανέσεις βρίσκονται στο συγκρότημα των κεντρικών γραφείων, που είναι μακριά από το κέντρο της πόλεως. Εάν οι εργαζόμενοι προτιμούν, μπορούν να ξεκουραστούν σε αναπαυτικούς πράσινους καναπέδες και να ακούσουν μουσική από μαγνητόφωνο ή ραδιόφωνο με στερεοφωνικά ακουστικά. Μπορούν πάλι να εγκαταλείψουν το γραφείο τους και να πάνε στην ωραία διακοσμημένη αίθουσα καφέ, για να απολαύσουν ένα ελαφρό γεύμα ή ένα ποτό δωρεάν.

Μπορούν ακόμα να δουλεύουν όποτε θέλουν και, πράγμα παράξενο, δουλεύουν. Η πολιτική της εταιρείας σχετικά με την εργασία είναι: **ελευθερία με υπευθυνότητα**. Η πίεση στον εργαζόμενο, για να κάνει τη δουλειά του, προέρχεται από τα άλλα μέρη της ομάδας, στην οποία ανήκει. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν χωρισθεί σε ομάδες εργασίας 8-12 ατόμων. Οι προϊστάμενοι καταργήθηκαν. Στη θέση τους υπάρχουν οι αρχηγοί των ομάδων, που καθορίζονται από τη διοίκηση, με τη σύμφωνη γνώμη της ομάδας και οι οποίοι κάνουν την ίδια δουλειά με τα άλλα μέλη της ομάδας.

«Κάθε εργαζόμενος αισθάνεται μια υπευθυνότητα για την επίδοση της ομάδας του», εξηγεί ο K. E. Franch, γενικός διευθυντής. «Δεν χρειάζεται να ανησυχούμε μήπως κανείς είναι αμελής. Καθένας που κωλυσιεργεί, επαναφέρεται στην τάξη από την ομάδα, γιατί εάν δεν εκτελέσει τα καθήκοντά του όπως πρέπει, είναι αναγκασμένοι οι άλλοι να τα εκτελέσουν. Και φυσικά δεν είναι διατεθειμένοι να κάνουν κάτι τέτοιο για πολύ». Προσθέτει ότι από τότε που έγιναν οι καινούριες αυτές διευθετήσεις, εδώ και δύο χρόνια, «έχουμε μια σταθερή αύξηση της παραγωγικότητας κατά 5% περίπου».

ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ

Το εργοστάσιο της Westwood Enginlering LTD που εδρεύει στη Μεγάλη Βρετανία κατασκευάζει μηχανήματα κηπουρικής. Ο G. Hazlewood, 37 χρονών, γενικός διευθυντής διευθύνει με μια πολύ αποτελεσματική οργάνωση. Από τότε που ιδρύθηκε η Westwood, ο κύκλος εργασιών της αυξάνεται με ρυθμό 50% το χρόνο κατά μέσο όρο. Φέτος οι πωλήσεις προβλέπεται να φτάσουν τα 2,5 εκατ. δολ., ενώ τα κέρδη της κυμαίνονται στο 8% των πωλήσεων.

Η βασικότερη αιτία για την επιτυχία της Westwood λέει, «είναι ο υψηλός βαθμός συνεργασίας μεταξύ της διοικήσεως και των εργαζομένων. Διαθέτουμε μια μικρή διοικητική ομάδα από νεαρά άτομα, πράγμα που σημαίνει ότι ανατίθενται περισσότερες ευθύνες στους εργάτες, οι περισσότεροι από τους οποίους ανταποκρίνονται θαυμάσια στις αρμοδιότητές τους».

Για αυτούς που δεν τα καταφέρνουν, το ποσοστό αποχωρήσεως είναι πολύ υψηλό. «Ενδιαφερόμαστε για αυτούς που να θέλουν γίνονται τα πάντα σωστά». Ο Hazlewood επίσης, κατέχεται από μια διάθεση να πείσει τους ανθρώπους ότι μπορούν να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες.

ΓΙΟΥΓΚΟΣΛΑΒΙΑ

Ο Dragan Djurdjic είναι γενικός διευθυντής του εργοστασίου Soko Stark που κατασκευάζει είδη ζαχαροπλαστικής και βρίσκεται στην περιοχή Vozdovac στο παλιό Βελιγράδι. Κάθε τέσσερα χρόνια αντιμετωπίζει το κάπως περίεργο για το δυτικό κόσμο φαινόμενο της επανεκλογής στη θέση του από τους εργαζομένους που διοικεί.

«Σε 18 μήνες θα δούμε αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τις επιδόσεις μου» λέει με αταραξία. «Εξαρτάται αποκλειστικά από αυτούς αν θα διατηρήσω την θέση μου ή θα υποβιβαστώ και κάποιος άλλος θα προσληφθεί στην θέση μου».

Η απάθεια του Djurdjic για το αν θα χάσει την θέση του θα μπορούσε να είναι κάτι το ασυνήθιστο. Η εμπειρία του όμως είναι κοινή για όλους τους διευθυντές στην Γιουγκοσλαβία, όπου τα εργοστάσια εφαρμόζουν από το νόμο το σύστημα της αυτοδιαχείρισεως.

Κάτω από την προηγμένη αυτή μορφή βιομηχανικής δημοκρατίας, οι εργαζόμενοι όχι μόνο προσλαμβάνουν διευθυντές, αλλά αποφασίζουν για τις προαγωγές τους και καθορίζουν τον μισθό τους. Επιπλέον οι εργαζόμενοι πρέπει να εγκρίνουν όλες τις σπουδαιές αποφάσεις που αναφέρονται στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Σ' αυτές περιλαμβάνονται αποφάσεις για τα οικονομικά, όπως π.χ. πώς θα κατανεμηθεί το εισόδημα και τι ποσό θα διατεθεί για καινούργιο εξοπλισμό.

«Οι περισσότερες από τις αποφάσεις αυτές σχηματοποιούνται από τα διευθυντικά στελέχη και τους τεχνολόγους» ανέφερε ο Milan Drobnjak, διευθυντής προσωπικού της Soko Stark. «Οι κατευθυντήριες γραμμές όμως προέρχονται από τη βάση και οι τελικές αποφάσεις παίρνονται από τα εκλεγμένα εργατικά συμβούλια».

Η επιχείρηση συμπλήρωσε ήδη ένα από τα καλύτερά της χρόνια, κατά τη γνώμη του τεχνικού της διευθυντή, Vladimir Markovic. Τα έσοδα της τελευταίας χρονιάς έφτασαν περίπου τα 16,5 εκατ. δολ., 23% δηλαδή πάνω από αυτά της προηγούμενης. Επίσης σημειώνει ότι τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται κατά μέσο όρο 12-15% το χρόνο.

ΙΑΠΩΝΙΑ

Στο τέλος του 1970 το εργατικό σωματείο της εταιρείας Tokyo Gas στην Ιαπωνία πρόβαλε μια ασυνήθιστη αξίωση. Εκτός από την αναπόφευκτη αύξηση μισθών, οι εργαζόμενοι ήθελαν επίσης «πνευματική ικανοποίηση» στην δουλειά τους. Επίσης παραπονιόνταν για την ανόητα περιοριστική φύση της δουλειάς και για τις διαφορές μεταξύ υπαλλήλων και εργατών.

Οι περισσότεροι διευθυντές θα το θεωρούσαν αυτό σαν θέμα εκτός διαπραγματεύσεων. Η εταιρεία όμως Tokyo Gas ήταν έτοιμη να συζητήσει το θέμα. Το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων, οι δυσκολίες στην εξεύρεση νέων στελεχών, καθώς και μια αποκαλυπτική έρευνα για το πώς αισθάνεται το προσωπικό για την εργασία του έπεισαν τους αρμόδιους ότι ήταν ανάγκη να γίνουν δραστικές αλλαγές. Μια ομάδα του τμήματος προσωπικού ετοιμάζε ήδη ένα σχέδιο, το οποίο θα απομάκρυνε τις βασικότερες αιτίες δυσαρέσκειας. Το σχέδιο αυτό θα αποτελούσε στην πραγματικότητα τη βάση για μια συμφωνία με το εργατικό σωματείο. Ένα από τα βασικά στοιχεία του σχεδίου ήταν μια δοκιμασία κατά την οποία οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα επανασχεδίαζαν την εργασία τους αναλαμβάνοντας σε πολλές περιπτώσεις πολύ περισσότερη υπευθυνότητα.

Η ετήσια έρευνα για το πώς αισθάνεται το προσωπικό για την εργασία του που έγινε από το εργατικό σωματείο, αποκάλυψε ότι αυξήθηκε η ικανοποίηση του προσωπικού από τη δουλειά του. Το 1971 μόνο το 36% των εργαζομένων πίστευαν ότι η δουλειά τους είναι αξιόλογη. Το 1974 το ποσοστό αυξήθηκε στο 47%. Επιπλέον η εταιρεία ήταν σε θέση να αυξήσει τις εργασίες της κατά 8-9% το χρόνο, χωρίς καθόλου να αυξήσει το προσωπικό της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

8.1 ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

1. Η πολιτική αμοιβών συμβάλλει στην υποκίνηση των εργαζομένων;
2. Η εφαρμογή της μεθόδου «εμπλουτισμού» της εργασίας χρησιμοποιείται ως μέσο υποκίνησης στις επιχειρήσεις;
3. Η κάλυψη των ατομικών αναγκών των εργαζομένων τους καθιστά περισσότερο αποδοτικούς;
4. Η συνεχής εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση των εργαζομένων τους καθιστά περισσότερο αποδοτικούς;
5. Η δημιουργία καλού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος εργασίας λειτουργεί ως κίνητρο για αυξημένη απόδοση;
6. Η ύπαρξη ελευθερίας με υπευθυνότητα στον εργασιακό χώρο μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγής;
7. Η αυτοδιαχείριση και η βιομηχανική δημοκρατία θεωρούνται κίνητρα για αυξημένη απόδοση;

8.2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

1.

- Στην επιχείρηση Soko Stark που εδρεύει στη Γιουγκοσλαβία , αλλά και γενικότερα σε ολόκληρη τη χώρα, οι εργαζόμενοι ακολουθώντας το σύστημα της αυτοδιαχείρισης έχουν ένα αρκετά σημαντικό πλεονέκτημα. Είναι σε θέση να καθορίζουν το ύψος των μισθών τους. Αποφασίζοντας λοιπόν οι εργαζόμενοι για τους μισθούς της μέσω του συστήματος της αυτοδιαχείρισης, τα κέρδη της επιχείρησης σημειώνουν μια σημαντική αύξηση κατά 12-15% κάθε χρόνο.
- Στην περίπτωση της εταιρείας Tokyo Gas στην Ιαπωνία, οι εργαζόμενοι εκτός από την αυτονόητη αύξηση του επιπέδου των αμοιβών τους ζητούσαν και άλλες παροχές, με αποτέλεσμα να επιδιώξουν την ευκαιρία της επανασχεδίασης της εργασίας τους. Η υλοποίηση του επανασχεδιασμού της εργασίας τους εξυπηρέτησε τους στόχους των εργαζομένων με αποτέλεσμα να αυξηθεί η ικανοποίησή τους από την εργασία τους.

2.

Μέσα από τη μελέτη μας στις διάφορες επιχειρήσεις παρατηρούμε ότι η τεχνική του «εμπλουτισμού» της εργασίας χρησιμοποιείται σε αρκετές από αυτές.

- Στη γερμανική εταιρεία Volkswagen AG τα ανώτερα διοικητικά στελέχη αποφάσισαν τον ανασχεδιασμό της εργασίας και της εισαγωγής ενός συστήματος με ομάδες. Οι ομάδες που δημιουργήθηκαν αντιπροσωπεύονται από έναν αρχηγό. Οι αρχηγοί των ομάδων αυτών παρακολούθησαν σεμινάρια, τα οποία διοργάνωσε η Volkswagen, με στόχο να διδαχθούν πως να διοικούν αποτελεσματικότερα την ομάδα τους και πώς να οργανώνουν την εργασία των μελών της.
- Στη Γερμανία, η ιαπωνική επιχείρηση NTN Tokyo Bearing όχι μόνο επιτρέπει, αλλά και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στις δραστηριότητες ενός άλλου τμήματος. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι δε χάνουν το ενδιαφέρον τους για εργασία και δε διακατέχονται από έντονη πλήξη.
- Στη Μ. Βρετανία, ο γενικός διευθυντής της Westwood Enginlering LTD εφάρμοσε την τεχνική του «εμπλουτισμού» της εργασίας αναθέτοντας περισσότερες ευθύνες στους εργάτες. Πίστεψε ότι οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να φέρουν εις πέρας τις περισσότερες ευθύνες και την ανάληψη καινούριων πρωτοβουλιών.
- Τέλος, και στην ιαπωνική επιχείρηση Tokyo Gas τα στελέχη της έδωσαν στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να επανασχεδιάσουν την εργασία τους, αναλαμβάνοντας σε αρκετές περιπτώσεις πολύ περισσότερη υπευθυνότητα. Αυτό συνέβη ύστερα από παράπονα των εργαζομένων για την ανόητα περιοριστική φύση της δουλειάς τους.

3.

- Ο J. Braun, πρώην οικονομικός ελεγκτής στη γερμανική αυτοκινητοβιομηχανία Daimler-Benz AG προσλήφθηκε σε ιαπωνική επιχείρηση στη Γερμανία. Μέσα από τη σύγκριση στις δύο αυτές επιχειρήσεις, διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο άνετα στην ιαπωνική επιχείρηση. Αυτό γίνεται για το λόγο ότι, με το ιαπωνικό μοντέλο διοίκησης, η εργασία τους αποκτά ευελιξία και περιλαμβάνει περισσότερες αρμοδιότητες. Έτσι οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την εκτίμηση της διοίκησης, αποκτούν αυτοπεποίθηση για συνέχιση της εργασίας, νιώθουν ότι αναγνωρίζεται το έργο τους και αποκτούν το αίσθημα ότι αξίζουν, ότι είναι ικανοί, χρήσιμοι και απαραίτητοι στην επιχείρηση. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι ικανοποιώντας τις ατομικές ανάγκες και τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοαναγνώρισης, νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους με αποτέλεσμα να γίνονται περισσότερο αποδοτικοί.
- Σε ένα άλλο παράδειγμα επιχείρησης στη Δανία, τα διοικητικά της στελέχη μέσα από την ελευθερία με υπευθυνότητα που έχουν δώσει στους εργαζόμενους, τους επιτρέπουν να διακόπτουν την εργασία τους και να ικανοποιούν κάποιες προσωπικές τους ανάγκες. Για παράδειγμα, μπορούν να πηγαίνουν στο γυμναστήριο, στη βιβλιοθήκη ή ακόμη μπορούν να επισκεφτούν την ειδική αίθουσα που έχει δημιουργήσει η επιχείρηση για ποτό, φαγητό, καφέ, επικοινωνία ή και ανάπαυση. Πιστεύουμε τελικά ότι η κάλυψη ατομικών αναγκών καθιστά περισσότερο αποδοτικούς τους εργαζόμενους, καθώς στην παραπάνω επιχείρηση η εφαρμογή της τεχνικής αυτής οδήγησε σε σταθερή αύξηση της παραγωγικότητας.

4.

- Τα διοικητικά στελέχη της Volkswagen AG για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος που είχε δημιουργηθεί αποφάσισε το σχηματισμό ομάδων. Καθιέρωσε επίσης εκπαιδευτικά σεμινάρια για τους αρχηγούς αυτών. Στόχος των σεμιναρίων ήταν να μάθουν οι αρχηγοί πώς να διοικούν καλύτερα τις ομάδες και πώς να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα του κάθε μέλους της. Από τη στιγμή που εφαρμόστηκε το σύστημα της περαιτέρω εκπαίδευσης, η επιχείρηση βελτίωσε τα κέρδη της και αύξησε την αποδοτικότητα των εργαζομένων, καθώς τα παράπονα των πελατών της επιχείρησης μειώθηκαν.

5.

- Ύστερα από τη σύγκριση δύο επιχειρήσεων, μιας γερμανικής και μιας ιαπωνικής, διαπιστώνουμε ότι στην πρώτη οι εργαζόμενοι λειτουργούν υπό το καθεστώς του φόβου και της τιμωρίας. Φοβούνται να αποκαλύψουν τα λάθη τους αφού αυτό μπορεί να τους οδηγήσει σε απομάκρυνση από την εργασία τους. Στη δεύτερη, ο φόβος είναι κάτι άγνωστο για τους εργαζόμενους, καθώς και να μην είναι καλοί στη δουλειά τους δε διώχνονται, αλλά ο διευθυντής θα βρει για αυτούς εργασία που να είναι αντίστοιχη των προσόντων τους. Το ενδοεπιχειρησιακό κλίμα έτσι μεταξύ αυτών και των στελεχών είναι πολύ καλό, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να λειτουργούν αποδοτικότερα.
- Στη Μ. Βρετανία, ο γενικός διευθυντής της Westwood Enginlering LTD παραδέχτηκε ότι η βασικότερη αιτία για την επιτυχία της επιχείρησης είναι ο υψηλός βαθμός συνεργασίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Λόγω λοιπόν της σωστής επικοινωνίας και των καλών σχέσεων μεταξύ ανώτερων και κατώτερων κλιμακίων, ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης αυξάνεται με 50% μέσο όρο κάθε χρόνο.
- Το εργατικό σωματείο της Tokyo Gas έθεσε στη διοίκηση τα παράπονά της μεταξύ των οποίων και τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους εργάτες. Η εταιρεία όχι μόνο δεν απέρριψε τις διαπραγματεύσεις, αλλά αποφάσισε να προχωρήσει σε δραστικές αλλαγές.

Αυτό δείχνει το καλό ενδοεπιχειρησιακό κλίμα που υπάρχει στην εταιρεία. Το καλό αυτό κλίμα εργασίας, μαζί με τα θετικά αποτελέσματα των αλλαγών, οδήγησαν σε αύξηση των εργασιών της κατά 8-9% το χρόνο χωρίς να αυξησει το προσωπικό της.

- Σε εργοστάσιο της General Electric στις Η.Π.Α., οι συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης ήταν πολλές. Ο λόγος για τις συγκρούσεις αυτές ήταν ότι η διοίκηση δεν επέτρεπε στους εργαζόμενους να γραφτούν στην ένωση εργατών. Από τη στιγμή που ιαπωνική επιχείρηση εξαγόρασε την εταιρεία, τα νέα στελέχη της αποφάσισαν ότι η κατάσταση θα βελτιωνόταν, αν επέτρεπε την εγγραφή μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα. Αποτέλεσμα της απόφασης αυτής ήταν η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων αφού τα παράπονα συζητιούνται τώρα ανοιχτά και αντιμετωπίζονται πιο αποτελεσματικά.

6.

- Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, σε ασφαλιστική εταιρεία της Δανίας η ελευθερία που δίνεται στους εργαζόμενους είναι πολύ μεγάλη. Κατά τη διάρκεια της εργασίας τους έχουν τη δυνατότητα των παύσεων από αυτήν, έτσι ώστε να μπορούν να κατευθυνθούν προς την αγορά, να αθληθούν, να ψυχαγωγηθούν, να γευματίσουν, ακόμα και να αναπαυτούν. Η πολιτική της εταιρείας δεν είναι να ασκήσει πίεση στους εργαζόμενους για να εκτελέσουν την εργασία τους, αλλά να εργάζονται **ελεύθερα με υπευθυνότητα**. Έτσι, έχουν χωριστεί οι εργαζόμενοι σε ομάδες των 8-12 ατόμων, οι οποίες καθοδηγούνται από αρχηγούς. Οι αρχηγοί καθορίζονται από τη διοίκηση, με τη σύμφωνη γνώμη της ομάδας. Περίπτωση να μην εκτελέσει κάποιος την εργασία του δεν υπάρχει, αφού τα άτομα των ομάδων δε θα ανεχτούν να επιφορτιστούν με επιπλέον εργασία. Πιστεύουμε λοιπόν ότι η ύπαρξη ελευθερίας με υπευθυνότητα μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγής, αφού τα αποτελέσματα του παραδείγματος δείχνουν ότι η επιχείρηση έχει σταθερή αύξηση της παραγωγικότητας κατά 5%.

7.

- Η αυτοδιαχείριση είναι ένα σύστημα που εφαρμόζεται σε όλα τα εργοστάσια της Γιουγκοσλαβίας. Συγκεκριμένα, στο εργοστάσιο ειδών ζαχαροπλαστικής Soko Stark οι εργαζόμενοι έχουν την ευχέρεια να εκλέγουν τους διευθυντές, να αποφασίζουν τις προαγωγές τους και να καθορίζουν το ύψος των μισθών τους. Επίσης, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κάνοντας προτάσεις για ορισμένα προβλήματα και τις οποίες επεξεργάζεται το εργατικό συμβούλιο ώστε να πάρει τη τελική απόφαση. Χρησιμοποιώντας την αυτοδιαχείριση ως κίνητρο οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοί και άξιοι με αποτέλεσμα να υπάρχει αύξηση στα κέρδη της επιχείρησης κατά 12-15% μέσω όρο το χρόνο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

**ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΠΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ Ή
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ;**

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Μέσα από την έρευνά μας για τη λειτουργία της υποκίνησης, μπορούμε να πούμε πως η υποκίνηση αποτελεί τη σπονδυλική στήλη της διοικητικής. Παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου αποδόσεως των εργαζομένων, η οποία με την σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους. Για να έχει αποτέλεσμα η προσπάθεια υποκίνησης πρέπει η διοίκηση να ενεργεί ανάλογα με την φύση της κάθε περίπτωσης.

Όπως διαπιστώσαμε από το προηγούμενο κεφάλαιο μέσα από την έρευνά μας σε επιχειρήσεις, οι διοικήσεις τους χρησιμοποίησαν διαφορετικές τεχνικές υποκίνησης αφού κάθε διοίκηση ήταν ξεχωριστή ως προς την διοικητική πρακτικής της, αντιμετώπιζε διαφορετικού τύπου προβλήματα και εργαζομένους. Μέσα από τα αποτελέσματα που εξήχθησαν, οι τεχνικές υποκίνησης ήταν αποδοτικές αφού όλες οδήγησαν σε επίλυση των προβλημάτων και αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Παρ' όλα αυτά, προσωπική μας άποψη είναι ότι η πιο αποτελεσματική τεχνική υποκίνησης είναι η ύπαρξη καλού κλίματος εργασίας. Για την επίτευξή του βέβαια απαιτείται η προσπάθεια και των δυο πλευρών, της διοίκησης και των εργαζομένων.

Η ύπαρξη καλού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος εργασίας σημαίνει ότι:

- Η επιχείρηση μεταχειρίζεται τον εργαζόμενο, ανεξάρτητα από βαθμό, θέση ή μόρφωση, ως άνθρωπο ή συνεργάτη,
- Υπάρχει σεβασμός στην αξιοπρέπεια του εργαζομένου
- Τα διοικητικά μέτρα εφαρμόζονται, όπου είναι δυνατό, ανάλογα με την περίπτωση, παρά τις φαινομενικές δυσκολίες
- Οι προϊστάμενοι έχουν την ευθύνη όχι μόνο για την αύξηση της απόδοσης, αλλά και την ανύψωση του ηθικού των ανθρώπων που εργάζονται μαζί τους ή κοντά τους
- Τα στελέχη προσφέρουν ευκαιρίες για επιτεύγματα και δε παραλείπουν να τα επαινούν
- Οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις καλές προσπάθειες των επιχειρήσεων και ανταποκρίνονται θετικά σ' αυτές.

Τελειώνοντας, πιστεύουμε ότι η ύπαρξη όλων των παραπάνω στοιχείων μέσα σε μια επιχείρηση μπορεί να την οδηγήσει στη λύση ακόμα και των πιο δύσκολων

προβλημάτων. Εξάλλου, η σωστή συνεργασία είναι ένας από τους απαραίτητους όρους για την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις έχουν πλέον κατανοήσει τη σημαντικότητα του ανθρώπινου πόρου στην εργασία ως τον πιο σημαντικό συντελεστή της παραγωγής. Στην προσπάθεια εξασφάλισης των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων προσεγγίζουν πλέον τα επιχειρησιακά δεδομένα με διάθεση περισσότερο ανθρωποκεντρική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ζευγαρίδης Σ. - "Οργάνωση και Διοίκηση"
 - Οργάνωση και Μέθοδοι στις διοικητικές εργασίες των επιχειρήσεων και της δημόσιας διοίκησης - 1983
 - Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών - 1985
 - Πραγματικές εφαρμογές από την κλασσική διοίκηση στην αυτοδιαχείριση - 1982
- Ζευγαρίδης Σ. - "Οργάνωση επιχειρήσεων"
- Ζευγαρίδης Σ. - "Θεωρία οργάνωσης" - 1973
- Ζευγαρίδης Σ.-Σταματιάδης Γ. - "Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού" - 1992
- Μπούτης Σ. - "Οι λειτουργίες και ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα" - 1985
- Κονταράτος Α. - "Η τέχνη της διοίκησης επιχειρήσεων" - 1985
- Κοσμόπουλος Δ. - "Η υποκίνηση και οι ανάγκες των εργαζομένων"
- Ξυροτήρη-Κουφίδου - "Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών" - 1985
 - "Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων"
- Δημητρίου Κ. - "Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη" - 1991
- Κανελλόπουλος Χ. - "Διοίκηση προσωπικού"
- Θεοδωράτος Ε. - "Ανθρώπινες σχέσεις στον χώρο της εργασίας" -
 - "Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων Ι" - 1999
 - "Οργάνωση γραφείου" - 1999
- Παπαβασιλείου Μ. - "Πρακτικά θέματα στη διοίκηση προσωπικού"
- Μπουράντης Δ. - "Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα" - 1985
- Σκουλάς Ν. - "Η ανθρώπινη διοίκηση. Εφαρμοσμένη ψυχολογία και μέθοδοι συλλογικής εργασίας στη διοίκηση"
- Robert R. Blake - "Παραγωγικότητα. Η ανθρώπινη πλευρά"
- Harold Koontz-Cyril O' Dannel - "Οργάνωση και διοίκηση" - 1984
- British Institute of Management - "Επιτυχημένη πολιτική κινήτρων"
- Chris Brewster-Shaun Tayson - "International Comparisons in Human Resource Management" - 1991

- *Rona B. Cherry-Laurence B. Cherry* - "The World of American Business, an introduction" - 1997
- *Kenichi Ohmae* - "The Mind of the Strategist, the art of Japanese business" - 1982
- *Michio Morishima* - "Why has Japan succeeded?, western technology and the Japanese ethos" - 1982
- *Stuart Crainer* - "Key Management Ideas, thinking that changed the management world" - 1996

ΒΟΗΘΗΜΑΤΑ

Ημερήσιες και εβδομαδιαίες οικονομικές εφημερίδες

*Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε
πολύ την καθηγήτρια κα Γ. Γεωργοπούλου
για την πολύτιμη βοήθεια και συνεργασία.*