

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

«Επιχειρησιακή ψυχολογία: Διοίκηση και Συμπεριφορά. Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα στον εργασιακό περιβάλλον.»



ΔΗΜΗΤΡΑ ΓΟΥΛΑ

ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΚΑΝΕΛΛΟΣ

Επιβλέπων : ΣΤΥΛΙΑΝΗ ΣΤΥΛΙΑΔΟΥ

ΠΑΤΡΑ ΜΑΙΟΣ 2011

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

*Τίτλος Εργασίας : «Επιχειρησιακή ψυχολογία:
Διοίκηση και Συμπεριφορά. Παράγοντες που
επηρεάζουν την παραγωγικότητα στον εργασιακό
περιβάλλον.»*

Πτυχιακή Εργασία των

ΔΗΜΗΤΡΑ ΓΟΥΛΑ

ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΚΑΝΕΛΛΟΣ

Επιβλέπων : ΣΤΥΛΙΑΝΗ ΣΤΥΛΙΑΔΟΥ

ΠΑΤΡΑ, ΜΑΙΟΣ 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
-----------------------	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ	13
----------------------------------------	-----------

1.2. ΤΑ ΘΕΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ	14
--------------------------------------------------------------------	-----------

1.3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΚΟΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	15
--------------------------------------------------------	-----------

1.3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	15
-----------------------------	-----------

1.3.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗΣ ΚΑΚΟΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....	18
--------------------------------------------------------------------	-----------

1.3.3. ΟΙ ΠΡΩΤΟΠΟΡΟΙ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗΣ ΚΑΚΟΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	19
----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

1.4. Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΥΓΕΙΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	21
---------------------------------------------------------	-----------

1.5. ΑΓΧΟΣ.....	23
------------------------	-----------

1.5.1. ΟΡΙΣΜΟΣ	23
-----------------------------	-----------

1.5.2. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ.....	24
---------------------------------	-----------

ΚΑΦΑΛΑΙΟ 2

2.1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ	26
---------------------------------	-----------

2.1.1. ΈΝΝΟΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	26
-------------------------------------------	-----------

2.1.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	27
-------------------------------------------------------	-----------

2.1.3. ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ: ΕΞΩΣΤΡΕΦΗΣ – ΕΣΩΣΤΡΕΦΗΣ	28
2.2. ΟΜΑΔΕΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	29
2.2.1. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ...	30
2.2.2. ΕΝΔΟ-ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	31
2.2.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	32
2.2.4. ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	32
2.3. ΑΤΟΜΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	35
2.3.1. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	35
2.4. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	35
2.4.1. ΟΡΙΣΜΟΣ	35
2.4.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	36
2.4.3. ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	37
2.4.3.1. ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	37
2.4.3.2. ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1. ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	39
3.1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	39
3.1.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ.....	39

3.1.3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ : «ΣΤΑΣΕΙΣ» ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	40
3.2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	41
3.3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	42
3.3.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.	43
3.3.2. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	45
4.2. Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	48
4.3. ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ.....	49
4.4. ΣΥΓΧΥΣΗ	49
4.4.1. ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΥΣΗΣ.....	50
4.5. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	51
4.6. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	55
4.6.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	55
4.6.1.1.ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ.....	55
4.6.1.2.ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	56
4.6.1.3.Η ΕΡΓΟΝΟΜΙΑ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΕΙ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ	57
4.6.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	58

4.6.2.1.ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ.....	58
4.6.2.2.ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ.....	60
4.6.2.3.ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ - ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ	60
4.6.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	61
4.6.3.1.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	61
4.6.3.2.ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	62
4.6.3.3.ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	63
4.6.3.4.ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	64
4.6.3.5.ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ.....	65
4.7. ΤΡΟΠΟΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	66
4.7.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	66
4.7.1.1.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	66
4.7.1.2.ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	66
4.7.1.3.ΤΑ ΒΙΒΛΙΑ / ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ ΚΑΙ ΈΝΤΥΠΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	67
4.7.1.4.ΠΑΡΟΤΡΥΝΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΣΥΜΠΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	67
4.8. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	68
4.9. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	68
4.10. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ + ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	69
4.11. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ + ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.....	70

4.12. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.....	70
------------------------------------------------	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	72
----------------------------------	-----------

5.2. ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	73
-----------------------------------------	-----------

5.2.1. ΓΕΝΕΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ (GENETIC APPROACH).....	74
-------------------------------------------------------	-----------

5.2.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΥΠΟΨΗ ΤΑ ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (TRAIT THEORIES)	74
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

5.2.3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (BEHAVIORAL THEORIES).....	76
---------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

5.2.3.1.ΘΕΩΡΙΑ X ΚΑΙ Y	76
-------------------------------------	-----------

5.2.3.2.ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΟΧΑΙΟ.....	77
--------------------------------------------------------------------------	-----------

5.2.3.3.ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΤΟΥ MICHIGAN	80
------------------------------------------------------------	-----------

5.2.3.4.ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΛΕΓΜΑΤΟΣ	80
----------------------------------------------------	-----------

5.2.3.5.ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΗΓΕΤΗ-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ.....	84
-------------------------------------------------------------	-----------

5.2.3.6.ΕΡΕΥΝΑ STOGDILL.....	84
-------------------------------------	-----------

5.2.4. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΥΠΟΨΗ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	85
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------

5.2.4.1.ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FIEDLER.....	86
-----------------------------------------------------	-----------

5.2.4.2.ΜΟΝΤΕΛΟ HERSEY AND BLANCHARD.....	89
--------------------------------------------------	-----------

5.2.4.3.ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ "ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ"	89
-------------------------------------------------------------	-----------

5.3. ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	91
5.3.1. Ο ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	92
5.3.2. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ (ΣΤΥΛ) ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	93
5.3.3. Ο ΑΔΙΑΦΟΡΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	93
5.3.4. Ο ΠΕΙΣΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	94
5.3.5. Ο ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	95
5.4. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ.....	95
5.4.1. Ο ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	96
5.4.2. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	97
5.4.3. Ο ΑΔΙΑΦΟΡΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ LAISSEZ-FAIRE.....	97
5.4.4. Ο ΠΕΙΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	98
5.4.5. Ο ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ.....	98
5.5. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ	99
5.6. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ – ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	100
5.7. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	101
5.8. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	102
5.9. ΤΟ ΧΙΟΥΜΟΡ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	103

5.10. ΙΣΧΥΣ – ΕΞΟΥΣΙΑ.....	104
-----------------------------------	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ (ΜΒΟ)	106
6.2. ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ	108
6.3. ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ)	109
6.3.1. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	109
6.3.2. ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΤΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.....	109
6.3.3. «ΚΛΕΙΔΙΑ» ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	111
6.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	111
6.4.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕΣΩ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ.....	112
6.4.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕΣΩ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	113

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.....	115
7.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	115
7.3. ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ.....	117
7.4. ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	117
7.5. ΜΕΤΡΑ/ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΗΜΕΡΑ	118

7.6. ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	119
7.7. ΑΝΤΙΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ..	123
7.7.1. ΕΙΔΗ ΑΝΤΙΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ.....	124
7.7.2. ΑΙΤΙΑ ΑΝΤΙΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ...	124
7.7.3. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΤΙΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ	125
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	126

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε με στόχο μια όσο το δυνατόν



πληρέστερη επισκόπηση της ελληνικής, ξένης και ηλεκτρονικής βιβλιογραφίας που αφορά στα θέματα οργανωσιακής ψυχολογίας, υποκίνησης, ανθρώπινου δυναμικού, μορφών ηγεσίας, λειτουργίας ομάδων καθώς και σε άλλα ζητήματα που άπτονται στο εργασιακό περιβάλλον και στην προσαρμογή σε αυτό του ανθρώπινου κεφαλαίου, του σημαντικότερου πόρου που διαθέτει ένας σύγχρονος οργανισμός. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι η

βιβλιογραφική έρευνα και η αναζήτηση στοιχείων από άρθρα διακεκριμένων επιστημόνων του management από συνεντεύξεις ειδικών και στελεχών επιχειρήσεων και τέλος από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από πανεπιστήμια και άλλους ερευνητικούς φορείς ανά τον κόσμο.

ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Η παρούσα μελέτη με θέμα «**Επιχειρησιακή ψυχολογία: Διοίκηση και Συμπεριφορά. Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα στον εργασιακό περιβάλλον.**» ξεκινά εισάγοντας την οργανωτική ψυχολογία, εξηγεί την εργασιακή ψυχολογική κακομεταχείριση αλλά και τη σημασία της ψυχολογικής υγείας στον εργασιακό χώρο καθώς και της συναισθηματικής υπερέντασης (άγχος). Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται θέματα όπως η έννοια της προσωπικότητας και τα χαρακτηριστικά της, αλλά γίνεται και μια εισαγωγή στις διακρίσεις και στη συμπεριφορά τόσο των ομάδων όσο και των ατόμων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και στον τρόπο επικοινωνίας. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στις ανθρώπινες σχέσεις, στην οργανωσιακή συμπεριφορά και στην κουλτούρα τις επιχείρησης. Στο τέταρτο κεφάλαιο δίνεται έμφαση στο θέμα της υποκίνησης διευκρινίζοντας τους παράγοντες, τους τρόπους και τις στρατηγικές αυτής και στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο προσδιορίζεται ο ορισμός της ηγεσίας και οι ηγετικοί τρόποι συμπεριφοράς. Ζητήματα όπως η διοίκηση με στόχους, η ενδυνάμωση και η αποτελεσματικότητα εστιάζονται στο έκτο κεφάλαιο. Τέλος, η ροή των πληροφοριών “κλείνει” την μελέτη μας με την ανάλυση της παραγωγικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1. Οργανωτική Ψυχολογία

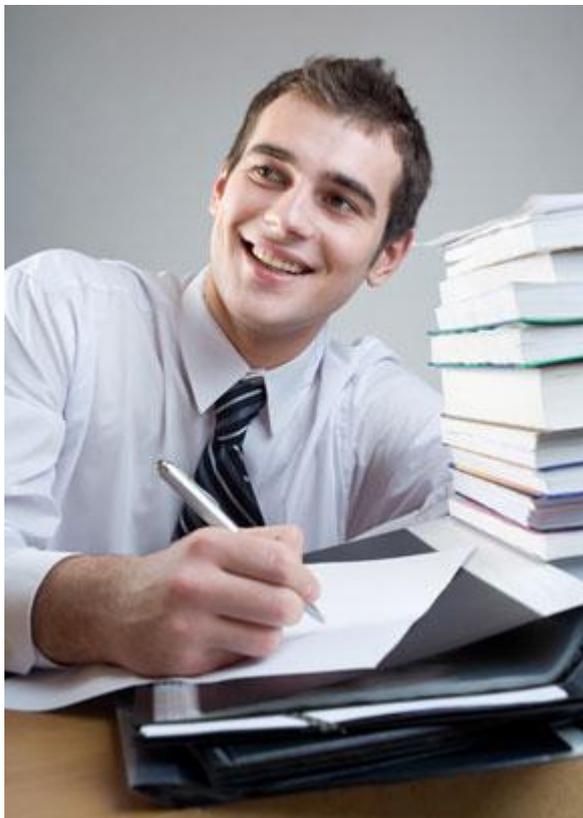
Ο κλάδος της Εργασιακής/ Οργανωτικής Ψυχολογίας ασχολείται με την εφαρμογή των μεθόδων, των δεδομένων και των αρχών της ψυχολογίας στον χώρο της εργασίας και τους εργαζόμενους. Έχει ως αντικείμενο την εργασία και τους όρους απόδοσης του ατόμου σ' αυτή, την λειτουργία των οργανισμών και την συμπεριφορά τόσο των ατόμων όσο και των μικρών ομάδων εργασίας. **Βασικοί σκοποί της Εργασιακής/ Οργανωτικής Ψυχολογίας είναι η βελτίωση της γενικής αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού και η βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό.** Συμβάλλει ώστε η επιχείρηση να αναπτύξει καινούρια κουλτούρα, συντείνοντας στη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων εργασίας, συστημάτων και δομών μέσα στον οργανισμό, καθώς και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων της ηγεσίας, της ομαδικής εργασίας, της διαπραγμάτευσης, της ασφάλειας, της επίλυσης συγκρούσεων, και της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Γενικότερα, η Εργασιακή/ Οργανωτική Ψυχολογία συνεισφέρει στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης βοηθώντας στην εξισορροπημένη προσωπική αλλά και εργασιακή ζωή των εργαζομένων, στη βελτίωση των ενδοεπιχειρησιακών σχέσεων, στην εκπαίδευση σε θέματα όπως το εργασιακό στρες, το άγχος, τα τραυματικά γεγονότα, και τελικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Οι συνηθέστεροι τομείς έρευνας και πρακτικής εξάσκησης της Οργανωτικής Ψυχολογίας/ Ψυχολογίας της Εργασίας είναι:

- Προσέλκυση, επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων
- Αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης
- Κινητοποίηση
- Ανάλυση και σχεδιασμός της εργασίας
- Οργανωσιακή αλλαγή και ανάπτυξη
- Οργανωτική κουλτούρα/κλίμα
- Ευημερία και εργασία

- Έρευνες στάσεων στον εργασιακό χώρο
- Ηγεσία
- Διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας
- Επαγγελματική συμβουλευτική
- Υγεία και ασφάλεια
- Ισότητα ευκαιριών
- Εργονομία

1.2. Τα Θετικά συναισθήματα στην Οργανωτική Ψυχολογία



Τα τελευταία 15 έτη η επικέντρωση της Οργανωτικής Ψυχολογίας έχει μεταφερθεί σταδιακά από το πλαίσιο, το οποίο συχνά είναι ανέφικτο ή ασύμφορο να αλλάξει, στο άτομο, δηλαδή στον εργαζόμενο. Μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές που έχει προστεθεί στις ήδη κυρίαρχες όσον αφορά την οργανωσιακή μελέτη όπως είναι η παραγωγικότητα, η προσαρμογή, η επαγγελματική ικανοποίηση, η προσωπικότητα, η νοημοσύνη και οι ικανότητες είναι τα συναισθήματα και ειδικότερα μετά την ανάπτυξη του κλάδου της Θετικής

Ψυχολογίας, τα θετικά συναισθήματα. Τα θετικά συναισθήματα διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο στην επικοινωνία των οργανισμών τόσο εσωτερικά όσο και ως προς εξωτερικούς πελάτες. Κάθε συμβάν εντός του εργασιακού πλαισίου έχει συναισθηματικό αντίκτυπο σε όλους τους εμπλεκόμενους. Οι συνέπειες των συναισθημάτων στην εργασία επηρεάζουν τόσο τις στάσεις όσο και την συμπεριφορά των ατόμων, των υποομάδων και σε γενικότερο επίπεδο και της ίδιας της κοινωνίας (Weiss, 2002). Επιπρόσθετα τα θετικά συναισθήματα καθορίζουν την επίτευξη των

οργανωτικών στόχων και την διασφάλιση της συνέχισης της οργανωτικής δομής (Staw, Sutton, Pelled, 1994).

Τα συναισθήματα σχετίζονται με συγκεκριμένα περιστατικά εντός και εκτός εργασιακού πλαισίου και έχουν ισχυρή δυναμική, τέτοια ώστε να επηρεάζουν τις διαδικασίες σκέψης και συμπεριφοράς των εργαζομένων (Brief, Weiss, 2002). Τα συναισθήματα διαφοροποιούνται από την γενικότερη συναισθηματική διάθεση καθώς έχουν πάντα συγκεκριμένη εφόρμηση και έχουν πολύ μεγάλη ένταση και ελάχιστη διάρκεια (Brief, Weiss, 2002). Η επίδραση των αρνητικών συναισθημάτων έχει μελετηθεί εκτεταμένα στο παρελθόν και έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν αρνητικά τους εργασιακούς ρόλους και τα αποτελέσματα τους (Mann, 1999). Αντιθέτως τα θετικά συναισθήματα δεν έχουν μελετηθεί εντός του εργασιακού πλαισίου, ούτε ως προς τα αίτια που τα προκαλούν ούτε ως προς τα αποτελέσματα που επιφέρουν. Παρόλα αυτά πρώιμες έρευνες έχουν δείξει ότι ασκούν επίδραση τόσο στην ψυχική υγεία όσο και στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Κατά συνέπεια η διαχείριση των συναισθημάτων εντός εργασιακού πλαισίου αποτελεί πλέον προτεραιότητα τόσο για την Οργανωτική Ψυχολογία όσο και για άλλες επιστήμες μελέτης της συμπεριφοράς εντός εργασιακού πλαισίου, όπως είναι το μάρκετινγκ και η οικονομική επιστήμη. Στα θετικά συναισθήματα εντός εργασιακού πλαισίου συμπεριλαμβάνονται η αισιοδοξία, η αυτοεκτίμηση και η ψυχολογική ανθεκτικότητα (Abraham, 1999). Οι εργαζόμενοι που βιώνουν ισχυρά θετικά συναισθήματα είναι πιο πιθανό να επηρεάσουν θετικά και προς την επιθυμητή κατεύθυνση συναδέλφους τους, είναι πιο αρεστοί και ελκυστικοί ως προς τις κοινωνικές συναναστροφές και επικαλύπτονται τα όποια μειονεκτήματα και ελλείμματα τους στα μάτια των άλλων (Abraham, 1999). Οι εργαζόμενοι αυτοί επιτυγχάνουν ουσιαστική συνεργασία τόσο με συναδέλφους και προϊσταμένους όσο και με τους εξωτερικούς πελάτες του οργανισμού (Staw, Sutton, Pelled, 1994).

1.3. Εργασιακή Ψυχολογική Κακομεταχείριση

1.3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η **Εργασιακή Ψυχολογική Κακομεταχείριση**, όπως και ο σχολικός εκφοβισμός, είναι η τάση ενός ανθρώπου ή ομάδας ανθρώπων να χρησιμοποιεί συνεχή επιθετική ή

αδικαιολόγητη συμπεριφορά ενάντια σε έναν συνάδελφο, όχι εξαιτίας κάποιας προσωπικής σύγκρουσης ή συμφερόντων αλλά με σκοπό να αποπροσανατολίσει το στόχο της επίθεσης και να τον υποτάξει ή να ελέγξει τα συναισθήματά του. Δευτερεύων σκοπός είναι να εκφοβίσει το υπόλοιπο προσωπικό και να είναι πιο δεκτικό σε όσα διατάζει ο εργασιακός δυνάστης. Η Εργασιακή Ψυχολογική Κακομεταχείριση μπορεί να περιέχει λεκτικές ή μη λεκτικές τακτικές, ψυχολογική βία, φυσική επίθεση και εξευτελισμό. Αυτό το είδος της επιθετικής συμπεριφοράς είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιμετωπιστεί γιατί σε αντίθεση με τις τυπικές μορφές του σχολικού εκφοβισμού, οι εργασιακοί δυνάστες συχνά ενεργούν σύμφωνα με τους θεσμοθετημένους κανόνες και πολιτικές του οργανισμού τους και της κοινωνίας τους. Έτσι, η Εργασιακή Ψυχολογική Κακομεταχείριση διαθέτει μεγάλη ποικιλία από μορφές:

- να είναι κάποιος αγενής ή εχθρικός
- να μιλάει υποτιμητικά στον συνάδελφο ή υφιστάμενο
- να φωνάζει ή να βρίζει
- να έχει αλαζονική συμπεριφορά (εγώ είμαι πάντα σωστός και οι άλλοι είναι λάθος")
- να κριτικάρει με το παραμικρό ,αλλά δύσκολα να επαινεί
- να καταστρέφει τα αντικείμενα κάποιου ή το προϊόν της δουλειάς του
- να αμαυρώνει την κοινωνική εικόνα κάποιου
- να διασπείρει κακεντρεχείς φήμες για κάποιον
- να κουτσομπολεύει κάποιον
- να μην παρέχει κατάλληλες πηγές για τη διεκπεραίωση μιας εργασίας
- να προκαλεί σε κάποιον φυσική ή κοινωνική απομόνωση
- να επιτίθεται σε κάποιον άμεσα

Δηλαδή ο εργασιακός θύτης επιτίθεται άμεσα ή έμμεσα αλλά συστηματικά σε κάποιον εργαζόμενο-στόχο χωρίς να υπάρχει μεταξύ τους αντικειμενικός λόγος διαμάχης. Για να πετύχει την "υποταγή" του εργαζόμενου-στόχου χρησιμοποιεί την εξουσία του στο χώρο, την επιρροή του στους εργαζόμενους και το ίδιο το σύστημα εργασίας ως μέσο προσβολής της αξιοπρέπειας του εργαζόμενου. Πολλοί από τους εργασιακούς θύτες δεν μπορούν να επιβιώσουν στον εργασιακό χώρο χωρίς να έχουν έναν εργαζόμενο-στόχο κάθε φορά(κατά συρροή θύτες). Η Εργασιακή Ψυχολογική

Κακομεταχείριση μπορεί να είναι συγκαλυμμένη ή φανερή. Συχνά το φαινόμενο είναι δύσκολο να ανιχνευτεί ακόμα και από τον ίδιο τον εργαζόμενο-στόχο, ειδικά αν δεν είναι ενήμερος για την ύπαρξη αυτής της ψυχοφθόρας εργασιακής τακτικής. Στη χώρα μας δεν είναι ιδιαίτερα γνωστή και κυκλοφορεί με διάφορα ονόματα, πράγμα που δυσκολεύει την δημοσιοποίηση και αντιμετώπισή της. Δεν πρέπει να συγχέεται με το **mobbing*** το οποίο είναι πάλι επιθετική ή ενοχλητική συμπεριφορά από ένα άτομο ή ομάδα ατόμων προς έναν ή περισσότερους εργαζόμενους, με σκοπό όμως να απαλλαγεί η εταιρία από πλεονάζον προσωπικό χωρίς να δώσει αποζημίωση ή πρόκειται για επίθεση ενάντια σε κάποιον με σκοπό να πλήξουν την εικόνα του ή να τον εκδιώξουν, για λόγους ανταγωνισμού.

*MOBBING

«Μια κατ' επανάληψη υβριστική συμπεριφορά, εντός ή εκτός της επιχείρησης ή του οργανισμού, που εκδηλώνεται ειδικότερα με ενέργειες, λόγια εκφοβισμού, πράξεις, χειρονομίες, τρόπους οργάνωσης της εργασίας και μονομερή γραπτά κείμενα που έχουν χαρακτήρα ή σκοπό να προσβάλουν την προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια ή τη σωματική ή ψυχική ακεραιότητα του εργαζομένου κατά την εκτέλεση της εργασίας του, να θέσουν σε κίνδυνο τη θέση απασχόλησής του ή να δημιουργήσουν εχθρικό, εκφοβιστικό, υποτιμητικό, ταπεινωτικό ή προσβλητικό εργασιακό περιβάλλον».

Μελέτες δείχνουν ότι το mobbing έχει καταστροφικά αποτελέσματα στη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων και των οικογενειών τους

Το mobbing αποτελεί, λοιπόν, μια αποτελεσματική τακτική ψυχολογία τρομοκρατίας στους εργασιακούς χώρους και χρησιμοποιείται κατάλληλα από τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς, για ν' απαλλαγούν από το ενοχλητικό ή και το πλεονάζον προσωπικό. Χαρακτηριστικά, ο όρος mobbing προέρχεται από την αγγλική λέξη mob που σημαίνει επιτίθεμαι, περικυκλώνω, ενοχλώ. Το σύνδρομο mobbing εκδηλώνεται κυρίως με σοβαρές επιπτώσεις, που μπορεί να λάβουν τη μορφή αυξημένων δυσκολιών συνεργασίας, μειωμένης αντοχής στο άγχος, σωματικής δυσφορίας, καταχρήσεων και ψυχολογικών αντιδράσεων. Επίσης, μπορεί να επιφέρει στον εργαζόμενο δυσκολίες στον ύπνο, κατάθλιψη, ανάπτυξη διαφόρων μορφών μανίας, κάποιες φορές έντονη επιθετικότητα, σωματική κόπωση ή/και τάσεις αυτοκτονίας. Αν δεν σταματήσει η παρενόχληση, δεν ερευνηθούν οι αιτίες που την προκάλεσαν στον εργασιακό χώρο και δεν ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα, υπάρχει ο κίνδυνος να προβλήματα να γίνουν τόσο σοβαρά ώστε να χρειαστεί μακροχρόνια ιατρική και ψυχοθεραπευτική φροντίδα από ειδικούς. Οι αρνητικές συνεπές για τις επιχειρήσεις, σε ότι

αφορά την αποδοτικότητα και τις οικονομικές επιδόσεις είναι σημαντικές, καθώς παρατηρήθηκε ότι το επίπεδο απόδοσης ενός εργαζομένου μπορεί να σημειώσει πτώση κατά 80%, όσον αφορά τις ικανότητές του, τις αντιστάσεις του στο εργασιακό άγχος και την προσοχή του. Η ευρωπαϊκή έρευνα σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, η οποία διενεργήθηκε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας, αναφέρει ότι το 8% των εργαζομένων της Ε.Ε. έχει δηλώσει ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων 12 μηνών έχει υποστεί ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας.

1.3.2. Ορισμός εργασιακής ψυχολογικής κακομεταχείρισης

Αν και δεν υπάρχει συγκεκριμένος και γενικά αποδεκτός ορισμός της **εργασιακής ψυχολογικής κακομεταχείρισης**, αρκετοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να τον καθορίσουν. Σύμφωνα με το φυλλάδιο που έχει εκδώσει σχετικά ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία με τίτλο Παρενόχληση στον Χώρο Εργασίας: "Ως παρενόχληση στον χώρο εργασίας ορίζεται η επαναλαμβανόμενη αδικαιολόγητη συμπεριφορά προς έναν εργαζόμενο ή ομάδα εργαζομένων που προκαλεί κινδύνους για την υγεία και την ασφάλειά του... Η παρενόχληση ενέχει συχνά το στοιχείο της αθέμιτης χρήσης ή κατάχρησης εξουσίας από την οποία τα θύματα ενδέχεται να αδυνατούν να προστατευτούν."

Οι Gary και Ruth Namie ορίζουν την Εργασιακή Ψυχολογική Κακομεταχείριση ως "επαναλαμβανόμενη , βλαβερή στην υγεία δυσμενή μεταχείριση, λεκτική επίθεση, η επαφή που είναι απειλητική, εξευτελιστική, εκφοβιστική ή που σαμποτάρει όσα αφορούν την εργασία ή κάποιος συνδυασμός των τριών αυτών συμπεριφορών". Επειδή το φαινόμενο μπορεί να παρουσιαστεί σε ποικίλα περιβάλλοντα και με διάφορες μορφές, είναι χρήσιμο να διασαφηνιστεί από τα κύρια χαρακτηριστικά που αυτές οι συμπεριφορές διαθέτουν. Η κακομεταχείριση χαρακτηρίζεται από:

- επανάληψη(συμβαίνει με τακτικό και όχι τυχαίο τρόπο-π.χ. μια φορά την εβδομάδα δημιουργείται ένα δυσάρεστο περιστατικό για τον εργαζόμενο στόχο)
- διάρκεια(η συμπεριφορά δεν σταματάει με την πάροδο του χρόνου, αν και κατά διαστήματα φαίνεται ο θύτης να έχει αλλάξει συμπεριφορά -δυστυχώς είναι και αυτό μέσα στο «παιχνίδι» αποπροσανατολισμού του στόχου)
- κλιμάκωση (οι συμπεριφορές συχνά γίνονται όλο και πιο επιθετικές)

- ανισότητα δύναμης στο χώρο (συνήθως ο θύτης έχει δύναμη στο χώρο ή εξουσία λόγω θέσης, στην οποία κάνει κατάχρηση)
- σκοπιμότητα (ο εργαζόμενος-στόχος επιλέγεται με κριτήρια το ότι δεν γνωρίζει το "παιχνίδι" και δεν έχει την δύναμη να το σταματήσει)

Η επίθεση σταματάει αν ο στόχος λάβει από κάποιον άλλον βοήθεια, π.χ. από κάποιον ανώτερο του θύτη, αν κατορθώσει να αλλάξει θέση στον ίδιο χώρο εργασίας ή αν φύγει από το συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Με δεδομένο ότι ο θύτης δεν αντιλαμβάνεται κάποιο λάθος στη συμπεριφορά του και επιθυμεί να είναι ο κυρίαρχος του παιχνιδιού, συνήθως είναι χρήσιμο για τον στόχο να αποφύγει την άμεση σύγκρουση με τον θύτη.

Ονόματα με τα οποία περιγράφεται:

1. Εκφοβισμός στο χώρο εργασίας
2. Παρενόχληση στο χώρο εργασίας
3. Ηθική Παρενόχληση στο χώρο εργασίας (για να διαχωριστεί από την σεξουαλική παρενόχληση)
4. Επιθετική Παρενόχληση στον εργασιακό χώρο
5. Ψυχολογική βία στο χώρο εργασίας

1.3.3. Οι πρωτοπόροι στην κατανόηση της Εργασιακής Ψυχολογικής Κακομεταχείρισης

Οι παρακάτω πρωτοπόροι πρόσφεραν ιδιαίτερα σημαντική συνεισφορά στην κατανόηση της Εργασιακής Ψυχολογικής Κακομεταχείρισης.

- Dr Heinz Leymann (Σουηδία)
- Andrea Adams (Μεγάλη Βρετανία)
- Dr Tim Field (Μεγάλη Βρετανία)
- Dr Robert Hare (ΗΠΑ)
- Dr Paul Babiak (ΗΠΑ)
- Dr Gary Namie (ΗΠΑ)

Στην Ελλάδα έχει κάνει έρευνα για το φαινόμενο η κ. Νάνση Παπαλεξανδρή καθηγήτρια του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Η κακοήθης αυτή εργασιακή συμπεριφορά προκαλεί πολλά προβλήματα στην υγεία των εργαζομένων και κατά συνέπεια έχει κόστος στην επιχείρηση στην οποία συμβαίνει. Το υπερβολικό άγχος είναι το κυρίαρχο σύμπτωμα και μαζί του όλα τα συνεπακόλουθα: αδυναμία συγκέντρωσης, έλλειψη κινήτρου στην εργασία, πτώση της αποδοτικότητας, μείωση της καλής λειτουργίας του ανοσοποιητικού συστήματος. Επίσης προβλήματα που προκύπτουν και επιμένουν και μετά την απομάκρυνση από το τοξικό περιβάλλον είναι η κατάθλιψη, διαταραχή πανικού, δυσκολία διαχείρισης έντονων συναισθημάτων, διαταραχή μετατραυματικού στρες, ή διάφορα οργανικά προβλήματα που σχετίζονται με το στρες. Επιπλέον οι συνάδελφοι που είναι μάρτυρες αυτής της μεταχείρισης μπορεί να παρουσιάσουν συχνά αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία τους και συνήθως επιλέγουν να φύγουν από το βλαβερό αυτό περιβάλλον. Ο εργαζόμενος που παρενοχλείται αναγκάζεται να λείπει πολλές μέρες από την εργασία του και πολύ συχνά επιλέγει να φύγει προς άλλη εργασία για να μην συνεχίζει να δέχεται τη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Αυτό κοστίζει στην επιχείρηση, όπως και το γεγονός πως όσο χρόνο είναι εκεί ασχολείται περισσότερο με το πρόβλημα που του έχει δημιουργήσει ο συνάδελφος -συνήθως προϊστάμενός του. Έτσι δεν μπορεί να συνεισφέρει όσα θα μπορούσε και θα ήθελε στη επιχείρηση. Επίσης η Εργασιακή Ψυχολογική Κακομεταχείριση διαβρώνει το κεφάλαιο που λέγεται ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, γιατί στην πραγματικότητα δηλητηριάζει όλο το εργασιακό κλίμα και όχι μόνο τον εργαζόμενο-στόχο. Γι' αυτό οι εργοδότες πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη σημασία στο να αποτρέψουν τέτοια φαινόμενα στο χώρο εργασίας. Σε πολλές χώρες δίνονται συγκεκριμένες οδηγίες για την πρόληψη του φαινομένου και υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να ελεγχθεί από τους ανώτερους αν έχουν αναπτυχθεί τέτοιες τακτικές στο χώρο εργασίας. Επίσης σε χώρες όπως η Αυστραλία, ο Καναδάς, η Ιρλανδία, η Σουηδία, η Μεγάλη Βρετανία και ΗΠΑ υπάρχει νομοθεσία στην οποία μπορεί να καταφύγει ο εργαζόμενος που έγινε στόχος κακομεταχείρισης. Για την αντιμετώπιση αυτής της τακτικής έχει θεσμοθετηθεί πλαίσιο ώστε να αποφεύγεται η ανάπτυξη του φαινομένου στις επιχειρήσεις. Ο διευθυντής μιας επιχείρησης θεωρείται υπεύθυνος για να ανιχνεύσει τα πρώιμα σημάδια του φαινομένου και να μην το αφήσει να διαβρώσει το εργασιακό περιβάλλον.

1.4. Η ψυχολογική υγεία στον εργασιακό χώρο.

Το θέμα της ψυχολογικής υγείας στον εργασιακό χώρο είχε ξεχαστεί για αρκετά χρόνια από τις επιχειρήσεις. Το αβάσταχτο κόστος για θέματα υγείας, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός και η το αβέβαιο μέλλον πολλών επιχειρήσεων, έχει οδηγήσει πολλές στην ανεύρεση πλεονεκτημάτων έναντι των ανταγωνιστικών τους. Η Αμερικανική Ψυχολογική Ένωση (American Psychological Association) εισήγαγε τον βραβείο «ψυχολογικής υγείας στον εργασιακό χώρο» και βραβεύει τις επιχειρήσεις που έχουν θεσπίσει πρακτικές προώθησης της υγείας των εργαζομένων. Η έμφαση στον εργαζόμενο –άνθρωπο, αποτελεί ουσιαστική ανάγκη καθώς συνειδητοποιείται πως οι «άνθρωποι είναι αυτοί που φτιάχνουν μια επιχείρηση». Η έμφαση αυτή δεν είναι απλά, όπως στο παρελθόν, αναφορά σε τρόπους και πρακτικές βελτίωσης της απόδοσης και της παραγωγικότητας. Το μοντέλο της οργανωτικής αλλαγής σε συνδυασμό με την προώθηση της απόδοσης, φαίνεται πως δεν μπορεί να αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, από τη στιγμή που οι επιχειρήσεις ξέχασαν τον άνθρωπο (είναι χαρακτηριστική η χρήση του όρου ανθρώπινο δυναμικό που αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως σύνολο, με κοινές ανάγκες αλλά και επιτρέπει στους εργοδότες να εφαρμόζουν γενικευμένα συστήματα «διαχείρισης»). Το σύνολο αντικατέστησε το άτομο, με την μοναδικότητα του, και τις προσωπικές ξεχωριστές του ανάγκες. Οι ειδικοί ανακάλυψαν μοντέλα διαχείρισης του συνόλου και τα εφάρμοσαν σε κάθε είδους επιχείρηση αλλά και παγκοσμίως, αγνοώντας τη διαφορετικότητα των σημερινών επιχειρήσεων. Η τάση και η πίεση για απόδοση οδήγησε πολλούς εργαζόμενους σε απογοήτευση, εξουθένωση και εργασιακό στρες που κοστίζει σε αμερικανικές επιχειρήσεις περίπου 300 δις δολάρια - (πηγή: The American Institute of Stress) - το χρόνο σε παράπλευρες συνέπειες όπως, συχνές απουσίες από τη δουλειά, αποχώρηση από την επιχείρηση, μειωμένη παραγωγικότητα καθώς και χρήματα για ιατρικές, νομικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες. Σύμφωνα με έρευνα των Zellars, Terper & Duffy (2002) πολλοί προϊστάμενοι «κακοποιούν» τους υφιστάμενους τους, όταν φωνάζουν, εκφοβίζουν και μειώνουν τους εργαζόμενους για να κάνουν τη δουλειά τους και να προλάβουν προθεσμίες. Τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα είναι η σταδιακή απόσυρση του εργαζόμενου από τους στόχους της επιχείρησης, την αδιαφορία για τους συνεργάτες και την δυσφήμιση της επιχείρησης προς τα έξω. Οι επιχειρήσεις υποφέρουν όταν οι εργαζόμενοι υποφέρουν, και για αυτό αρκετές προσπαθούν τελευταία να χτίσουν μια δυναμική οργανωτική

κουλτούρα και ένα ψυχολογικά υγιές εργασιακό περιβάλλον για τους ανθρώπους τους. Σύμφωνα με έρευνες, οι Αμερικανοί συνδέουν περίπου το ένα τέταρτο της ικανοποίησης τους με την εργασιακή τους ευτυχία (The Consulting Psychology Journal: Practice and research, 58 (3) p. 129-147).

Το ψυχολογικά υγιές εργασιακό περιβάλλον συνίσταται σε 5 βασικές αρχές και αξίες:

1. εμπλοκή των εργαζομένων
2. υγεία και ασφάλεια
3. εξέλιξη και προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων
4. εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής
5. αναγνώριση

Μερικές δημοφιλείς πρακτικές που οδηγούν στην δημιουργία ψυχολογικά υγιούς περιβάλλοντος είναι:

1. η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η αυτονομία
2. η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και η ανάπτυξη των ηγετικών τους ικανοτήτων
3. τα ευέλικτα ωράρια και ευέλικτοι τρόποι εργασίας για να μπορεί ο εργαζόμενος να ανταπεξέρχεται περισσότερο αποτελεσματικά στα εργασιακά καθήκοντα του αλλά και στις ανάγκες της προσωπικής και οικογενειακής του ζωής.
4. τα προγράμματα που προωθούν ένα υγιή τρόπο ζωής και υγιείς συμπεριφορές, όπως προγράμματα απώλειας βάρους, υγιεινής διατροφής και διακοπής καπνίσματος
5. τα προγράμματα πρόληψης και διαχείρισης του εργασιακού στρες
6. η προτεραιότητα στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων
7. η αναγνώριση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης με χρηματικά και μη-χρηματικά έπαθλα ή ακόμη πολύ απλά λέγοντας οι εργοδότες «ευχαριστώ» για τη συμβολή των εργαζομένων σε ένα έργο.
8. οι ασφαλιστικές παροχές που επιτρέπουν και τη χρήση υπηρεσιών ψυχολογικής υγείας

Πολλοί εργοδότες δεν θεωρούν τέτοια προγράμματα ως αναγκαία. Πιστεύουν πως η χρηματική αποζημίωση των εργαζομένων είναι αρκετή στο να δώσει κίνητρα και διάθεση στους εργαζομένους. Όμως, ενώ η έρευνα αποδεικνύει την αξία τους, αρκετοί εργοδότες στρέφονται στους ειδικούς για βοήθεια, από το να διδάξουν στους εργαζόμενους δεξιότητες επικοινωνίας μέχρι στο να ερευνήσουν τις επιδράσεις των τεχνικών χαλάρωσης και διαχείρισης στρες, στην απουσία από την εργασία.

Η καθηγήτρια ψυχολογίας Ivonne Moreno-Velazquez στο Πανεπιστήμιο του Πόρτο Ρίκο, η οποία εφάρμοσε μια σειρά από προγράμματα ψυχολογικής υγείας σε επιχειρήσεις, αναφέρει χαρακτηριστικά: «όταν μπαίνεις σε μια επιχείρηση που είναι ψυχολογικά υγιής, μπορείς να το νιώσεις αμέσως. Κάποιες επιχειρήσεις δεν μπορούν να δουν τις οικονομικές συνέπειες αυτών των πρακτικών επειδή απλά δεν τις υπολογίζουν. Πρέπει να δείξουμε στις επιχειρήσεις πώς το να χτίσουν ένα ψυχολογικά υγιές εργασιακό περιβάλλον είναι ότι πιο έξυπνο μπορούν να κάνουν. Σχετίζεται δε, άμεσα με την παραγωγικότητα και την κοινωνική ευθύνη τους».

1.5. ΑΓΧΟΣ

1.5.1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Ως άγχος ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός προετοιμάζεται να αντιδράσει απέναντι σε απειλές και κινδύνους. Αφορά ακριβώς εκείνο το αίσθημα που βιώνουν τα άτομα όταν δέχονται πιέσεις είτε από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ.



οικογένεια, σχέσεις, σπουδές, εργασία) είτε από τον εαυτό τους (π.χ. προσδοκίες, απαιτήσεις, επιθυμίες, αρνητικός τρόπος σκέψης, ορισμένες αρνητικές συνήθειες (όπως τελειομανία), στοιχεία προσωπικότητας κτλ.) και στον τρόπο με τον οποίο αυτά αντιδρούν όταν δέχονται αυτές τις πιέσεις. Στους σύγχρονους χώρους εργασίας η πίεση είναι αναπόφευκτη λόγω των αυξημένων απαιτήσεων. Ανάλογα με τη φύση της εργασίας και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, η πίεση μπορεί να το κινητοποιεί ή να του παρέχει κίνητρο. Ωστόσο αν η πίεση γίνει υπερβολική ή μη

διαχειρίσιμη τότε καταλήγει σε εργασιακό στρες. Το εργασιακό άγχος προκαλείται από ένα πλήθος παραγόντων πίεσης.

Μερικοί από τους συχνότερους παράγοντες είναι:

- Υπερφόρτωση ή λιγοστή εργασία
- Ανεπαρκής χρόνος ή μέσα για την ολοκλήρωση εργασιών
- Έλλειψη σαφούς περιγραφής, απαιτήσεων ή ελέγχου της εργασίας
- Μη αναγνώριση ή αμοιβή για την καλή εργασιακή απόδοση
- Πολλές ευθύνες με περιορισμένη δυνατότητα λήψης αποφάσεων
- Έλλειψη επικοινωνίας, συνεργασίας ή υποστήριξης από προϊστάμενους, συναδέλφους ή υφιστάμενους
- Εργασιακή ανασφάλεια (μη μονιμότητα, επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, κ.ά)
- Προκαταλήψεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα ή την θρησκεία
- Έκθεση σε βία, απειλές ή παρενοχλήσεις, κ.ά

Πέραν από τον ανθρώπινο οργανισμό, το εργασιακό άγχος μπορεί να επηρεάσει και τις επιχειρήσεις αυξάνοντας την συστηματική αποχή των εργαζομένων από τα καθήκοντά τους, μειώνοντας την αφοσίωση στην εργασία, κλιμακώνοντας τις επισφαλείς εργασιακές πρακτικές και τον αριθμό των ατυχημάτων, κ.ά. Με λίγα λόγια, το εργασιακό άγχος επηρεάζει συνολικά την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και την εικόνα των επιχειρήσεων.

1.5.2. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Ο αποτελεσματικότερος τρόπος αντιμετώπισης του άγχους είναι εκείνος που παίρνει σαν βάση την πηγή του άγχους με στόχο την πλήρη αντιμετώπισή του. Σε ατομικό επίπεδο, μερικές χρήσιμες στρατηγικές αντιμετώπισης των πιεστικών καταστάσεων που προκαλούν άγχος μπορεί να είναι: Βελτίωση της διαχείρισης χρόνου και των οργανωτικών ικανοτήτων: Περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την καταγραφή υποχρεώσεων/ δραστηριοτήτων, τον καθορισμό προτεραιοτήτων, την τμηματοποίηση και ανάθεση εργασιών όπου είναι εφικτό, τη δημιουργία ισορροπημένου χρονικού προγράμματος, κ.ά. Ελεύθερος χρόνος στο καθημερινό πρόγραμμα: Σκοπός είναι η φυσική άσκηση ή η ενασχόληση με ευχάριστη

δραστηριότητα, σταθερό πρόγραμμα ύπνου, σωστές διατροφικές συνήθειες: Ισορροπημένη διατροφή, στις σωστές ποσότητες και πλούσια σε βιταμίνες, πρωτεΐνες, υδατάνθρακες και άλλα θρεπτικά στοιχεία. Καλή επικοινωνία: Αλλαγή και βελτίωση του τρόπου επικοινωνίας με συναδέλφους και φιλικά άτομα, σύντροφο ή οικογένεια. Σε εταιρικό επίπεδο μπορούν να σημειωθούν οργανωτικές αλλαγές για να αποτρέψουν το εργασιακό άγχος. Κάποιες προτάσεις είναι οι ακόλουθες: Διαχείριση άγχους μέσω εργονομίας (βελτίωση εξοπλισμού που χρησιμοποιείται κατά την εργασία), σχεδιασμού εργασιακού προγράμματος για την αποφυγή συγκρούσεων, χρονοδιαγράμματα με εναλλασσόμενες βάρδιες, κ.ά. Σαφής Οργανωτική Δομή και Πρακτικές: Σαφείς πληροφορίες για την δομή, το σκοπό και την πρακτική της επιχείρησης στους εργαζόμενους, Καθορισμός εργασιακών ρόλων και σαφής καθορισμός ευθυνών. Εργασιακή περιγραφή/ περιεχόμενο: Περιλαμβάνει την ξεκάθαρη περιγραφή των καθηκόντων των εργαζομένων και των σχεδιασμό καθηκόντων που παρέχουν κίνητρο, αίσθημα πληρότητας και την δυνατότητα να χρησιμοποιούνται ικανότητες.

Συμμετοχή/έλεγχος: Συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις ή τις δράσεις που επηρεάζουν την εργασία τους. Φόρτος εργασίας: Διασφάλιση αναθέσεων συμβατών με τις δυνατότητες και τους πόρους των εργαζομένων και εφαρμογή ανάκτησης από ειδικά απαιτητική σωματική ή νοητική εργασία. Εργασιακή ασφάλεια. Σχεδιασμός περιβάλλοντος: Βελτίωση των φυσικών εργασιακών συνθηκών αλλά και του κοινωνικού περιβάλλοντος με την παροχή ευκαιριών για κοινωνική αλληλεπίδραση (συμπεριλαμβανομένης της συναισθηματικής και κοινωνικής στήριξης και βοήθειας μεταξύ των συναδέλφων). Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων: Οι ικανότητες, οι γνώσεις και η ειδίκευση κάθε εργαζομένου θα πρέπει να ταιριάζει όσο γίνεται περισσότερο με της ανάγκες της εργασίας του. Ανάπτυξη ευαίσθητων και ανταποκρινόμενων συστημάτων διαχείρισης και αναβαθμισμένη επαγγελματική παροχή υπηρεσιών υγείας: Βελτίωση συμπεριφοράς για την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους, της γνώσης και της κατανόησής του καθώς και των ικανοτήτων τους να ανταπεξέλθουν σε αυτό όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται.

ΚΑΦΑΛΑΙΟ 2

2.1. Προσωπικότητα

Η μελέτη της προσωπικότητας είναι εξαιρετικά ευρύ κεφάλαιο στην ψυχολογία, γιατί αγγίζει συγχρόνως πάρα πολλούς τομείς και ειδικότητες. Η εμπειρική και θεωρητική έρευνα για την προσωπικότητα είναι τόσο πλούσια και ποικίλη, που θα μπορούσαμε να πούμε ότι μελετώντας κανείς την προσωπικότητα απ' όλες τις σκοπιές μελετάει ολόκληρη την ψυχολογία.

Αν ο όρος «προσωπικότητα» σημαίνει την κοινότητα χαρακτηριστικών και τις διαφορές των ανθρώπων μεταξύ τους, η μελέτη των κοινών χαρακτηριστικών και των ατομικών διαφορών μάς οδηγεί αυτόματα στη μελέτη των κινήτρων τους και των νοητικών τους ικανοτήτων, που η γνώση τους αποτελεί προϋπόθεση για την κατανόηση των περίπλοκων λειτουργιών της προσωπικότητας.

2.1.1. Έννοια προσωπικότητας

Πολλοί προσπαθούν να προσδιορίσουν την έννοια και το περιεχόμενο της «προσωπικότητας» αλλά μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ενιαίος προσδιορισμός της. Όπως παρατήρησε ο Allport (1937), σχετικά με την προσωπικότητα και την ψυχολογική της ερμηνεία, υπάρχουν πολλοί ορισμοί. Η προσέγγιση της ανθρώπινης προσωπικότητας απαιτεί την αντιμετώπιση του ανθρώπου ως σύνολο.

Μερικοί από τους ορισμούς της προσωπικότητας είναι οι εξής:

- η ψυχολογική, πνευματική και ηθική οντότητα του υποκειμένου. Ορισμός σύμφωνα με το λεξικό της Δημοτικής της Εταιρείας Ελληνικών Εκδόσεων.
- η οργάνωση στάσεων, που αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται από ένα συγκεκριμένο πρόσωπο στη συναλλαγή με το περιβάλλον του και ιδιαίτερα σε σχέση με διαπροσωπικές σχέσεις και με τον χειρισμό των δικών του εσωτερικών εντάσεων ή πιέσεων. Είναι ορισμός που δόθηκε από την Επιτροπή για τις ψυχοδυναμικές αρχές της Αμερικάνικης Ψυχιατρικής Εταιρείας.
- Είναι η εντός ,του ατόμου, δυναμική οργάνωση όλων εκείνων των ψυχοφυσικών συστημάτων τα οποία καθορίζουν την ιδιαίτερη συμπεριφορά και σκέψη του ατόμου. G. Allport.

Οι προσπάθειες των μελετητών να την κατανοήσουν και να την τυποποιήσουν είναι πολύ παλιές, απασχόλησαν επί αιώνες τους φιλοσόφους, τους θεολόγους, και τους

φυσιολόγους. Από τους ορισμούς που οι ψυχολόγοι έδωσαν, ο σχετικά πληρέστερος είναι εκείνος που ορίζει την προσωπικότητα ως **«την ενότητα και ακεραιότητα του άτομου: το σύνολο των διακριτικών του χαρακτηριστικών και της ιδιοτυπίας της συμπεριφοράς του»**.

Η κατανόηση της ανθρώπινης προσωπικότητας και της έκφρασής της, που είναι η συμπεριφορά, η κατανόηση των ομοιοτήτων και των διαφορών της προσωπικότητας, προϋποθέτει να μη θεωρούμε τα χαρακτηριστικά της σαν κάτι βιολογικά ή υπερβατικά δεδομένο, σταθερό και αναλλοίωτο. Για την κατανόησή της δηλαδή πρέπει να μελετηθούν οι βασικές ιδιότητες του ανθρώπινου συστήματος ως βιολογικοφυσιολογικού οργανισμού με τις συμβολικές του λειτουργίες, να μελετηθούν ακόμα οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξή του και τον τρόπο με τον οποίο το ανθρώπινο σύστημα μεταβάλλεται και εξελίσσεται μέσα στην κοινωνία.

Γνωρίζουμε πια σήμερα πως οι μορφολογικές, λειτουργικές και γενικά οι ιδιότητες του ανθρώπινου συστήματος, παρά το γεγονός ότι χαρακτηρίζονται από «συνέχεια», ωστόσο δεν είναι σταθερές, αλλά μεταλλάσσονται, και τροποποιούνται, τόσο στο ίδιο το άτομο, όσο και από γενιά σε γενιά. Αυτό σημαίνει ότι τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά τροποποιούνται, αναπτύσσονται, εξελίσσονται μέσα από τις περίπλοκες διαδικασίες της ωρίμανσης και της μάθησης, που υπόκεινται στις συνδυασμένες επιδράσεις του εξωτερικού και του εσωτερικού κόσμου του ανθρώπου.

2.1.2. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Κατά την επιστημονική περιγραφή της προσωπικότητας ο ψυχολόγος προσπαθεί αν προσδιορίσει τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά, που διαθέτει το άτομο. Χαρακτηριστικό της προσωπικότητας είναι κάποια ειδική ποιότητα της συμπεριφοράς όπως: η αυτοπεποίθηση ή η ευθυμία, που χαρακτηρίζει το άτομο σε μια ευρεία περιοχή δραστηριοτήτων του και για κάποια χρονική περίοδο. Η συνολική προσωπικότητα αποτελείται από το άθροισμα αυτών των χαρακτηριστικών, αλλά όχι πάντα διότι το κάθε άτομο έχει το δικό του «στυλ» ή τη δική του ποιότητα.

Βασικά θετικά χαρακτηριστικά	Βασικά αρνητικά χαρακτηριστικά
1. Καλόκαρδος, γενναιόδωρος, θερμός, άνετος	1. Άκαμptos, δειλός, ψυχρός, συνεσταλμένος, εχθρικός
2. Αξίόπιστος, ανεξάρτητος, συνετός	2. Μηδαμινός, απερίσκεπτος, ανόητος
3. Σταθερός συναισθηματικά, ρεαλιστής	3. Ευμετάβλητος συναισθηματικά, προφασιστικός, νευρωτικός
4. Γαλήνιος, εύθυμος, κοινωνικός	4. Περίλυπος, στεναχωρημένος, ταραγμένος
5. Ευαίσθητος, τρυφερός, συμπαθητικός	5. Αναίσθητος, αποκρουστικός
6. Καλλιεργημένος και μορφωμένος, καλαίσθητος	6. Αμόρφωτος, ακαλλιέργητος, αγροίκος, ακαλαίσθητος

Σχήμα: βασικά θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

2.1.3. Τύποι προσωπικότητας: Εξωστρεφής – Εσωστρεφής

Η προσωπικότητα σύμφωνα με τον Carl Jung (Γιούνκ) σε δύο θεμελιώδεις ψυχολογικούς τύπους: ο εξωστρεφής και ο εσωστρεφής.

Ο εξωστρεφής είναι ο άνθρωπος που είναι στραμμένος, κατά κάποιο τρόπο, προς τον εξωτερικό κόσμο. Τα εξωτερικά αντικείμενα προσελκύουν, αδιάσπαστα, όλη την προσοχή του. Οι νέες και άγνωστες καταστάσεις τον δελεάζουν. Τρέχει πολύ γρήγορα για να γνωρίσει κάτι νέο. Γενικά πρώτα ενεργεί και μετά σκέπτεται τι έκανε. Οι ενέργειές του είναι γρήγορες επειδή δεν υπόκεινται σε αμφιβολίες ή δισταγμούς.

Ο εσωστρεφής είναι το αντίθετο του εξωστρεφούς. Το βλέμμα του είναι στραμμένο προς τον εσωτερικό του κόσμο. Αδιαφορεί για την γνώμη των άλλων. Είναι ολιγόλογος, ατημέλητος, εκκεντρικός, ευερέθιστος και απότομος. Έχει ανεπτυγμένο το συναίσθημα του καθήκοντος. Δυσκολεύεται να συνάψει σχέσεις με άλλους ανθρώπους. Τέλος η στοχαστική φύση του εσωστρεφούς τον σπρώχνει να σκέπτεται πριν ενεργήσει.

Κατά τον Jung (Γιούνγκ) συμπεραίνουμε ότι οι επιχειρηματίες έχουν τάση προς την εξωστρέφεια όπως και τα στελέχη των επιχειρήσεων που έχουν ως καθήκον την εποπτεία άλλων, ενώ τα βασικά στελέχη ίσως εμφανίζουν μια συμπεριφορά που βρίσκεται μεταξύ των δύο. Η ενέργεια, η ταχύτητα, η ευκαιρία και η πρόκληση ανταποκρίνονται περισσότερο προς τους εξωστρεφείς, ενώ ο έπαινος, η προσοχή και η ακρίβεια στους εσωστρεφείς. Επίσης η εκλογή ενός επαγγέλματος μπορεί να επηρεασθεί από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων. Έτσι πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή εργαζομένων ή κατά την διαδικασία του επαγγελματικού προσανατολισμού, για να βρίσκονται επαγγέλματα ή θέσεις εργασίας, που είναι καλλίτερες και καταλληλότερες από άλλες επιλογές.

2.2. Ομάδες μέσα στο εργασιακό περιβάλλον

Οι αρχές της επιστημονικής οργάνωσης έδωσαν προσοχή στην απόδοση των ατόμων μέσα στον εργασιακό χώρο. Η αντιμετώπιση και η προοπτική αυτή είναι πολύ απλοποιημένη σε σχέση με την πολυπλοκότητα του θέματος, όπως παρουσιάζεται σε πολλές επιχειρήσεις.

Ουσιαστικό ρόλο διαδραματίζουν όμως και οι ομάδες ατόμων, διότι μεταξύ άλλων πολλές φορές οι ομάδες εργαζομένων κάνουν προτάσεις, οι ομάδες εκτελούν τις εντολές που πήραν ομάδες ατόμων, ή τις αναθεωρούν. Επί του παρόντος θα εξετάσουμε κάποιες μορφές συμπεριφοράς ομάδων, που έχει αποδειχθεί ότι είναι κοινές σε πολλές ομάδες και οι οποίες πρέπει να κατανοηθούν, ιδιαιτέρως όταν υπάρχει μικρή απόδοση των εργαζομένων. Πρέπει οπωσδήποτε να αποφεύγονται η σύγκρουση, οι παρεξηγήσεις και η κακή επικοινωνία.

Η συμπεριφορά που επικρατεί μεταξύ των ατόμων της ομάδας συνδέεται απολύτως με την απόδοσή της ή τον βαθμό επιτυχίας του έργου της. Ομάδες που κακοδιοικούνται και στις οποίες υπάρχουν προβλήματα συνεννοήσεως και συνεργασίας παρουσιάζουν μειωμένη απόδοση σε σύγκριση με άλλες ομάδες εργαζομένων στις οποίες δεν υπάρχουν αυτά τα προβλήματα, αλλά υπάρχει το σωστό εργασιακό κλίμα. Ανάλογα με τα έργα και τους ρόλους που έχουν τα μέλη της ομάδας αναμένεται από τα διοικητικά στελέχη η απόδοσή τους.

2.2.1. Διακρίσεις ομάδων εργαζομένων στις επιχειρήσεις:

1. Σε τυπικές και
 2. Άτυπες ομάδες
1. Τυπικές ομάδες είναι εκείνες που δημιουργούνται γύρω από συγκεκριμένες εργασίες (ή έργα). Οι τυπικές ομάδες εμφανίζονται και στα οργανογράμματα. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι μέλη τουλάχιστον μίας τυπικής ομάδας. Μέσω της τυπικής ομάδας τους πραγματοποιούν ένα τυπικό ρόλο-έργο στην επιχείρηση.
- Οι τυπικές ομάδες συνδέονται μεταξύ τους και αποτελούν την ιεραρχική πυραμίδα.
2. Άτυπες ομάδες. Οι επιχειρήσεις έχουν λειτουργική δομή, που εμφανίζονται με την ιεραρχική πυραμίδα. Συγχρόνως όμως είναι και τόποι αναπτύξεως κοινωνικών σχέσεων. Οι ομάδες των ανθρώπων που δημιουργούνται λόγω της κοινωνικής, φιλικής συναναστροφής ονομάζονται άτυπες ομάδες. Τα μέλη των άτυπων ομάδων έχουν την δυνατότητα να συζητήσουν για τα νέα σχέδια και τις νέες ιδέες, για τις πληροφορίες που έμαθαν και να συγκροτούν πυρήνες αντιστάσεως για κάποιες πιθανές ενέργειες της επιχειρήσεως. Όταν η άτυπη ομάδα θέλει να βοηθήσει την επιχείρηση στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων η γενικότερα στην επιτυχία της επιχειρήσεως τα αποτελέσματα πραγματοποιούνται πολύ πιο γρήγορα ότι με την τυπική διαδικασία.

Άτομα προσανατολισμένα προς την εργασία.	Είναι εκείνοι που προσπαθούν κυρίως να εκτελεσθεί η εργασία και να αποδώσει η ομάδα
Άτομα προσανατολισμένα προς τους ανθρώπους.	Είναι εκείνοι που ασχολούνται με τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην ομάδα και εκείνοι που εργάζονται πολύ για την διατήρηση καλού κοινωνικού κλίματος.
Άνθρωποι που συνήθως λένε «όχι».	Είναι εκείνοι που συνεχώς είναι αντίθετοι στις περισσότερες προτάσεις και βρίσκουν λάθη εκεί που δεν υπάρχουν.

Άνθρωποι που συνήθως λένε «ναι».	Είναι εκείνοι που προσπαθούν να αποφύγουν την αντίθεση και συνεχώς είναι ενθουσιαστικοί.
Τακτικοί, κανονικοί άνθρωποι.	Είναι εκείνοι που είναι προφανώς αποδεκτοί από την ομάδα. Είναι εκείνοι που δέχονται και προβάλλουν τους κανονισμούς και τις αξίες τις ομάδας.
Παρεκτρεπόμενοι άνθρωποι	Εκείνοι που εκτρέπονται από τις αξίες της ομάδας.
Απομονωμένοι άνθρωποι	Είναι εκείνοι που συχνά απομακρύνονται από τις αξίες και τις συμπεριφορές της ομάδας, ακόμη περισσότερο και από τους παρεκτρεπόμενους.
Ακόμη υπάρχουν και άλλες κατηγορίες μελών των ομάδων. Όπως οι νεοεισερχόμενοι, τα παλαιά μέλη, εκείνοι που επιθυμούν την ταχεία αναρρίχηση τους, οι κοσμοπολίτες, τα σταθερά μέλη της ομάδας και της επιχειρήσεως κ.λπ.	

Πίνακας: Διάφορες κατηγορίες ανθρώπων - μελών εργασιακών ομάδων

2.2.2. Ενδο-ομαδική Συμπεριφορά

Η γνώση και η κατανόηση της συμπεριφοράς μέσα στις ομάδες έχει μεγάλη σημασία για τα διοικητικά στελέχη. Η δυναμική και τα χαρακτηριστικά των συμπεριφορών των διαφόρων ομάδων απαιτεί ειδικές γνώσεις και εμπειρίες από τα διοικητικά στελέχη για να χειρισθούν τις συμπεριφορές.

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από πολλές ομάδες οι οποίες αλληλεξαρτώνται μεταξύ τους. Αυτή η αλληλεξάρτηση παρουσιάζει διάφορες μορφές. Κάθε μορφή αλληλεπιδράσεως έχει επιπτώσεις στον χειρισμό των ομάδων από τα διοικητικά στελέχη.

Έργο των διοικητικών στελεχών είναι η εξασφάλιση της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας από τον ενδο-ομαδικό συντονισμό, ανεξαρτήτως από την φύση της αλληλεξαρτήσεως των ομάδων, αλλά και από άλλους παράγοντες.

Ο Miller απέδειξε ότι μερικές μορφές αλληλεπιδράσεως είναι δυνατόν να ενεργούν αποτελεσματικώς με αυτορρυθμιζόμενη επιρροή στις ενδο-ομαδικές δραστηριότητες και προάγουν την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της επιχειρήσεως. Επειδή οι επιχειρήσεις δεν δύνανται να επιτύχουν το ιδεώδες της συνολικής αυτορρυθμίσεως μεταξύ των ομάδων, αποτελεί καθήκον των διοικητικών στελεχών ο

χειρισμός του ενδο-ομαδικού ανταγωνισμού και των συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων. Πρώτο βήμα για την επιτυχία αυτού του καθήκοντος είναι η κατανόηση της φύσεως της συγκρούσεως και του ανταγωνισμού.

2.2.3. Λειτουργίες των ομάδων

Οι εργασιακές ομάδες, τυπικές και άτυπες, δημιουργούνται και διατηρούνται επειδή εξυπηρετούν ορισμένους σκοπούς. Οι σκοποί πρέπει να αναφέρονται στην εξυπηρέτηση συμφερόντων είτε του οργανισμού είτε των μελών ή και των δύο μαζί. Οι ασκούμενες από τις ομάδες λειτουργίες διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες, ως εξής:

a. Τυπικές λειτουργίες του οργανισμού

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται όλες οι λειτουργίες οι οποίες αφορούν στην εκπλήρωση της βασικής αποστολής του οργανισμού.

b. Ψυχολογικές – προσωπικές λειτουργίες

Τα άτομα που μπαίνουν για πρώτη φορά στην εργασία φέρουν μαζί τους μια ποικιλία αναγκών. Επειδή όμως η τυπική οργάνωση δεν μπορεί να καλύψει όλες τις ανάγκες, η ομάδα αναλαμβάνει να καλύψει έναν άλλον κύκλο αναγκών, με την παράλληλη άσκηση ορισμένων λειτουργιών προς χάρη των μελών της.

c. Πολλαπλές ή μικτές

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται όλες οι λειτουργίες οι οποίες αφορούν στην εκπλήρωση της βασικής αποστολής του οργανισμού αλλά και των εργασιακών ομάδων.

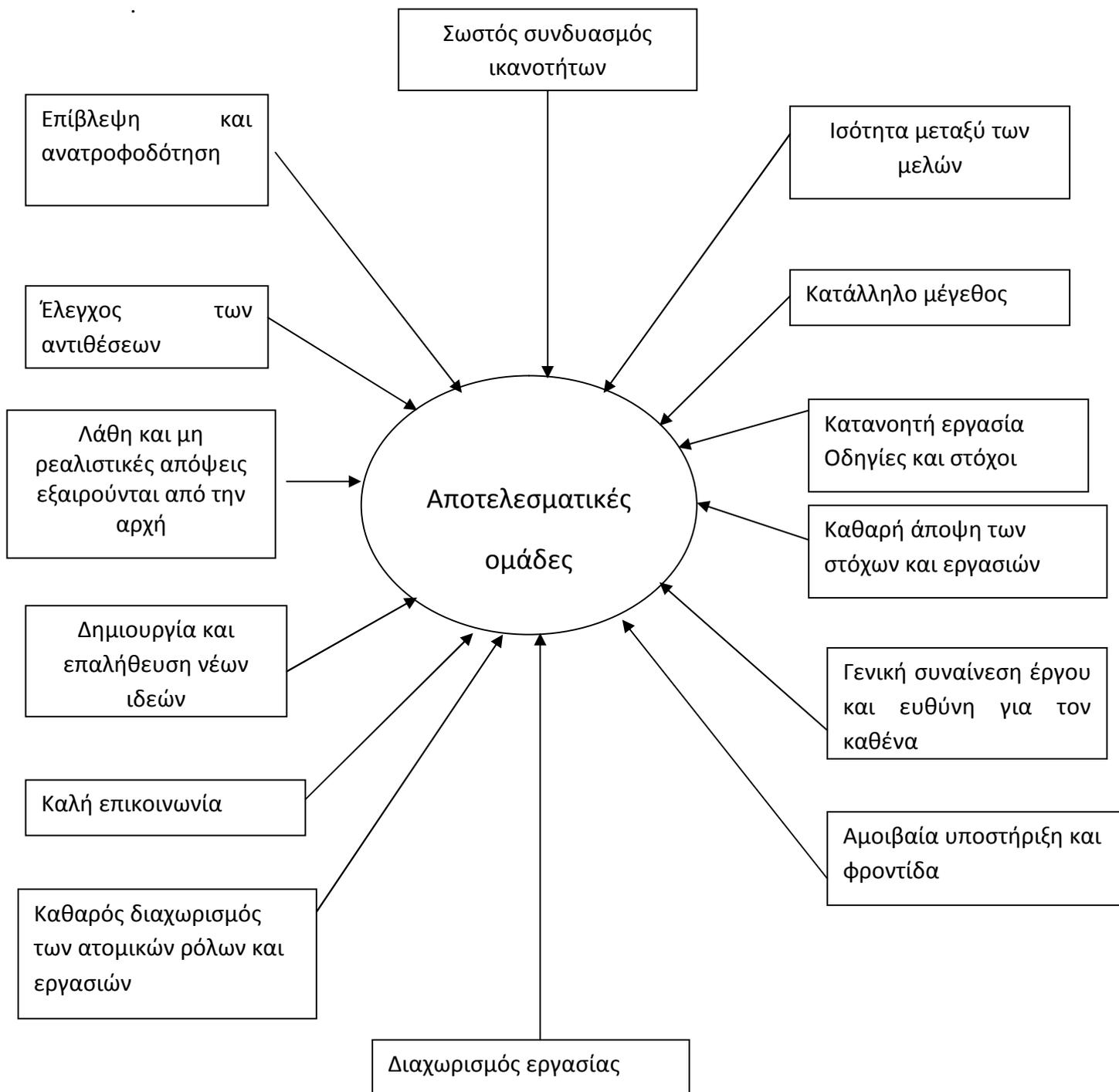
2.2.4. Πρόβλημα της ανταγωνιστικότητας των ομάδων

Στον εργασιακό χώρο υπάρχουν πολλές και διαφορετικές ομάδες οι οποίες δημιουργούν προβλήματα στα ανώτατα στελέχη στο πώς οι ομάδες αυτές θα γίνουν αποδοτικές, ώστε με τη συνεργασία να ικανοποιούν τόσο τις απαιτήσεις του οργανισμού όσο και τις απαιτήσεις του προσωπικού και να εξασφαλίζεται η αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό το πρόβλημα δημιουργείται κυρίως όταν οι ομάδες αναλαμβάνουν την ευθύνη να εκτελέσουν μια αποστολή, αναπτύσσοντας συνήθως

μεταξύ τους διάφορες ανταγωνιστικές τάσεις, που έχουν σαν αποτέλεσμα η μία να υποσκάπτει το έργο της άλλης. Έτσι οι ομάδες αυτές καταφέρνουν να γίνονται παθητικό για μια επιχείρηση.

Όμως οι επιχειρήσεις προσπαθούν να περιορίσουν την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των ομάδων έχοντας ως βασική στρατηγική την εύρεση σκοπών πάνω στους οποίους θα συμφωνούν όλες οι ομάδες, καθώς επίσης και στην αποκατάσταση ενός ικανοποιητικού συστήματος επικοινωνιών.





Σχήμα: Βασικά χαρακτηριστικά. Αποτελεσματική εργασία σε ομάδες

2.3. Άτομα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον

Η άποψη που έχει ως βάση τη θεωρία ότι τα συμφέροντα του ατόμου βρίσκονται σε διαρκή σύγκρουση με τα συμφέροντα του οργανισμού, είναι άποψη μονομερούς, διότι τα τελευταία χρόνια άρχισε να αναπτύσσεται η ιδέα του αμοιβαίου συμφέροντος και της αρμονίας στις σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και του προσωπικού. Τα άτομα χρησιμοποιούν τους οργανισμούς σα μέσα για την επίτευξη των επιδιώξεων τους, όπως και οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα άτομα για την επίτευξη των αντικειμενικών τους σκοπών. Το άτομο όμως είναι υποχρεωμένο να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις και τους κανόνες του οργανισμού που ανήκει και αυτό επιτυγχάνεται με υπακοή και τη σωστή πειθαρχία. Η ποιότητα του κλίματος που επικρατεί κάθε φορά σ' ένα οργανισμό αντικατοπτρίζεται στην πειθαρχία του προσωπικού. Όταν λέμε πειθαρχία εννοούμε τον αυτοπεριορισμό και τον αυτοέλεγχο του προσωπικού και όχι τον εξαναγκασμό, διότι με τον εξαναγκασμό χάνουμε την εκτίμηση του προσωπικού και οδηγούμαστε στην μείωση της παραγωγικότητας.

2.3.1. Υποχρεώσεις των ατόμων προς τον οργανισμό

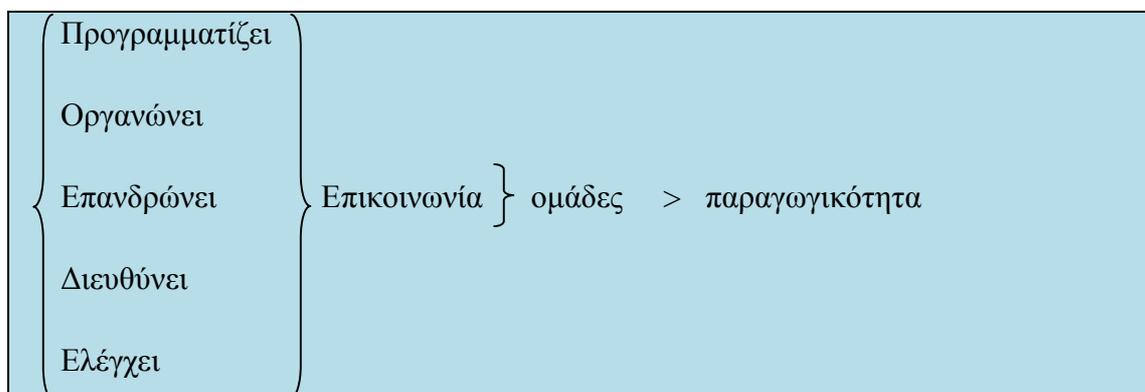
Όπως δεν είναι δυνατόν να νοηθεί οργανισμός χωρίς άτομα, έτσι δεν είναι δυνατόν και τα άτομα να ικανοποιούν όλες τις ανάγκες τους έξω από τους οργανισμούς. Γι' αυτό το λόγο δημιουργείται αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων και οργανισμών και όπως οι οργανισμοί έχουν υποχρεώσεις απέναντι στα άτομα έτσι και τα άτομα έχουν υποχρεώσεις απέναντι στους οργανισμούς. Η αλληλεπίδραση αυτή σταματά να υπάρχει όταν ένα από τα μέρη παύει να αντιμετωπίζει με υπευθυνότητα τις ανάγκες του άλλου. Έτσι οι οργανισμοί οφείλουν να ενισχύουν το προσωπικό όπως επίσης και το προσωπικό έχει την αντίστοιχη υποχρέωση να ενισχύει τις προσπάθειες του οργανισμού. Η ενίσχυση αυτή έχει την έννοια ότι όλη η εργασία του υπαλλήλου πρέπει να καταλήγει στην επιτυχία των σκοπών του οργανισμού, όπως αυτοί νοούνται μέσα στα πλαίσια της πολιτικής που ακολουθεί κάθε φορά.

2.4. Επικοινωνία

2.4.1. Ορισμός

Επικοινωνία είναι η διαδικασία της μεταφοράς ή της ανταλλαγής πληροφοριών ιδεών και αισθημάτων με τον γραπτό – προφορικό λόγο ή τα διάφορα σήματα.

Βασικό στοιχείο της επικοινωνίας είναι ότι πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δύο πρόσωπα. Το ένα ονομάζεται «αποστολέας» και το άλλο «λήπτης». Το μόνο μέσο για την επιτυχία του προϊσταμένου είναι η διαδικασία της επικοινωνίας. Επειδή οι προϊστάμενοι εργάζονται πάντα με ανθρώπους, όλη η διευθυντική τους δραστηριότητα περνάει μασά από το δίαυλο των επικοινωνιών.



Όσο και μεγάλες ιδέες και αν έχει ο προϊστάμενος, οι ιδέες αυτές παραμένουν απλές σκέψεις ώσπου να μπουν σε ενάργεια δια μέσου του συστήματος επικοινωνιών. Με την έννοια αυτή ένα καλό σύστημα επικοινωνιών, εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς, βασικότεροι από τους οποίους είναι οι εξής:

1. Δημιουργία του αναγκαίου πλαισίου πληροφοριών και κατανόησης για την ανάπτυξη μιας αποδοτικής ομαδικής προσπάθειας.
2. Δημιουργία ενός σωστού συστήματος επικοινωνίας για την ανάπτυξη ενός κλίματος αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας.
3. Το καλύτερο σύστημα επικοινωνίας οδηγεί στην καλύτερη εκτέλεση της εργασίας.

2.4.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΠΡΩΤΟΝ: Για την επιχείρηση η οποία προσπαθεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε ένα δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον τις αγορές η οποία συνεχώς τροποποιεί τα στοιχεία που την συνθέτουν και η αποτελεσματική επικοινωνία υποβοηθάει στο να υλοποιήσει τον σκοπό και τους στόχους της.

ΔΕΥΤΕΡΟΝ: Για τα στελέχη για τα οποία η αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί εργαλείο εργασίας προκειμένου να δραστηριοποιηθούν για να φέρουν σε πέρας το δύσκολο έργο που έχουν αναλάβει.

ΤΡΙΤΟΝ: Για τους εργαζόμενους οι οποίοι υποχρεούνται να συμβιώσουν και συνεργασθούν με άλλα άτομα τα οποία παρουσιάζουν έντονες διαφορές στον τρόπο συμπεριφορά τους.

2.4.3. Τρόποι επικοινωνίας

2.4.3.1. Προφορική επικοινωνία

Προφορική επικοινωνία μπορούμε να ονομάσουμε την προσπάθεια συνεννόησης του αποστολέα και αποδέκτη μέσω της χρησιμοποίησης του προφορικού λόγου. Η σημασία της προφορικής επικοινωνίας στην ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης είναι τεράστια και συγκεντρώνει μεγάλα πλεονεκτήματα, τα οποία όμως για να εμφανιστούν δυναμικά στην επιχειρησιακή δράση απαιτείται η άριστη γνώση του κατάλληλου χειρισμού των πολυποίκλων ειδών του προφορικού λόγου τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τα στελέχη της επιχείρησης.

Πλεονεκτήματα προφορικής επικοινωνίας

1. διευκολύνεται το παραγωγικό αποτέλεσμα της επιχείρησης η οποία μπορεί να αποτελέσει ένα ομογενές σύνολο. Ακόμα έχει την ευχέρεια και δυνατότητα, μέσω της καλλιέργειας και προώθησης θετικού επικοινωνιακού κλίματος, να εξυπηρετεί καλύτερα τον σκοπό της και να υλοποιεί αποτελεσματικά τους στόχους της, επιτυγχάνοντας την ομαλή λειτουργία της και την αναπτυξιακή πορεία.
2. τα στελέχη της επιχείρησης διαθέτουν τα κατάλληλα εφόδια προκειμένου να ασκήσουν αποτελεσματικά το δύσκολο έργο του προγραμματισμού, συντονισμού, ελέγχου, διεύθυνσης εργαζομένων και δραστηριοτήτων οι οποίες απαιτούν υψηλά επικοινωνιακά προσόντα. Εκτός τούτων έχουν την ευχέρεια και την δυνατότητα να αξιοποιήσουν στον υπέρτατο βαθμό τις διοικητικές τους ικανότητες οι οποίες ενεργοποιούνται μέσω της προφορικής επικοινωνίας, παρακινώντας τους εργαζόμενους για υψηλού επιπέδου ποσοτικό και ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα, αναδεικνύοντας συγχρόνως και την ηγετική τους προσωπικότητα.
3. οι εργαζόμενοι διευκολύνονται να συμβιώνουν στο δύσκολο εργασιακό περιβάλλον, να συνυπάρξουν ομαλά με τους συναδέλφους τους και να

υλοποιούν με αποδοτικότερη προσπάθεια τους στόχους της επιχείρησης, μέσω των οποίων εξυπηρετούν και τους προσωπικούς τους στόχους.

2.4.3.2. Έγγραφή επικοινωνία

Έγγραφη επικοινωνία εννοούμε την κυκλοφορία των μηνυμάτων η οποία διενεργείται με τον γραπτό τρόπο. Η έγγραφη επικοινωνία απευθύνεται σε πρόσωπα και φορείς του εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος, καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα λειτουργίας, προσδοκιών και επιδιώξεων οι οποίες αφορούν ενέργειες για δυο ζωτικές σφαίρες της επιχείρησης.

α. Πλεονεκτήματα έγγραφης επικοινωνίας

Η αξία της έγγραφης επικοινωνίας στην επιχειρηματική δραστηριότητα είναι ιδιαίτερος σημαντική συνδυάζοντας προτερήματα τα οποία στοχεύουν στον θετικό επηρεασμό του αποδέκτη.

Ορισμένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα που προσφέρει είναι τα εξής:

1. Συντήρηση και ενίσχυση του καλού ονόματος της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον
2. Συντήρηση και ενίσχυση του καλού ονόματος της επιχείρησης στο εσωτερικό περιβάλλον
3. Διευκόλυνση της εργασιακής ροής
4. Ενημέρωση και αποτύπωση των πολιτικών της επιχείρησης καθώς και των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της
5. Διατήρηση και ενθάρρυνση των καλών ανθρώπινων σχέσεων
6. Αρχαιοθέτηση και φύλαξη ολόκληρου του έγγραφου υλικού της επιχείρησης
7. Υποβοήθηση και υποστήριξη της συνέχειας και συνέπειας της επιχείρησης
8. Ρύθμιση σοβαρών ζητημάτων που απασχολούν την επιχείρηση
9. Αντιμετώπιση θεμάτων που οριοθετούν σχέσεις επιχείρησης-εργαζομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1. Οι ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση

3.1.1. Εισαγωγή

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αλλά και τα διευθυντικά στελέχη, ακόμα και εκείνοι με ιδιαίτερη εργασιακή πείρα, υποτιμούν την αξία των ανθρώπινων σχέσεων και την επιρροή που ασκούν στην προσπάθειά τους για επαγγελματική καταξίωση και ανάπτυξη. Άλλοι προσπερνούν το ζήτημα ισχυριζόμενοι ότι οι ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση είναι κατάσταση «αυτονόητη» και άλλοι το απορρίπτουν επειδή απλά δεν έχουν τη δυνατότητα να το αντιληφθούν.....



Γενικά οι περισσότεροι δεν αναγνωρίζουν ή δεν αντιλαμβάνονται τη σπουδαιότητα των ανθρώπινων σχέσεων επειδή, λαθεμένα, θεωρούν το status και τη λειτουργία τους «αυταπόδεικτη»

3.1.2. Ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση – βασικές θέσεις

Στην απλούστερη εκδοχή τους οι ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση θεωρούνται το status, το πλέγμα σχέσεων, με το οποίο αποφεύγονται οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις και κυρίως οι τριβές ανάμεσα στους εργαζόμενους. Με άλλα λόγια σύμφωνα με αυτή την αντίληψη, οι ανθρώπινες σχέσεις ακολουθούν μια συγκεκριμένη «εργασιακή ετικέτα»

Η θεώρηση αυτή είναι απλουστευτική. Δεν αρκεί μόνο η εφαρμογή κάποιων βασικών κανόνων συμπεριφοράς για να σταθεροποιηθεί, αν μπορεί ποτέ να σταθεροποιηθεί, το εργασιακό περιβάλλον. Συνοπτικά, η οικοδόμηση ενός πλέγματος θετικών εργασιακών ανθρώπινων σχέσεων οδηγεί :

1. στην επίλυση δύσκολων προβλημάτων όταν και όπου εμφανίζονται

2. στην δυνατότητα για προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις απαιτήσεις «δύστροπων» και πολλές φορές «άδικων» προϊσταμένων
3. στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον
4. στην ανάπτυξη συστήματος «αυτοδιάγνωσης και ενδοσκοπήσης του εργασιακού χώρου
5. στην διαμόρφωση ευκρινούς πλέγματος επικοινωνίας και ενδοεπικοινωνίας των ομάδων εργασίας
6. στην οικοδόμηση μακροχρόνιων και αποτελεσματικών σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους
7. στην αποκατάσταση και ομαλοποίηση ήδη διαταραγμένων εργασιακών σχέσεων
8. στην δυνατότητα προσαρμογής εργαζομένων με ειδικά προβλήματα στο περιβάλλον εργασίας και στη «προφύλαξη» των συνεργατών τους από μια πιθανή μετάγχιση των προβλημάτων αυτών....
9. Στην διαμόρφωση «θετικής στάσης» από την πλευρά των εργαζομένων σε όλο το φάσμα της επιχείρησης.

3.1.3. Ανθρώπινες σχέσεις : «στάσεις» και εργασιακό περιβάλλον

Οι πλέον παραγωγικοί εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον είναι αυτοί που φανερώνουν «θετική στάση» , με άλλα λόγια αποπνέουν και ενισχύουν το θετικό κλίμα στην εργασία. Η θετική συμπεριφορά :

1. Δημιουργεί αντίστοιχα συναισθήματα και θετικό ψυχολογικό κλίμα στο περιβάλλον εργασίας.
2. Ενισχύει τους δεσμούς συνεργασίας της ομάδας και δρομολογεί θετική παραγωγική διάθεση.
Εργαζόμενοι με «θετική στάση» καταγράφονται ως καθοδηγητές / ηγέτες στο χώρο εργασίας, κάτι που εκτιμά ιδιαίτερα το επιχειρησιακό management.
3. Σφυρηλατεί το πνεύμα συνεργασίας, ενισχύει και βελτιώνει το δείκτη παραγωγικότητας και δημιουργεί θετικές προϋποθέσεις επαγγελματικής ανόδου για τους εργαζόμενους.

Οι σταθερά αρνητικές διαθέσεις αυξάνουν το εργασιακό στρες και επηρεάζουν αρνητικά το ομαδικό πνεύμα στο περιβάλλον εργασίας. Οι «αρνητικές στάσεις» :

1. Ανατρέπουν το θετικό κλίμα ομαδικής εργασίας μειώνοντας το δείκτη δημιουργικότητας και παραγωγικότητας. Παράλληλα οδηγούν το διευθυντικό management σε αποφάσεις και κινήσεις πολλές φορές επώδυνες για τους υφισταμένους.
2. Επηρεάζουν αρνητικά τη διάθεση για συμμετοχή και προσφορά καθώς επίσης και οποιαδήποτε νεωτεριστική πρωτοβουλία.
3. Ανατρέπουν τις προσπάθειες των εργαζομένων για ενσωμάτωση στην ομάδα εργασίας επειδή οι αρνητικές διαθέσεις απαιτούν πολλαπλές θετικές προσπάθειες , άρα και διαθέσεις, για να αμβλυνθούν.

Γενικά, οι αρνητικές διαθέσεις : α) μειώνουν το δείκτη παραγωγικότητας β) επηρεάζουν αρνητικά τις πελατειακές σχέσεις της επιχείρησης και την αποτελεσματικότητα της γ) διασπούν τον εργασιακό και οδηγούν , όχι σπάνια , σε απροσδόκητες αποχωρήσεις εργαζομένων με όλες τις αντιστοιχίες για τους ίδιους και την επιχείρηση συνέπειες δ) οδηγούν σε τριβές με απρόσμενα αποτελέσματα.

3.2. Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»

Το πιο σημαντικό «κεφάλαιο» για μια εταιρεία ή έναν οργανισμό είναι οι άνθρωποι που τη στελεχώνουν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικότερα οι υπόλοιποι συντελεστές παραγωγής ούτε σκέπτονται, ούτε εξελίσσονται μαθαίνοντας, ούτε θέτουν στόχους, ούτε λαμβάνουν αποφάσεις προκειμένου να εκπληρώσουν τους τεθέντες στόχους. Ούτε, φυσικά, παρακινούνται, ούτε δρουν συλλογικά, ούτε έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιηθούν. Όλα αυτά αποτελούν χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση.

Ο σκοπός της «Οργανωσιακής Συμπεριφοράς» είναι:

1. Να κατανοηθεί το γιατί και το πώς της συμπεριφοράς των εργαζομένων (σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο) στις επιχειρήσεις καθώς και οι συνέπειές της.

2. Να παράσχει τεχνογνωσία (επιστημονικά τεκμηριωμένη) αντιμετώπισης / χειρισμού θεμάτων συμπεριφοράς, για βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής και της αποτελεσματικότητας σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο.

3.3. Οργανωσιακή κουλτούρα

Ζαβλανός 1999 «Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, πιστεύω, προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης που αποδέχονται όλα τα μέλη ενός οργανισμού. Αυτά τα πολιτισμικά στοιχεία μεταφέρονται στα νέα μέλη και τα διδάσκουν πώς θα αντιλαμβάνονται, θα σκέπτονται και θα αισθάνονται μέσα στον οργανισμό.»

Κάθε οργανισμός έχει την δική του κουλτούρα και αυτή η ιδιαιτερότητα δίνει στα μέλη του μια αίσθηση ταυτότητας και τα βοηθά να αφοσιώνονται σε κάτι μεγαλύτερο και πέρα από το προσωπικό συμφέρον. Η προσαρμογή στην κουλτούρα του οργανισμού βοηθά στην επιβράβευση και εξέλιξη του ατόμου μέσα σε αυτόν, ενώ η έλλειψη προσαρμογής οδηγεί στην απόρριψή του. Η κουλτούρα παρέχει στα μέλη ενός οργανισμού ένα κοινώς αποδεκτό νόημα, το οποίο στρέφει όλο το δυναμικό προς την ίδια κατεύθυνση.

Στοιχεία που επηρεάζονται από την οργανωτική κουλτούρα είναι το ηγετικό στυλ που ασκεί ο μάνατζερ στον οργανισμό, οι διαδικασίες των καινοτομιών, η λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία, η οργάνωση, η μέτρηση της απόδοσης κ.ά. (Ζάβλανος).

Η οργανωτική κουλτούρα δημιουργείται από τους ιδρυτές την επιχείρησης και σύμφωνα με το όραμά τους. Οι ιδρυτές προσλαμβάνουν μόνον όσους σκέπτονται και πράττουν όπως εκείνοι και στη συνέχεια κοινωνικοποιούν τους εργαζομένους σύμφωνα με τις δικές τους αντιλήψεις και αρχές. Τέλος, η συμπεριφορά των ιδρυτών λειτουργεί ως μοντέλο για την συμπεριφορά των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν την κουλτούρα ενός οργανισμού με διάφορους τρόπους: με τυπικότητες (για παράδειγμα, αν μπορούν να μιλούν στο μάνατζέρ τους στον ενικό) ή με υλικά σύμβολα (που μπορεί να είναι τα αυτοκίνητα που παρέχονται από την εταιρεία στα υψηλόβαθμα στελέχη, η διαμόρφωση του εργασιακού χώρου ή η διαφορά στην επίπλωση των γραφείων). Όλα αυτά υποδηλώνουν τη σημασία που έχει

κάθε εργαζόμενος για την εταιρεία και καθορίζουν, εν μέρει, τη συμπεριφορά των υπόλοιπων μελών απέναντί του.

3.3.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα.

Μεταξύ των παραγόντων που επιδρούν πάνω στην οργανωτική κουλτούρα συγκαταλέγονται οι ομάδες εργασίας, τα οργανωτικά χαρακτηριστικά, η επίβλεψη και η διαχείριση. Οι εμπειρίες και οι αλληλεπιδράσεις με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας εργασίας στην οποία ανήκει κάποιος ασκούν επιρροή πάνω στην οργανωτική κουλτούρα. Για παράδειγμα παράγοντες όπως οι ομαδικές αξίες και στάσεις, οι νόρμες, οι συναισθηματικοί δεσμοί...χρωματίζουν την άποψή μας για την ζωή και προσδιορίζουν τον βαθμό στον οποίο υιοθετούν τα μέλη της οργάνωσης τις βασικές της αξίες, κάτι το οποίο στην συνέχεια προσδιορίζει και την κουλτούρα γενικότερα. Το ηγετικό στυλ πολλών διευθυντικών στελεχών επηρεάζει την κουλτούρα της ομάδας και αντίστροφα. Εάν ένα στέλεχος υιοθετεί μία συγκεκριμένη συμπεριφορά αυτό ενδεχομένως να ασκήσει μία αρνητική επιρροή στην ομάδα και κατά συνέπεια και στην οργάνωση. Εάν το ηγετικό στέλεχος είναι προσανατολισμένο στο καθήκον, αυτό συνεπάγεται αλλαγές και στο περιβάλλον. Σε μία ιδεατή κατάσταση το στέλεχος θα έχει ένα στυλ το οποίο θα προσανατολίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, προκειμένου να επέλθει μία θετική επιρροή στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Τα οργανωτικά χαρακτηριστικά όπως είναι το μέγεθος, η τεχνολογία, αναμφισβήτητα επηρεάζουν την κουλτούρα της οργάνωσης. Για π.χ. μεγάλες οργανώσεις γραφειοκρατικού χαρακτήρα προϋποθέτουν μεγαλύτερη εξειδίκευση σε σχέση με οργανώσεις μικρότερες, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι είναι περισσότερο απρόσωπες συγκριτικά με μικρότερες επιχειρήσεις. Τεχνολογικά ανεπτυγμένες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό. Η κουλτούρα μιας οργάνωσης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις διαδικασίες διοίκησης και επίβλεψης. Για π.χ. οργανώσεις οι οποίες διαθέτουν εμφανή συστήματα ανταμοιβών έχουν την τάση να αναπτύσσουν μία κουλτούρα επιτευγμάτων σε σχέση με εκείνες που δεν διαθέτουν παρόμοια συστήματα. Ανοιχτά επικοινωνιακά συστήματα προάγουν περισσότερη συμμετοχή, τα οποία κι αυτά με την σειρά τους επηρεάζουν την κουλτούρα.(Anderson,A. Και Kyprianou,A. 1994). Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν και περιγράφουν την οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι παρακάτω:

- Το παράδειγμα. (Για τι είδους οργάνωση πρόκειται, ποία είναι η αποστολή και οι αξίες της).
- Τα συστήματα ελέγχου. (Η κουλτούρα-ρόλος διαθέτει πολλά τέτοια συστήματα).
- Οι οργανωσιακές δομές. (Ιεραρχήσεις αναφορές...)
- Οι δομές εξουσίας. (Ποίος λαμβάνει τις αποφάσεις, πόσο ευρεία είναι η εξουσία, και πού στηρίζεται η εξουσία).
- Σύμβολα. (Σχέδια και φίρμες...)
- Ρουτίνα και τελετουργίες. (Συναντήσεις υπευθύνων, αναφορές...)
- Ιστορίες και μύθο

3.3.2. Κουλτούρα της επιχειρήσεως

Πολλές επιχειρήσεις, ιδιωτικές και δημόσιες, όπως επίσης και εθελοντικές οργανώσεις μελέτησαν σοβαρά την κουλτούρα της επιχειρήσεως τους όπως επίσης και ποιές αλλαγές στην κουλτούρα τους ήταν δυνατόν να επιφέρει βελτίωση και να εξασφαλίσει τη στρατηγική επιτυχία τους. Πολλές από αυτές διαπίστωσαν ότι έπρεπε να προσέξουν περισσότερο τη Διοίκηση του Προσωπικού και το 'ίδιο το προσωπικό τους. Διαπιστωθεί επίσης από πολλούς, ότι η προσοχή στην κουλτούρα και το Προσωπικό δεν είναι περιττός κόπος και σπατάλη χρημάτων, αντίθετα πρέπει να είναι ένα μέρος της οργανωτικής τους στρατηγικής. Υπάρχουν σοβαρές ενδείξεις, ότι υφίστανται θετικοί δεσμοί μεταξύ της αποδόσεως των επιχειρήσεων και της κουλτούρας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

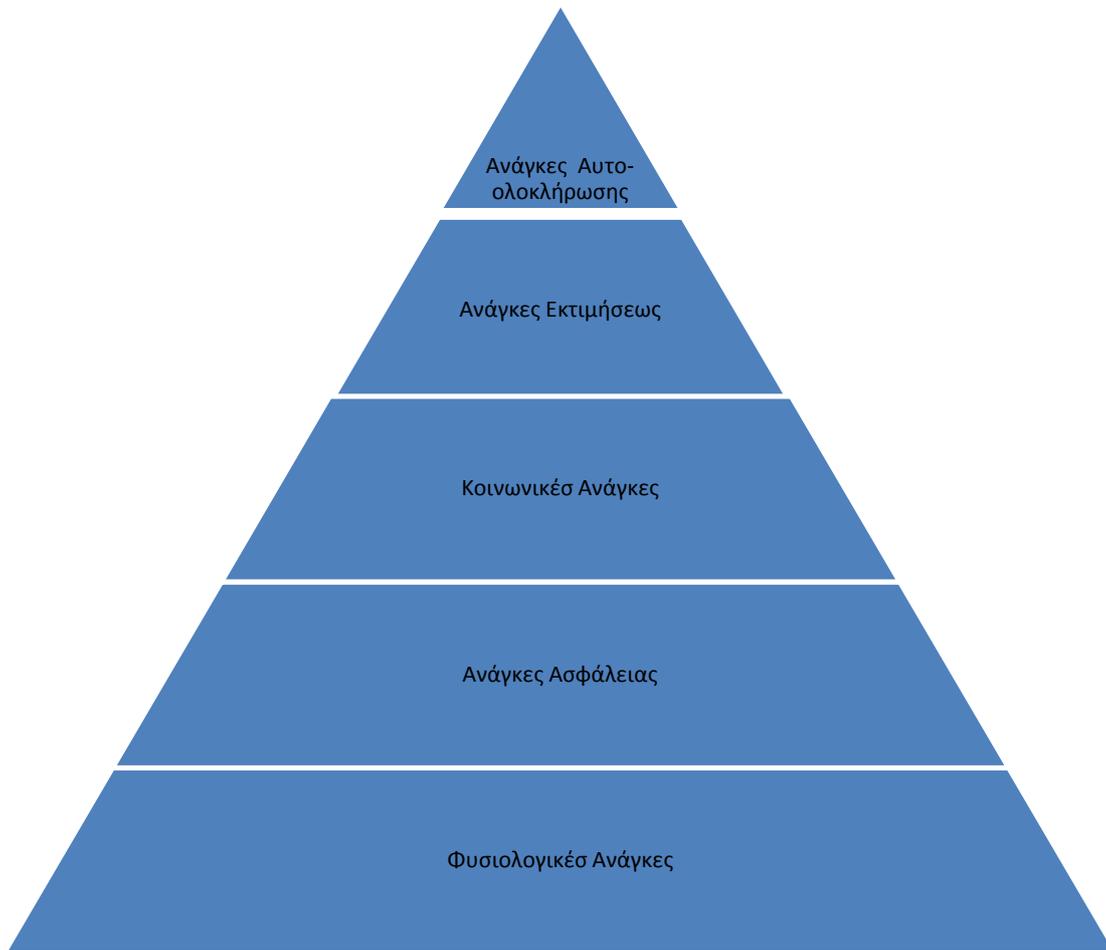
4.1. Ορισμός Υποκίνησης

- Δρ. Δημήτρης Λαλούμης «Υποκίνηση είναι η αύξηση των κινήτρων των εργαζόμενων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν. Τα **κίνητρα** αποτελούν την αιτία της εκάστοτε συμπεριφοράς του ατόμου και μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων σε μία επιχείρηση.»

Σύμφωνα με τον Maslow οι άνθρωποι εργάζονται με σκοπό να ικανοποιήσουν ορισμένες ανάγκες τους. Στο βαθμό που οι ανάγκες τους ικανοποιούνται, έχουν τη διάθεση να προσφέρουν περισσότερη και ποιοτικότερη εργασία. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι μόνο εκείνες που καλύπτονται με την αμοιβή, δηλαδή βιολογικές ανάγκες, αλλά και κοινωνικές ανάγκες, ακόμη και ανάγκες για ανάπτυξη της ψυχής και του πνεύματος. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη σύνδεση των προσωπικών τους στόχων με αυτούς της επιχείρησης.

Οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Τις ανάγκες αυτές ο Maslow τις ιεράρχησε σε πέντε κατηγορίες.

- α) Φυσιολογικές ανάγκες – Οι ανάγκες της επιβίωσης, αυτές που με την ικανοποίηση τους κρατιόμαστε στην ζωή
- β) Οι ανάγκες Ασφάλειας που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων της αυτοσυντήρησης
- γ) Κοινωνικές ανάγκες. Η ανάγκη για αγάπη, η σύνδεση με άλλους, η ένταξη σε ομάδα, η φιλία
- δ) Η Ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους. (Φήμη, κύρος, εκτίμηση, Σεβασμός)
- ε) Η Ανάγκη για αυτοολοκλήρωση, αυτενέργεια και αυτοανάπτυξης.



Σχήμα: θεωρία Maslow

Επίσης ο Maslow υποστήριξε ότι ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται από τον βαθμό μη ικανοποίησης των αναγκών, και ότι παρακινητικές είναι οι ανάγκες όταν δεν ικανοποιούνται. Άρα κριτήριο υποκίνησης είναι η ανικανοποίητη ανάγκη. Επίσης ο Maslow υποστήριξε ότι απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών δεν υπάρχει και ότι σε έναν μέσο άνθρωπο ικανοποιούνται κατά 85% οι φυσιολογικές του ανάγκες, 70% οι ανάγκες για ασφάλεια, 50% οι κοινωνικές ανάγκες, κατά 40% η ανάγκη για Αυτοεκτίμηση και κατά 10% οι ανάγκες για αυτοολοκλήρωση. Στην ιεραρχική αυτή δομή δεν μπορείς να παρακινήσεις μια ανάγκη αν δεν έχει καλυφθεί σε μεγάλο ποσοστό η προηγούμενη.

Σύμφωνα με τον **Hertzberg**, ορισμένοι παράγοντες όπως η αμοιβή, η ασφάλεια, οι συνθήκες εργασίας κλπ. είναι απαραίτητοι για να παραμείνει κάποιος στην εργασία του, χωρίς όμως να αποτελούν κίνητρα για βελτίωση της αποδοτικότητάς του, ενώ ορισμένοι άλλοι παράγοντες όπως η επιτυχία, η αναγνώριση της απόδοσης και η

εξέλιξη, λειτουργούν ως κίνητρα για τις επιδόσεις στην εργασία. Ο Herzberg υποστήριξε ότι για την υποκίνηση του εργαζόμενου είναι απαραίτητος ο εμπλουτισμός της εργασίας, δηλαδή η συμμετοχή του εργαζόμενου στο σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας του. Αυτό μπορεί να γίνει με τη μείωση των ελέγχων, αύξηση της εξουσίας του εργαζόμενου, αύξηση της ειδίκευσης, αύξηση των υποχρεώσεων, συγκεκριμενοποίηση του παραγόμενου έργου και αύξηση της πληροφόρησης σχετικά με τα δρώμενα στην επιχείρηση, ώστε ο εργαζόμενος να αισθανθεί ότι αναπτύσσεται στον εργασιακό χώρο, ότι αναγνωρίζεται το έργο του και ότι θεωρείται υπεύθυνος για αυτό. Ο Frederick I. Herzberg ανέλυσε τις ανάγκες της θεωρίας του Maslow και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μόνο οι ανάγκες που αντιστοιχούν στα επίπεδα της αυτοεκτίμησης και της αυτοολοκλήρωσης μπορούν να δράσουν σαν παράγοντες υποκίνησης. Οι κοινωνικές ανάγκες κατά τον Herzberg μπορούν να είναι παράγοντες υποκίνησης όταν υπηρετούν την ανάγκη των διαπροσωπικών σχέσεων. Όλες οι άλλες ανάγκες των χαμηλότερων επιπέδων θεωρούνται παράγοντες συντήρησης όπως τις ονόμασε ο Herzberg αφού οι ανάγκες των επιπέδων αυτών θεωρούνται αυτονόητες για τους ανθρώπους και πρέπει να ικανοποιούνται.

Ο McClelland σε σχέση με τον Maslow και τον Herzberg ομαδοποίησε τις ανάγκες που δρουν ως κίνητρα.. Σύμφωνα με τον McClelland λοιπόν, υπάρχουν μερικές ανάγκες που μαθαίνονται και αποκτώνται λόγω αλληλεπίδρασης με το κοινωνικό περιβάλλον. Στην θεωρία του υπάρχουν τρία κίνητρα – ανάγκες τα οποία όλοι οι άνθρωποι τα κατέχουν και ανάλογα με αυτή που υπερτερεί χαρακτηρίζει και το άτομο προσωπικότητα. Τα κίνητρα αυτά είναι : η ανάγκη για επιτεύγματα, η ανάγκη για εξουσία και η ανάγκη για συναδελφικότητα. Τα δύο πρώτα κίνητρα ο McClelland τα θεωρεί θετικό παράγοντα υποκίνησης ενώ ο τρίτος παράγοντας αποτελεί αρνητικό παράγοντα υποκίνησης. Έχει παρατηρηθεί ότι άτομα με ανάγκη για επιτεύγματα πραγματοποιούν επιτυχίες, χάρη στην προσπάθειά τους. Επίσης στελέχη με έντονη υποκίνηση για ανάληψη διευθυντικών αρμοδιοτήτων αποδίδουν περισσότερο στην δουλειά και προάγονται ταχύτερα στην ιεραρχία.

Σύμφωνα με τον Vroom η δύναμη της υποκίνησης εξαρτάται

1. Από το βαθμό που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι **η αύξηση των προσπαθειών τους θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης,**

2. Από το βαθμό που η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των αμοιβών και
3. Από το βαθμό που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν τις αμοιβές αυτές.

Ως αμοιβές ο Vroom ορίζει τις εσωτερικές (αίσθημα επιτυχίας, ανάπτυξης, ολοκλήρωσης κλπ) και τις εξωτερικές που συνδέονται με τη χρηματική αμοιβή, παροχές, προαγωγή κλπ.

4.2. Η Έννοια της Υποκίνησης

Η μελέτη της υποκίνησης έχει να κάνει, ουσιαστικώς, με το γιατί οι άνθρωποι



© Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com

"Who wants to work late again, raise
your hands."

συμπεριφέρονται με τον τρόπο που συμπεριφέρονται. Η βασική ερώτηση είναι: "Γιατί οι άνθρωποι κάνουν ότι κάνουν;" Η συμπεριφορά των ανθρώπων καθορίζεται από το τι τους υποκινεί. Η απόδοσή τους είναι προϊόν τόσο της ικανότητάς τους όσο και της υποκίνησής τους. Επομένως, ο μάνατζερ για να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης πρέπει να κάνει ότι χρειάζεται ώστε να βελτιώσει την υποκίνηση των υφισταμένων του. Πρέπει να προτρέπει τους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε αυτοί να κατευθύνουν τις προσπάθειες τους προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ποια είναι, όμως, αυτή η κινητήρια δύναμη; Ποιες

είναι οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εργαζόμενων και πώς αυτές επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοσή τους στην εργασία; Η υποκίνηση είναι θέμα πολυπαραγοντικό και προσωπικό. Τα άτομα έχουν πλειάδα αναγκών και προσδοκιών τις οποίες προσπαθούν να ικανοποιήσουν με διάφορους τρόπους.

4.3. Ανάγκες και Προσδοκίες

Οι ανάγκες και οι προσδοκίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με διάφορους τρόπους. Η υποκίνηση μπορεί, π.χ., να είναι **εξωγενής** ή **εσωγενής**. Η εξωγενής έχει να κάνει με πράγματα όπως είναι ο μισθός, η ασφάλιση, οι διάφορες παροχές, οι προαγωγές, το εργασιακό κλίμα κ.λπ. Η εσωγενής έχει να κάνει με πράγματα τα οποία άπτονται της ψυχολογικής διάστασης του εργαζόμενου και στα οποία συμπεριλαμβάνονται η ευκαιρία να αναδείξει κανείς τις ικανότητές του, η αναγνώριση της δουλειάς του, η αντιμετώπισή του ως ανθρώπου (κι όχι απλώς ως “γρανάζι της μηχανής”).

Για τον κάθε εργαζόμενο, η υποκίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοσή του καθορίζονται από το **αν ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες του**. Επιπροσθέτως, η υποκίνηση για εργασία επηρεάζεται και από το λεγόμενο “ψυχολογικό συμβόλαιο” μεταξύ του εργαζόμενου και της επιχείρησης και το οποίο αποτελείται από μια σειρά προσδοκιών ανάμεσα στο άτομο και την επιχείρηση. Αυτές οι προσδοκίες δεν προκαθορίζονται επισήμως και μολονότι τόσο το άτομο όσο και η επιχείρηση μπορεί να μην τις συνειδητοποιούν δεν παύουν να επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ των δύο.

4.4. Σύγχυση

Όταν η υποκίνηση του ατόμου εμποδίζεται τότε το αποτέλεσμα είναι η **σύγχυση (frustration)**. Η σύγχυση είναι μια αρνητική απόκριση και έχει ως αποτέλεσμα την αμυντική συμπεριφορά. Υπάρχουν πολλές πιθανές αντιδράσεις στη σύγχυση που νιώθει ο εργαζόμενος. Οι περισσότερες από αυτές εμπίπτουν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: (1) “aggression”, (2) “regression”, (3) “fixation”, (4) “withdrawal”. Αυτές οι κατηγορίες δεν είναι φυσικά αμοιβαίως αποκλειόμενες.

Η πρώτη κατηγορία (**aggression**) περιλαμβάνει επιθετικές ενέργειες -σωματικές και / ή λεκτικές- προς κάποιο άτομο ή αντικείμενο. Η επιθετικότητα αυτή δεν είναι απαραίτητο ότι θα κατευθυνθεί προς το άτομο που ο εργαζόμενος θεωρεί άμεσα υπεύθυνο για την εμπόδιση της υποκίνησής του. Πολλές φορές κατευθύνεται προς άλλα άτομα (“displaced aggression”) τόσο από το εργασιακό όσο και μη περιβάλλον (π.χ., συνάδελφοι, οικογένεια).

Η δεύτερη κατηγορία (**regression**) συνίσταται σε ενέργειες που είναι συχνές κατά την παιδική ηλικία (π.χ., κλάμα). Σε αυτήν την περίπτωση, η σύγχυση που νιώθει το άτομο εκτονώνεται με πράξεις που δεν περιμένουμε να δούμε από ενήλικους.

Η τρίτη κατηγορία (**fixation**) έχει να κάνει με το να επιμένει το άτομο σε συμπεριφορές που δεν πρόκειται να προσφέρουν θετικά αποτελέσματα και οι οποίες περιλαμβάνουν πράγματα όπως είναι, π.χ., η απροθυμία για αλλαγή εν γένει, η επιμονή στη χρήση ενός μηχανήματος μολονότι είναι πασιφανές ότι δεν πρόκειται να δουλέψει, η αίτηση για προαγωγή καίτοι δεν υπάρχουν τα απαραίτητα προσόντα κ.λπ.

Η τέταρτη κατηγορία (**withdrawal**) συνίσταται στην απάθεια, την εγκατάλειψη της προσπάθειας ακόμη και την παραίτηση από την εργασία. Παραδείγματος χάριν, το άτομο αργεί να πάει στη δουλειά του και φεύγει νωρίς, λείπει συχνά από τη δουλειά του, δεν παίρνει αποφάσεις, φορτώνει τη δουλειά του στους συναδέλφους του ή δηλώνει την παραίτησή του.

4.4.1. Τρόποι μείωσης της Σύγχυσης

Για να μειώσει ο μάνατζερ τη σύγχυση (frustration) του εργαζόμενου πρέπει να κάνει διάφορα πράγματα όπως είναι:

1. Η παροχή **εκπαίδευσης** στο αντικείμενο της εργασίας (όταν ζητείται από τον εργαζόμενο κάτι για το οποίο δεν έχει εκπαιδευθεί είναι επόμενο να νιώθει σύγχυση).
2. Η παροχή προοπτικών **ανάπτυξης** (π.χ., προαγωγές).
3. Το σωστό **job design** και γενικά η σωστή **οργάνωση** (ο εργαζόμενος πρέπει να ξέρει τι πρέπει να κάνει και πώς αυτό που κάνει επηρεάζει την επιχείρηση).
4. Ο καθορισμός **δίκαιων** κανόνων και πρακτικών (εξυπακούεται πως ότι είναι άδικο προκαλεί σύγχυση).
5. Η **αναγνώριση** των προσπαθειών του εργαζόμενου και η ανταμοιβή του γι' αυτές (τόσο σε υλικό όσο και σε ηθικό επίπεδο).
6. Η προσπάθεια να δει ο μάνατζερ την κατάσταση από την **οπτική γωνία** του εργαζόμενου.

4.5. Προϋποθέσεις για τη σωστή υποκίνηση

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε κάποιες σκέψεις που αφορούν τις προϋποθέσεις που πρέπει να υπάρχουν για να είναι πιθανή η πραγματοποίηση της υποκινήσεως. Ο προϊστάμενος πρέπει μεταξύ άλλων:

- Να γνωρίζει να χειρίζεται τους εργαζομένους, ως ανθρώπους, με τις συγκεκριμένες ιδιότητες του καθενός
- Να (υπο)στηρίζει τους συνεργάτες του
- Να αναγνωρίζει την πολιτιστική ποικιλία
- Να εξουσιοδοτεί σωστά τους υφισταμένους του
- Να υιοθετεί αποτελεσματικό σύστημα (αντ)αμοιβών και βραβείων
- Να επανασχεδιάζει τα καθήκοντα των διαφόρων θέσεων εργασίας
- Να προωθεί τη συνεργασία και
- Να δημιουργεί ευλογισία στην εργασία.

Αναλυτικότερα ως προς το :

1. Να γνωρίζει να χειρίζεται τους εργαζομένους ως ανθρώπους.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γνωρίζει τις συγκεκριμένες ιδιότητες του καθενός, όπως επίσης και τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων που χρειάζονται ειδικότερη μεταχείριση, εγκύους, μητέρες, ανηλίκους κλπ

Ο προϊστάμενος που επιζητεί την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία πρέπει να ασχοληθεί συστηματικά με το θέμα του χειρισμού των ανθρώπων. Να αναπτύξει πολύ τις ικανότητες του σχετικά με τον χειρισμό των ανθρώπων και των προβλημάτων των ανθρώπων. Να τους αναγνωρίζει ως άτομα και να συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, που είναι εντελώς διαφορετικοί άνθρωποι. Να γνωρίζει επίσης, λόγω αυτής της αιτίας, ότι καθένας άνθρωπος υποκινείται με διαφορετικό τρόπο. Όσο περισσότερο ο προϊστάμενος γνωρίζει την εργασία του, τους συνεργάτες του και τον τρόπο υποκινήσεως τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να είναι αποτελεσματική η εργασία του.

2. Να (υπο)στηρίζει τους συνεργάτες του

Ο προϊστάμενος πρέπει να φροντίζει για τη δημιουργία και την ύπαρξη εργασιακού κλίματος με σα στο οποίο κάθε εργαζόμενος να ικανοποιεί τις ανάγκες του, για να αναπτυχθούν εργαζόμενοι που να υποκινούνται. Ένα βασικό στοιχείο είναι η διευκόλυνση για να πραγματοποιούνται οι υγιείς και θετικοί στόχοι των εργαζομένων. Ο προϊστάμενος είναι πιθανό να βοηθήσει με τη μετακίνηση εμποδίων, με την ανάπτυξη ευκαιριών για την ανεύρεση στόχων κοινού ενδιαφέροντος εργασιακής μονάδας και εργαζομένων, με την ενθάρρυνση αναλήψεως κινδύνων και με την παροχή σταθερότητας. Η αναγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου και ευαισθησίας στην ανάγκη τους για δικαιοσύνη, είναι πιθανόν να βοηθήσουν στην στήριξη των εργαζομένων και τη βελτίωση του εργασιακού κλίματος.

3. Να γνωρίζει την πολιτιστική ποικιλία .

Αν παρατηρήσουμε την Ευρωπαϊκή Ένωση και τα μέλη της, θα διαπιστώσουμε την έντονη ύπαρξη πολιτιστικών διαφορών, που προέρχεται κυρίως από την ποικιλία εθνοτήτων που υπάρχουν στην υφήλιο και των υπηκόων τους

Στην Ελλάδα, μετά την ουσιαστική ελεύθερη μετακίνηση και εγκατάσταση των υπηκόων της Ευρωπαϊκής Ενώσεως εδώ, παρατηρούμε μεν τους ανθρώπους διαφόρων εθνοτήτων, αλλά ακόμη δεν είναι πολύ έντονο αυτό το θέμα.

Οποσδήποτε όμως, οι προϊστάμενοι πρέπει να αναπτύσσουν τις ικανότητες τους, όπως την κατανόηση, τον σεβασμό και προς τους άλλους, ιδίως μειονοτικών εθνοτήτων, για να μπορούν αυτοί να έχουν θετικά αποτελέσματα στην εργασία τους. Ίσως ακόμη να πρέπει να αναπτυχθούν και ειδικά σεμινάρια για εργαζόμενους άλλων εθνοτήτων.

4. Να εξουσιοδοτεί σωστά τους υφισταμένους του

Η σωστή εξουσιοδότηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σοβαρό παράγοντα υποκινήσεώς τους. Σωστή εξουσιοδότηση υπάρχει, όταν οι εργαζόμενοι έχουν αρμοδιότητες, εφικτή αυτονομία και έχουν την εξουσία, όταν είναι ανάγκη, να τροποποιούν τις υφιστάμενες εντολές, προκειμένου να πραγματοποιήσουν την εργασία τους. Η εξουσιοδότηση σχεδιάζεται για να δώσει δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει με επιτυχία όλη την εργασία του και όχι μόνο ένα μέρος της. Διάφορες επιχειρήσεις αποκεντρώνουν την εξουσία προς τους απλούς εργαζομένους. Έτσι μπορούν και αυτοί να αποφασίζουν χωρίς άλλη έγκριση του

προϊσταμένου τους. Μεταξύ των αποτελεσμάτων της εξουσιοδότησεως περιλαμβάνονται μεγαλύτερη υπευθυνότητα και επιθυμία να ψάχνουν οι εξουσιοδοτημένοι εργαζόμενοι για καινοτομίες αλλά και να αναλαμβάνουν περισσότερη ευθύνη. Η εμπιστοσύνη που τους δείχνουν οι προϊστάμενοι, όταν το αξίζουν, αποτελεί μαζί με την αυτονομία και την αναγκαία εξουσία μια καλή υποκινητική ενότητα.

Η εξουσιοδότηση, με την μορφή ομάδων εργασίας υπευθύνων για την παραγωγή και την ποιότητα, απέδωσε ουσιαστικά αποτελέσματα στον έλεγχο ποιότητας. Οι ομάδες ποιότητας, που αποτελούνται από εκπροσώπους όλων των παραγωγικών διαδικασιών, έχουν αναλάβει την ευθύνη για τη διασφάλιση της ποιότητας, ως βασικής επιχειρηματικής αξίας. Οι ομάδες αυτές επίσης προγραμματίζουν την παραγωγική διαδικασία, συνεργάζονται με τους προμηθευτές και είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι για τις αποφάσεις που λαμβάνουν. Σε πολλές επιχειρήσεις οι ενέργειες αυτές είχαν θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα, στη βελτίωση των σκοπών της ποιότητας και πολύ ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό.

5. Να υιοθετεί αποτελεσματικό σύστημα (αντ)αμοιβών και βραβείων



Για να υποκινηθεί η συμπεριφορά, πρέπει η επιχείρηση να εφαρμόσει ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών. Έχοντας υπ' όψη ότι οι εργαζόμενοι είναι άτομα με διαφορετικές ανάγκες, αξίες, στόχους και

προσδοκίες, το σύστημα αμοιβών είναι χρήσιμο να ανταποκρίνεται σε διάφορους παραμέτρους.

Υποστηρίζεται ότι ένα καλό και αποδοτικό σύστημα αμοιβών πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Οι αμοιβές πρέπει να ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων
- Οι αμοιβές πρέπει να είναι συγκρίσιμες με άλλες που καταβάλλουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στην ίδια περιοχή κλπ

6. Να επανασχεδιάσει τα καθήκοντα των διάφορων θέσεων εργασίας

Οι θέσεις εργασίας είναι από τα στοιχεία εκείνα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη ικανοποιήσεως και τη διατήρηση σωστού κλίματος υποκινήσεως. Οι προϊστάμενοι είναι ανάγκη να γνωρίζουν ποια στοιχεία μιας θέσεως εργασίας βοηθούν στην υποκίνηση και μετά να προχωρήσουν στην εφαρμογή του επανασχεδιασμού των καθηκόντων των θέσεων εργασίας, στην εφαρμογή των θεωριών υποκινήσεως για να αυξήσουν την παραγωγή και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Με τον όρο «σχεδιασμός καθηκόντων μιας θέσεως εργασίας» εννοείται η διευθέτηση του περιεχομένου, των λειτουργιών και των σχέσεων αυτής της θέσεως εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να συμβάλλει στους στόχους της εργασιακής μονάδας, αλλά σύγχρονος να ικανοποιεί και τις προσωπικές ανάγκες των απασχολουμένων σ' αυτή τη θέση εργασίας. Στο περιεχόμενο θέσεως εργασίας περιλαμβάνεται η ποικιλία, η αυτονομία, η συνθετότητα, η δυσκολία και η ταυτότητα της εργασίας.

7. Να προωθεί την συνεργασία

Τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων προσπαθούν να αναπτύξουν εργασιακό περιβάλλον στο οποίο να προωθείται η ομαδική συνεργασία. Για να επιτύχει η προσπάθεια αυτή θα πρέπει να υπάρχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις :

- Να ενθαρρύνονται οι θετικές ενέργειες
- Να γίνονται άτυπες συναντήσεις
- Να γίνεται δεκτή (ανεκτή) και η αποτυχία. Να χρησιμοποιείται, αν και όταν γίνεται, ως παράδειγμα για αποφυγή
- Να υπάρχει επιμονή για την πραγματοποίηση των δεσμεύσεων καθενός
- Να αμείβονται οι καινοτομίες και όσοι τις προτείνουν για να παρακολουθείται η ανανεωτική και ανοδική πορεία της επιχειρήσεως
- Να ενθαρρύνεται η άτυπη επικοινωνία



- Να περιορίζονται οι αυστηρές και άκαμπτες διαδικασίες
- Να οργανώνονται οι εργαζόμενοι σε μικρές εργασιακές ομάδες για την παρακολούθηση των μελλοντικών σχεδίων

8. Να δημιουργεί ελαστικό ωράριο εργασίας

Αφορά στη δυνατότητα επιλογής στο χρόνο ενάρξεως και λήξεως της εργασίας. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η ευχέρεια στους εργαζομένους να ρυθμίζουν τις προσωπικές ή και οικογενειακές υποχρεώσεις τους πριν ή μετά την εργασία, εφόσον βέβαια δεν θίγεται η ομαλή λειτουργία της εργασιακής μονάδας. Ο τρόπος αυτός είναι πιθανόν όπως και οι άλλοι να βοηθήσουν στη μείωση των απουσιών και του ρυθμού παραιτήσεων κ.ο.κ.

4.6. Παράγοντες υποκίνησης

4.6.1. Παράγοντας Εργασιακό Περιβάλλον

4.6.1.1. Συνθήκες Ασφάλειας

Οι συνθήκες ασφάλειας στο χώρο της εργασίας είναι βασικό θέμα για όλα τα συστήματα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Η απόφαση για ικανοποιητικό επίπεδο ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι σχεδόν παραπλανητική, όχι μόνο γιατί υπεισέρχονται πολλοί αλληλεξαρτώμενοι παράγοντες για να προσδιοριστεί αν ένα προϊόν ή μια διαδικασία παραγωγής είναι ασφαλής, αλλά και γιατί υπάρχει σύγκρουση στόχων, όσον αφορά τη πραγματοποίηση υψηλού επιπέδου ασφάλειας με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Έτσι, για να δοθεί μια ικανοποιητική απάντηση στο πρόβλημα, γίνεται συ-νήθως αποδεκτό ότι τα ατυχήματα, οφείλονται σε παράγοντες που μπορεί να ελεγχθούν (όπως ο εξοπλισμός και μέθοδος εργασίας) και άλλους που μπορεί, κύρια, να ελεγχθούν (όπως ο καιρός, η διάθεση του εργαζόμενου).

Το πρόβλημα, λοιπόν, ελλιπούς ασφάλειας στο χώρο εργασίας συ-νεπάγεται ατυχήματα με διάφορα κόστη (σταθμητά ή αστάθμητα) και για τον εργαζόμενο και για τον εργοδότη. Για τον εργαζόμενο, το κόστος μπορεί να αναφέρεται σε πνευματική ή φυσική ανικανότητα, απώλεια εισοδημάτων, αδυναμία να ικανοποιήσει ποικιλία ανθρώπινων αναγκών μέσα και έξω από την εργασία. Για τον εργοδότη, τα ατυχήματα σημαίνουν κόστη για ιατρικές, νομικές και υπόλοιπες υπηρεσίες, καθώς επίσης αστάθμητα κόστη (όπως απώλεια παραγωγικής ικανότητας, αύξηση

προσπάθειας για εκπαίδευση προσωπικού, ζημία εξοπλισμού, κακή φήμη στην αγορά κ.τ.λ.).

Ακόμη, τα ατυχήματα μπορεί να οφείλονται σε επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, ανασφαλείς συνθήκες εργασίας ή και τα δύο. Ο εργοδότης μπορεί να ελέγχει και τις δύο πηγές. Γι' αυτό, η νομοθεσία πρέπει να δίνει μεγαλύτερη ευθύνη στον εργοδότη παρά στον εργαζόμενο. Για την πρόληψη των ατυχημάτων πρέπει να καταρτιστεί ανάλογο πρόγραμμα ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Αυτό αποτελεί μια οργανωμένη προσπάθεια για την επίλυση του πιο πάνω προ-βλήματος.

Τέλος, η ασφάλεια στο χώρο εργασίας μπορεί να αυξηθεί με τη βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής και του εξοπλισμού, με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, με την εκπαίδευση των εργαζομένων στη χρήση ασφαλών μεθόδων εργασίας, με τη μείωση των κινδύνων εργασίας κ.τ.λ.

4.6.1.2. Συνθήκες Εργασίας

Φωτισμός: Ο φωτισμός ασκεί έντονη ψυχολογική επίδραση πάνω στο άτομο. Δημιουργεί ευχάριστα συναισθήματα στον εργαζόμενο ή δυσάρεστες ψυχολογικές καταστάσεις (ατονία, κατάθλιψη) όταν δεν είναι ο κατάλληλος, οι οποίες ασκούν αρνητική επίδραση πάνω στην επίδοσή του.

Θόρυβος: Ο θόρυβος γενικά θεωρείται ανεπιθύμητος ήχος και ειδικότερα αυτός που έχει δυσάρεστη ποιότητα και ποσότητα. Από έρευνες, σχετικά με τις ψυχολογικές επιδράσεις του θορύβου, αποδείχθηκε ότι ο έντονος θόρυβος εκτός από τις φυσικές φθορές, δημιουργεί ψυχολογική ένταση (stress).

Από τις έρευνες βγαίνουν τα εξής συμπεράσματα:

- η ανθρώπινη φωνή είναι ιδιαίτερα ενοχλητική
- οι συνεχείς θόρυβοι είναι λιγότερο ενοχλητικοί από τους παροδικούς
- η ελάττωση του θορύβου συνεπάγεται συνήθως αύξηση της παραγωγής
- η διανοητική εργασία σε θορυβώδες περιβάλλον επιτείνει την κόπωση, γιατί καταβάλλεται μεγαλύτερη προσπάθεια για να συγκεντρωθεί ο υπάλληλος.

Θερμοκρασία και Υγρασία: Ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και ταυτόχρονα πα-ραλαμβάνει θερμότητα από το περιβάλλον του. Όσο βαρύτερη είναι η εργασία που εκτελεί, τόσο μεγαλύτερη είναι η από μέρους του παραγόμενη ποσότητα θερμότητας και τόσο χαμηλότερη πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος εργασίας του.

Οι υψηλές θερμοκρασίες είναι πιο εύκολα ανεκτές αν η υγρασία είναι χαμηλή, ενώ όταν η θερμοκρασία και η υγρασία είναι ταυτόχρονα σε υψηλά επίπεδα αποτελούν τις χειρότερες συνθήκες. Τέλος, η θερμοκρασία επιδρά και στους εργαζόμενους που εκτελούν πνευματική εργασία.

Εξαερισμός: Το άριστο σύστημα εξαερισμού εξαρτάται σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση από το βαθμό αλληλεπίδρασης της θερμοκρασίας, της υγρασίας, της έντασης του αέρα, του βαθμού της φυσικής προσπάθειας που απαιτείται κάθε φορά και τέλος των διαθέσεων του προδιαθέσεις των εργαζομένων.

Χρωματισμός Επιφανειών: Τα χρώματα επηρεάζουν τη ψυχική διάθεση του ατόμου και γενικώς τη διαγωγή και συμπεριφορά του. Οι ανοικτοί χρωματισμοί το-νώνουν και προκαλούν αίσθημα αισιοδοξίας, αντίθετα οι σκοτεινοί είναι κουραστικοί και προκαλούν μελαγχολία. Βέβαια, θα πρέπει να επιλέγονται και με βάση τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας του προσωπικού.

Μετάδοση Μουσικών Προγραμμάτων: Η μετάδοση μουσικής στους χώρους εργασίας, εφόσον βέβαια το επιτρέπει η φύση του εκτελούμενου έργου, δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στον εργαζόμενο και επηρεάζει - έμμεσα - θετικά την από-δοση του.

4.6.1.3. Η Εργονομία μπορεί να Υποκινήσει τον Εργαζόμενο

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ένας καινούριος κλάδος επιστήμης, η **εργονομία**, η οποία μελετά τις σχέσεις του ανθρώπου με την εργασία και το περιβάλλον. Η εργονομία, βοηθούμενη από τη **σωματομετρική**, την **ανατομία**, τη **φυσιολογία**, τη **ψυχολογία** συμβάλλει στον προσδιορισμό των διαφόρων δυνατοτήτων και πε-ριορισμών του ανθρώπινου σώματος. Οι δυνατότητες ή οι περιορισμοί είναι οι εξής:

- Χαρακτηριστικά του ανθρώπινου σώματος, όπως σωματομετρικά στοιχεία, μυϊκή δύναμη, όρια κόπωσης, ικανότητες αισθητηρίων οργάνων κ.α.

- Συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας, όπως φυσικό, ψυχολογικό και κοινωνικό περιβάλλον του εργαζόμενου.
- Περιορισμοί, όπως προδιαγραφές του προϊόντος, χωροταξική μελέτη, ρυθμός παραγωγής, κόστος επένδυσης και λειτουργίας των θέσεων εργασίας κ.α.

Έτσι είναι δυνατό να προσδιοριστούν διάφορα χαρακτηριστικά της απόδοσης, όπως η ταχύτητα, η ακρίβεια και ο βαθμός αξιοπιστίας στην εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών και η ταχύτητα, η χωρητικό-τητα και η ακρίβεια της μνήμης.

Από τις έρευνες της εργονομίας έχουν προκύψει ορισμένες αρχές της οικονομίας κινήσεων (*motion economy*). Οι αρχές αυτές αναφέρονται στις κινήσεις των μελών του σώματος, στη σχεδίαση των μη-χανών και στη διαρρύθμιση των θέσεων εργασίας και χρησιμοποιούνται κατά τη σχεδίαση νέων ή τη βελτίωση των υφισταμένων συστημάτων παραγωγής.

Ο κλάδος της εργονομίας συμβάλλει στην ορθότερη κατανομή του προσωπικού στις θέσεις εργασίας, βάσει των ατομικών - φυσικών χαρακτηριστικών τους και στην εξασφάλιση της παραγωγικής ροής με ταυτόχρονη ικανοποίηση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, το προσωπικό αντιλαμβάνεται ότι εργάζεται ανάλογα των όσων μπορεί να προσφέρει και κάτω από εκείνες τις συνθήκες που διευκολύνουν την εργασία του. Υποκινείται, λοιπόν, με τον καλύτερο τρόπο και τελικά αποδίδει περισσότερο.

4.6.2. Οικονομικός Παράγοντας

4.6.2.1.Εσωτερικές Ανταμοιβές

Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι δύσκολο να διερευνηθούν, γιατί α-ναφέρονται σε ψυχικές ανάγκες. Πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες για αυτοεκτίμηση και για αυτοεκπλήρωση. Οι εσωτερικές ανταμοιβές, που επιζητεί ένα άτομο είναι:

1. Η επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα, τα οποία βοηθά και επιδέχεται τη βοήθεια τους. Η δυνατότητα του αυτή ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του. Είναι πιθανό να σχηματιστούν, μέσα στις επιχειρήσεις, άτυπες ομάδες μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπαράσταση. Ορισμένοι, όμως, δεν πλησιάζουν τις άτυπες ομάδες, είτε για

λόγους καχυποψίας, είτε γιατί θεωρούν τους εαυτούς τους ικανούς να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους. Συνήθως, οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται από δυσαρεστημένα προς την επιχείρηση άτομα και αντιτίθενται στους στόχους της οργάνωσης. Βέβαια, οι άτυπες ομάδες δεν έχουν πάντα σαν αποτέλεσμα την παρακώλυση των στόχων της επιχείρησης, μπορούν να αποβούν πολύ χρήσιμες όταν υπάρχει η ταύτιση των στόχων τους με αυτούς της επιχείρησης.

2. Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Ορισμένα άτομα επιζητούν τα υλικά μέσα, για να αποκτήσουν κύρος, ενώ άλλα τις ηθικές ανταμοιβές, που εξασφαλίζουν το σεβασμό και την παραδοχή των άλλων. Τα άτομα με έντονη ανάγκη για γόητρο - κύρος ικανοποιούνται μόνο όταν έχουν δυνατότητα αναρρίχησης. Αυτά έλκονται από τα υψηλά εισοδήματα, τους εντυπωσιακούς τίτλους και τη γρήγορη εξέλιξη.
3. Το επίτευγμα, δηλαδή, η δυνατότητα να εκτελεί το άτομο κατά τον καλύτερο τρόπο, η λύση των προβλημάτων, η προσωπική επιτυχία και ανάπτυξη. Η ανταμοιβή αυτή ικανοποιεί το ανώτερο επίπεδο των ανθρωπίνων αναγκών, τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.

Σύμφωνα με τον Mc Clelland, τα άτομα που επιδιώκουν τις ανταμοιβές αυτές, εργάζονται αποδοτικότερα κάτω από:

1. συνθήκες μέτριου κινδύνου, καθώς με υψηλό κίνδυνο τα αποτελέσματα της προσπάθειας τους είναι αμφίβολα
2. συνθήκες επαναπληροφόρησης, καθώς θέλουν να γνωρίζουν το αποτέλεσμα της προσπάθειας τους
3. συνθήκες πλήρους καθορισμού της ευθύνης του καθενός, για να μην επαινεθεί άλλος αντί αυτών
4. συνθήκες ανταγωνισμού, ώστε να έχουν δυνατότητα ανάπτυξης των ικανοτήτων τους

5. συνθήκες όπου απαιτείται υψηλού επιπέδου επίδοση, ώστε να γίνεται ολοκληρωτική χρήση των ικανοτήτων τους.

Σύμφωνα με τις έρευνες, λοιπόν, το επίτευγμα εκτιμάται, ιδιαίτερα από τα άτομα που έχουν σταθεροποιήσει τη θέση τους μέσα στην επιχείρηση, από άτομα που έχουν ευρύτερη μόρφωση και που κα-τέχουν διευθυντική θέση στην ιεραρχία.

4.6.2.2.Εξωτερικές Ανταμοιβές

Ως εξωτερικές ανταμοιβές θεωρούμε τις οικονομικές ανταμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, την εξασφάλιση απασχόλησης.

Οι οικονομικές ανταμοιβές διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. **Ά-μεσες** είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων. **Έμμεσες** είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας, η χρονική διάρκεια της κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση κ.α.

Το “χρήμα” είναι άκρως υποκινητικός παράγοντας και αυξάνει την επίδοση του εργαζόμενου. Είναι, όμως, δύσκολο να διερευνηθεί αν αποτελεί το μοναδικό παράγοντα υποκίνησης ή είναι δευτερεύουσας σημασίας, γιατί η εφαρμογή των διαφόρων οικονομικών κινήτρων προϋποθέτει συνήθως ορισμένες μεταβολές, όπως αλλαγές στη μέθοδο εργασίας, στην πολιτική της εταιρίας, στη σύνθεση των ομάδων εργασίας κ.τ.λ.

4.6.2.3.Πολιτική Μισθών - Ημερομισθίων

Πονοκέφαλο για τους εργοδότες αποτελούν οι αμοιβές των εργαζομένων. Ωστόσο, για να προσελκύσουν και να κρατήσουν στην υπηρεσία τους ικανούς υπαλλήλους, πρέπει να πληρώνουν επαρκείς μισθούς και ακόμη σε μερικούς μεγαλύτερους σε σχέση με άλλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Οι υπάλληλοι θεωρούν τις αμοιβές σαν μέσο για την αντιμετώπιση των αναγκών τους, για την αποταμίευση ενός μέρους των αμοιβών τους, για την αντιμετώπιση της αύξησης του κόστους ζωής.

Σε περιπτώσεις έλλειψης εργατικών χεριών, οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές, με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, χωρίς πάντοτε να έχουν και

αύξηση της παραγωγικότητας. Η ύπαρξη της αύξησης της παραγωγικότητας θα εξισορροπούσε το κόστος και θα οφείλετε σε άλλους παράγοντες, όπως π.χ. τον τεχνολογικό εξοπλισμό, την καλύτερη διοίκηση, τους ικανότερους υ-παλλήλους κ.τ.λ. Αντίθετα, όταν ένας οργανισμός πληρώνει χαμηλό-τερες αμοιβές στο προσωπικό, δε σημαίνει ότι θα έχει και μικρότερο εργατικό κόστος.

Ο όρος **πολιτική μισθών** και **ημερομισθίων** αναφέρεται στην κα-τάστρωση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την α-μοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα, όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και οι προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών κ.α.

Ο όρος **ημερομίσθιο** συνήθως αναφέρεται στους εργατές, που εργάζονται με την ώρα και πληρώνονται κάθε εβδομάδα, ενώ ο όρος **μισθός** αναφέρεται στους υπαλλήλους και τα διοικητικά και επιστημονικά στελέχη, που αμείβονται ανεξάρτητα από τις ώρες εργασίας και αποτελεί μια διάκριση κύρους.

4.6.3. Παράγοντας Συμμετοχής

4.6.3.1. Έννοια και Μορφές Συμμετοχής

Αν και ο όρος συμμετοχή είναι αρκετά ευρύς και η έκταση του δια-φέρει από χώρα σε χώρα, εντούτοις θα μπορούσαμε γενικά να τον περιγράψουμε ως το θεσμό εκείνο, όπου μέτοχοι και εργαζόμενοι μοιράζονται την ευθύνη της διοίκησης ή και την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης. Από τη νομική πλευρά, όμως, έχει εκφραστεί η άποψη ότι στο Εμπορικό Δίκαιο, σύμφωνα με την αρχή της συνύπαρξης εξουσίας - διοίκησης με την απεριόριστη ευθύνη, “το εννοιολογικό ζεύγος εξουσίας - διοίκησης της εταιρίας και απεριόριστη ευθύνη του εταίρου για τις εταιρικές υποχρεώσεις είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένο. Το φαινόμενο της συμμετοχής του εργαζόμενου στη διοίκηση της εταιρίας διασπά την παραπάνω αρχή. Αυτό γιατί δίνει εξουσία στον εργαζόμενο να συμμετέχει στη διοίκηση της εταιρίας χωρίς όμως να θεσπίζεται και ευθύνη του για τις εταιρικές υποχρεώσεις. Διευρύνει την ευθύνη του εταίρου, περιορίζει την εξουσία διοίκησης χωρίς να προβλέπεται ανάλογο αντίβαρο για τον εργαζόμενο. Έτσι, δημιουργείται ένα πρόβλημα νομοθετικής πολιτικής πολύ δύσκολο, αυτό της θέσπισης εξουσίας στην οποία δεν ανταποκρίνεται ανάλογη ευθύνη.”

Ο βαθμός συνεργασίας των δύο εταίρων μπορεί να διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα, ενώ άλλοτε εμφανίζεται εθελοντικά και άλλοτε ρυθμίζεται νομοθετικά. Ανεξάρτητα, πάντως, από τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται, δύο θεωρούνται ότι είναι οι βασικοί του στόχοι:

- 1) Να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο και η ικανοποίηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του.
- 2) Να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα της οργάνωσης.

Μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, άλλοι θεωρούν τη συμμετοχή όχι μόνο επιθυμητή αλλά και αναγκαία, ενώ αυτοί που την έχουν εφαρμόσει στην πράξη αποτελούν τους ένθερμους υποστηρικτές της. Άλλοι τη θεωρούν αναπόφευκτη αλλά δεν έχουν ακόμη πειστεί για την αποτελεσματικότητά της, ενώ ορισμένοι (ιδιαίτερα στα κατώτερα διευθυντικά επίπεδα) τη θεωρούν σαν απειλή για την εξουσία που κατέχουν, αλλά και για την διοικητική τους ικανότητα. Οποσδήποτε όμως, θα μπορούσε να υποστηριχθεί, ότι παρά τις οποιεσδήποτε επιφυλάξεις, η πλευρά των διευθυντικών στελεχών έχει πειστεί να δοκιμάσει τουλάχιστον την εισαγωγή συμμετοχικών συστημάτων, εφόσον είναι πρόθυμη γι' αυτό και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι.

Η πλευρά των εργαζομένων επίσης φαίνεται διχασμένη. Αν και γενικά δε φαίνεται να αναπτύσσεται ένα μαζικό κύμα για απαίτηση συμμετοχής, εντούτοις οι εργαζόμενοι θα ήταν πρόθυμοι να υιοθετήσουν την εφαρμογή της. Το ενδιαφέρον τους στρέφεται κυρίως προς τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και έλεγχο της καθημερινής τους εργασίας και λιγότερο προς άλλες υψηλότερου επιπέδου μορφές συμμετοχής. Οι εργαζόμενοι που έχουν την εμπειρία εφαρμογής της συμμετοχής, φαίνεται να εκτιμούν ιδιαίτερα την αξία και πλεονεκτήματα της.

4.6.3.2. Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση.

Άμεση είναι η μορφή εκείνη της συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφράζοντας τη γνώμη τους και παίρνοντας

υπεύθυνες αποφάσεις. Π.χ. όταν ο προϊστάμενος αποφασίζει, αφού λάβει υπόψη του τις απόψεις και αντιδράσεις των υφισταμένων του, ή όταν θέτει στόχους σε συνεργασία με τους υφιστάμενους του και δίνει κατευθύνσεις, ενώ οι υφιστάμενοι επιλέγουν τις μεθόδους και τους τρόπους υλοποίησης των στόχων αυτών.

Έμμεση μορφή συμμετοχής είναι εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι μετέχουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων μέσω εκπροσώπων τους (σε κάποιο συμβούλιο). Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι εξουσιοδοτούν τους εκπροσώπους τους να δράσουν για λογαριασμό τους. Οι εκπρόσωποι οφείλουν να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ των ενδεχομένων αλληλοσυγκρουόμενων απαιτήσεων των δύο πλευρών.

4.6.3.3.Οικονομική Συμμετοχή

Η οικονομική συμμετοχή αποτελεί τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη. Είναι πολύ παλιά, πιο παλιά και από την κίνηση για συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Τα πρώτα συστήματα συμμετοχής στα κέρδη εμφανίστηκαν στη Γαλλία το 1820, στη Μ. Βρετανία το 1865, και στις Η.Π.Α. 1887.

Θεωρητικά θα μπορούσε να συμφωνήσει κανείς ότι τα κέρδη που πραγματοποιεί μια επιχείρηση ανήκουν σε όλους εκείνους που συνέβαλλαν στην πραγματοποίησή τους και δε μπορεί να αρνηθεί κανείς ότι μέσα σ' αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Στην πράξη, βέβαια, παρουσιάζονται ορισμένες δυσκολίες, οι οποίες αφορούν τόσο τον τρόπο με τον οποίο θα καθοριστεί το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη ή στο κεφάλαιο, όσο και τον τρόπο διανομής του αντίστοιχου ποσού μεταξύ των εργαζομένων. Ερωτήματα όπως, η διανομή των κερδών ή η συγκέντρωση αυτών για το σχηματισμό κεφαλαίου, ο χρόνος προϋπηρεσίας για τον υπολογισμό του μεριδίου κάθε εργαζόμενου, η διαφοροποιημένη συμμετοχή ή η ίση για όλους κ.α., πρέπει να απαντηθούν και να συμφωνηθούν πριν την εισαγωγή του συστήματος.

Οι διαφωνίες πολλές φορές δεν περιορίζονται μόνο μεταξύ του προσωπικού και της εργοδοσίας, αλλά επεκτείνονται και μεταξύ των εργαζομένων, ανάλογα με τα ειδικότερα συμφέροντα κάθε ατόμου. Οι διαφωνίες αυτές έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφόρων μορφών συμμετοχής, οι οποίες πολλές φορές ρυθμίζονται νομοθετικά, τουλάχιστον σε χώρες όπου ο θεσμός είναι αρκετά διαδεδομένος.

Βασικά πλεονεκτήματα του συστήματος της οικονομικής συμμετοχής:

1. η κατά τεκμήριο δέσμευση του εργαζόμενου στην προσπάθεια για την επιτυχημένη και κερδοφόρα πορεία της επιχείρησης
2. η βελτίωση της συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση
3. η καλύτερη εκτίμηση, από μέρους των εργαζομένων, των αναγκών της επιχείρησης και της σημασίας του κέρδους για την επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας
4. η προσέλκυση αξιόλογου ικανού προσωπικού.

Από την άλλη πάλι πλευρά, εκφράζονται και ορισμένες επιφυλάξεις αναφορικά με τα διάφορα συστήματα οικονομικής συμμετοχής. Έτσι υποστηρίζεται ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη και στο κεφάλαιο δεν ανταποκρίνεται στη βασική αρχή σχεδιασμού των οικονομικών συστημάτων η οποία απαιτεί να υπάρχει σαφής και ξεκάθαρη σχέση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής. Το μειονέκτημα αυτό ενδυναμώνεται σε περίπτωση που το σύστημα δε συνδέεται με τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις.

Γενικά, πάντως, πιστεύεται ότι, αν ο θεσμός αυτός συνδυαστεί με ένα ευρύ πρόγραμμα συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, μπορούν να λυθούν πολλά προβλήματα σχέσεων εργοδοτών - εργαζομένων και η επιχείρηση να καταστεί ένα αποτελεσματικότερο σύστημα συνεργασίας. Οι μορφές συμμετοχής στα κέρδη παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία.

4.6.3.4. Συμμετοχή στο Κεφάλαιο

Σύμφωνα με την συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στην περιουσία της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι παραχωρούν χρήματα στην επιχείρηση και σε αντάλλαγμα η επιχείρηση τους παραχωρεί τίτλους μετοχών. Η παραχώρηση αυτή των εργαζομένων έχει είτε τη μορφή προσωπικών δανείων, είτε τη μορφή παρακράτησης μέρους του μισθού τους ή παρακράτησης τμήματος των διανεμηθέντων κερδών από τη συμμετοχή τους. Κατά αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης, γιατί οι τίτλοι μετοχών ανά πάσα στιγμή μετατρέπονται σε χρήματα, άρα αποτελούν ένα είδος μισθού.

4.6.3.5. Συμμετοχή στα Κέρδη

Ορισμένες από τις μορφές της συμμετοχής στα κέρδη είναι:

1. **Συμπληρωματική Αμοιβή:** Σε όλο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη, δίνεται ένα ποσοστό των κερδών ή ένα μικρό εφάπαξ ποσό το χρόνο.
2. **Ποσοστό Επί της Αμοιβής:** Κάθε μέλος του προσωπικού λαμβάνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό των αμοιβών.
3. **Ανάλογα με την Προϋπηρεσία:** Κάθε εργαζόμενος θεωρείται ότι κατέχει μια μονάδα για κάθε χρόνο υπηρεσίας και μια πάλι μονάδα, π.χ. 40.000 δρχ. της ετήσιας αμοιβής του. Ανάλογα με τις μονάδες που συγκεντρώνει, καθορίζεται και το ποσοστό των κερδών που δικαιούται.
4. **Ανάλογα με το ποσοστό συμβολής των συμμετεχόντων:** Με το ποσοστό αυτό γίνεται προσπάθεια αντικειμενικής αξιολόγησης της συμβολής των εργαζομένων στα τελικά αποτελέσματα.
5. **Συμμετοχή στο Μετοχικό Κεφάλαιο:** Οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές αντί της συμμετοχής στα κέρδη, τον έμμεσο δα-νεισμό των επιχειρήσεων από τις αποταμιεύσεις των εργαζομένων, καθώς επίσης και την παρακράτηση μέρους των κερδών με σκοπό την αγορά μετοχών. Η συμμετοχή στο κεφάλαιο και στα κέρδη είναι εκείνη με τις λιγότερες τεχνικές δυσκολίες κατά την εφαρμογή της, που προκάλεσε τις λιγότερες αρνητικές αντιδρά-σεις και που θεωρείται ότι τονώνει περισσότερο το ενδιαφέρον των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσης τους.

4.7. Τρόποι υποκίνησης

4.7.1. Προγράμματα Υποκίνησης των Εργαζομένων

4.7.1.1. Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού

Η γενική μόρφωση του προσωπικού, μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση αποτελεί το καλύτερο επίτευγμα. Πέρα από τη γενική μόρφωση, που οφείλει να εξασφαλίζει κάθε υπάλληλος, πρέπει μέσα στην επιχείρηση του τουλάχιστο να εξειδικεύεται στο πόστο του. Τότε είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξης του. Η επιτυχία των προηγούμενων εξασφαλίζεται μέσα στην επιχείρηση ή έξω από αυτή, στις ειδικές σχολές, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους, με τη συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων της τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Για την επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια μέσα και έξω από την επιχείρηση με πρακτικές εφαρμογές σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας, διαχειριστική, τεχνική, λογιστική, δημοσίων σχέσεων, πωλήσεων. Η εκπαίδευση πρέπει να προχωρήσει πέρα από τους νέους υπαλλήλους και εργατοτεχνίτες και στα ανώτερα κλιμάκια με σκοπό τη δημιουργία των μελλοντικών στελεχών της επιχείρησης.

4.7.1.2. Επαγγελματική Ενημέρωση του Προσωπικού

Υποχρέωση της επιχείρησης είναι να ενημερώνει συνέχεια τους υπαλλήλους για οτιδήποτε έχει σχέση με την όλη του συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση. Η ενημέρωση αρχίζει από τον τρόπο άσκησης του καθήκοντος κάθε υπαλλήλου και τις αλλαγές ή προόδους που υφίσταται ο τρόπος αυτός. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να κυκλοφορεί φυλλάδια ενημερωτικά και εγκυκλίους με τις αλλαγές ή τις προόδους, να οργανώνει συγκεντρώσεις υπό τύπου σεμιναρίων με ομιλητές στελέχη της και να προσκαλεί από άλλες σύγχρονες επιχειρήσεις ή από ινστιτούτα, ιδρύματα ή πανεπιστημιακές σχολές, ειδικούς σε διάφορα θέματα, για την ενημέρωση του προσωπικού, για σύγχρονες και εφαρμόσιμες μεθόδους σχετικές με τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Η ενημέρωση για κάποια καινοτομία, αλλαγή, μπορεί να γίνει και στους χώρους εργασίας, εξασφαλίζοντας και την πρακτική εφαρμογή χωρίς σπατάλη κόπου, πόρων και χρόνου. Ακόμη, να γίνονται έλεγχοι από όργανα επιθεωρητών ή της κορυφής, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο οι υπάλληλοι εκδήλωσαν το σωστό

ενδιαφέρον για την ενημέρωση τους από τα έντυπα, φυλλάδια, τις εγκυκλίους της διοίκησης ή της αρμόδιας διεύθυνσης. Όλα αυτά συ-νυπολογίζονται στα πρόσωπα τους και αναγράφονται στα φύλλα ε-τήσιας χρήσης, δηλ. τα φύλλα ποιότητας, για την περαιτέρω κρίση των υπαλλήλων για προαγωγή.

4.7.1.3. Τα Βιβλία / Περιοδικά και Έντυπα στην Επιχείρηση

Η ετοιμότητα, η επαγρύπνηση, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική κατάρτιση αποτελούν το Α και το Ω για την ενημέρωση των υπαλλήλων. Πρώτο μέλημα είναι η δημιουργία υπηρεσίας ή διεύθυνσης δημοσίων σχέσεων. Επόμενο στάδιο είναι η δημιουργία βιβλιοθήκης και η κατάλληλη ετοιμασία μιας αίθουσας για αναγνωστήριο. Τα διάφορα μέσα και μέθοδοι διαρκούς ενημέρωσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, το αντικείμενο δραστηριότητα αυτής, το ποιοτικό επίπεδο και το ποσοστό το οποίο συμμετέχει το προσωπικό της.

Συνήθως, χρησιμοποιούνται διάφορα βιβλία και περιοδικά, που η διεύθυνση δημοσίων σχέσεων προμηθεύει από τα έξω βιβλιοπωλεία ή είναι συνδρομητής σε εκδοτικούς οίκους διαφόρων εντύπων - βιβλίων και περιοδικών. Χρησιμοποιούνται, επίσης, βιβλία που εκδίδουν οι ίδιοι οι υπάλληλοι της. τα διάφορα σύγχρονα μέσα οπτικοακουστικής φύσεως, η χρησιμοποίηση ειδικών πινάκων, slides, κινηματογραφικές μηχανές προβολής, οι διάφορες ομιλίες σε συγκεντρώσεις με ομιλητές ειδικούς επιστήμονες, μέσα ή έξω από την επιχείρηση, με θέματα συγκεκριμένα και εφαρμοσμένα στο πρόγραμμα δραστηριότητας της επιχείρησης, είναι ο κορμός της όλης στρατηγικής, στον τομέα των εντύπων - βιβλίων και της εν γένει μόρφωσης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων της επιχείρησης.

4.7.1.4. Παρότρυνση των Εργαζομένων σε Σύμπνοια και Συνεργασία

Η επιχείρηση, για να μπορεί να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους προς το συμφέρον της και να επιτυγχάνει άριστα αποτελέσματα σε όλο το εύρος της πολιτικής της, πρέπει να εξασφαλίζει την ομόνοια, τη συμφιλίωση και την πλήρη συνεργασία όλων - από τον τελευταίο εργατοτεχνίτη ως και το διευθυντή. Βασική προϋπόθεση, για να εξασφαλιστεί η απαραίτητη σύμπνοια και συνεργασία του προσωπικού, είναι η δημοκρατική, η σωστή η ανθρώπινη μεταχείριση του υπαλλήλου από όλους τους ανώτερους και σε όλη την κλίμακα ιεραρχίας και τους χώρους εργασίας. Απαιτείται η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας αυτής από τη διοίκηση και η υλοποίηση της

(συμμετοχή των εργαζομένων στα συμβούλια κορυφής, προαγωγών, πειθαρχικών ποινών). Η δημιουργία προϋποθέσεων για τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης είναι ο βασικός παράγοντας συμφιλίωσης, συνένωσης και συνεργασίας, καθώς και ο σεβασμός και η τήρηση του χρόνου ανάπαυσης (20' - 30').

4.8. Στρατηγικές υποκίνησης

Βασική στρατηγική παρακίνησης είναι η επικοινωνία του μάνατζερ με τους εργαζόμενους, η οποία πρέπει να πηγάζει από την κατανόηση, εκ μέρους του μάνατζερ, της σημασίας των ανθρώπινων σχέσεων για την καλή λειτουργία του οργανισμού.

Άλλες στρατηγικές παρακίνησης είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση, η μείωση του κόστους λειτουργίας του οργανισμού και ο επιμερισμός των κερδών στους εργαζόμενους, ο σχεδιασμός εργασίας, τα χρηματικά κίνητρα, το άνετο εργασιακό περιβάλλον, η δυνατότητα επιμόρφωσης μέσα ή έξω από τον οργανισμό.

Οι στρατηγικές αυτές συμβάλουν στην ανάπτυξη υψηλού ηθικού στους εργαζόμενους και, κατά συνέπεια, στην υψηλή απόδοσή τους στην εργασία και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ο εργαζόμενος αισθάνεται μέλος μιας οικογένειας και βλέπει την εργασία του σαν μέσο κατάκτησης στόχων και αυτοπραγμάτωσης.

Επιτυχημένοι οργανισμοί στηρίζονται σε ικανοποιημένους υπαλλήλους που νιώθουν την παρακίνηση να εργασθούν καλά και να έχουν υψηλή παραγωγικότητα. Πίσω από έναν επιτυχημένο και ικανοποιημένο εργαζόμενο υπάρχει ένας επιτυχημένος και ικανοποιημένος μάνατζερ (Manzioni & Review).

Άλλωστε, όπως αναφέρει ο S.Livingsston στο δοκίμιο του Pygmalion in Management, «η υψηλή ή χαμηλή αποδοτικότητα του εργαζομένου δεν πηγάζει από τον τρόπο που συμπεριφέρεται ο ίδιος, αλλά από τον τρόπο με τον οποίο του φέρεται ο μάνατζερ του.

4.9. Προσεγγίσεις της Εργασιακής Υποκίνησης

1. Rational-economic concept of motivation. (λογικό-οικον/λογικό σχέδιο ώθησης.)

Ο γνωστότερος εκπρόσωπος αυτής της προσέγγισης υπήρξε ο F. W. Taylor. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση ο εργαζόμενος υποκινείται όταν λαμβάνει τον **υψηλότερο**

δυνατό μισθό δουλεύοντας όσο γίνεται πιο παραγωγικά. Για τον Taylor το μόνο πράγμα που σταματάει την παραγωγικότητα είναι η σωματική κούραση. Για τον Taylor, αυτό που θέλουν οι εργαζόμενοι περισσότερο από οτιδήποτε άλλο για να αποδώσουν στο μάξιμουμ των δυνατοτήτων τους είναι οι υψηλοί μισθοί.

2. Social concept of motivation. (Κοινωνικό σχέδιο ώθησης.)

Την παραπάνω, υπεραπλουστευμένη προσέγγιση του Taylor, κατέρριψε η λεγόμενη σχολή σκέψης των ανθρωπίνων σχέσεων (human relations), η οποία κατέδειξε ότι οι άνθρωποι δουλεύουν όχι μόνο για τη χρηματική ανταμοιβή αλλά και για να ικανοποιήσουν πολλές ακόμη ανάγκες τους. Οι εκπρόσωποι αυτής της προσέγγισης δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις **κοινωνικές ανάγκες** που νιώθει το άτομο και οι οποίες πρέπει να ικανοποιούνται μέσω της εργασίας του.

3. Self-actualization concept of motivation.(σχέδιο ώθησης αυτό-πραγματοποίησης)

Συνεχίζοντας στον δρόμο που χάραξε η σχολή σκέψης των ανθρωπίνων σχέσεων, οι εκπρόσωποι αυτής της σχολής σκέψης έδωσαν ακόμη μεγαλύτερο βάρος στην ψυχολογική διάσταση της υποκίνησης. Στόχος ήταν η εργασία να προσφέρει όσο το δυνατόν περισσότερη **εσωτερική ικανοποίηση** στον εργαζόμενο. Το ζητούμενο είναι η προσωπική προσαρμογή του εργαζόμενου στον εργασιακό χώρο.

4. Complex-person concept of motivation. (σύνθετο πολύπλοκο σχέδιο ώθησης)

Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, είναι τόσο πολλοί οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του εργαζόμενου που αυτό που μπορούν να κάνουν οι μάνατζερ είναι να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με τη **συγκεκριμένη περίπτωση** που έχουν να αντιμετωπίσουν.

4.10. Υποκίνηση + επιχείρηση

Προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργαζόμενων, αυτοί πρέπει να εργάζονται σε κατάσταση ισορροπίας. Για το λόγο αυτό οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι αρμονικοί με τα κοινωνικά ιδεώδη και οι λειτουργίες να έχουν συνέπεια και συνάφεια με τους στόχους της. **Μία επιχείρηση δεν μπορεί να τροποποιήσει την ευφυΐα και το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζόμενων, αλλά μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις τους, να εξασφαλίσει τις θετικά προσανατολισμένες προς την εργασία προθέσεις τους και να αυξήσει τις**

προσπάθειές τους. Επίσης μπορεί να ορίσει τον κατάλληλο βαθμό δυσκολίας του έργου που καλείται να αναλάβει κάθε εργαζόμενος, ώστε να αποδοθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα. Η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο σύστημα αμοιβών των εργαζόμενων, διότι ενώ **η τιμωρία** δεν έχει ιδιαίτερη επιτυχία ως υποκινητικός παράγοντας, **η αμοιβή** λειτουργεί υποκινητικά, ιδιαίτερα όταν συνδέεται με την θετική συμπεριφορά, αποδίδεται άμεσα, αυθόρμητα και έχει ποικιλία. Είναι σημαντικό να δώσει η διοίκηση στους εργαζόμενους την αξία που έχουν. Η αξία αυτή προκύπτει από την βαρύτητα της γνώμης τους και την αναγνώριση των προσπαθειών τους. Η συμμετοχή όλων των εργαζόμενων στη διοίκηση της επιχείρησης δίνει στον καθένα την αίσθηση σημαντικότητας για να ικανοποιήσει το εγώ του και να εργαστεί αποτελεσματικότερα.

4.11. Υποκίνηση + εργαζόμενοι

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αποτελούν το κέντρο του σύμπαντος. Παρερμηνεύουν τα συστήματα υποκίνησης της διοίκησης, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις και την επικοινωνία τους με την επιχείρηση και οδηγεί σε παρεξηγήσεις και επιθετικότητα. Συνήθως πρόκειται για εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν πρόβλημα προσαρμογής στο επάγγελμα, αν και πολλές φορές είναι ιδιαίτερα εργατικοί και παραγωγικοί. Σε κάθε περίπτωση η διοίκηση πρέπει να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους αυτούς, διότι η συμπεριφορά τους μπορεί να οφείλεται απλά σε παρεξήγηση του τρόπου με τον οποίον θεωρούν ότι εκτιμάται η προσφορά τους. Η εκδήλωση ενδιαφέροντος της διοίκησης προς αυτά τα άτομα και η αντιμετώπιση προβλημάτων που τυχόν αντιμετωπίζουν, μπορεί να αποκαταστήσει τη σχέση τους με την επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση πρέπει να δοθούν προθεσμίες και σε περίπτωση μη προσαρμογής να ληφθούν οριστικά μέτρα.

4.12. Υποκίνηση και Παραγωγικότητα

Η παραγωγικότητα είναι για την οργάνωση και την θεωρία της κε-ντρικό στοιχείο, η δε ανθρώπινη συμμετοχή στις αυξομειώσεις της παραγωγικότητας είναι στοιχείο έρευνας των επιστημών της διοίκησης και της διοικητικής ψυχολογίας. Γενικά η παραγωγικότητα εξαρτάται από δυο βασικές μεταβλητές: Την εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο και την χρήση των πόρων. Με τον όρο «πόροι» εννοούμε τις πρώτες ύλες και την τεχνολογία. Είναι φανερό ότι η βελτίωση της τεχνολογίας των

εγκαταστάσεων του εξοπλισμού και η βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής σε μια επιχείρηση, έχει συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας σε μια δεδομένη κατάσταση. Αλλά στους περισσότερους οργανισμούς η εκτέλεση της εργασίας από τους εργαζόμενους έχει μεγαλύτερη ση-μασία για την παραγωγικότητα . Ακόμα και στο πιο αυτοματοποιημένο σύστημα εργασίας, η ανθρώπινη συμμετοχή παίζει, σ τελευταία ανάλυση, το κυριότερο ρόλο στην αύξηση ή την μείωση της παραγωγικότητας. Ειδικότερα όμως η παραγωγικότητα του εργαζόμενου, εξαρτάται από την ικανότητα του να κάνει μια συγκεκριμένη εργασία και από την υποκίνηση. Η ικανότητα για μια συγκεκριμένη εργασία εξαρτάται πάλι, από τη δεξιότητα του εργαζόμενου και τις γνώσεις του. Αλλά ενώ η ικανότητα για την εργασία επηρεάζεται από την δε-ξιότητα και τη γνώση, η υποκίνηση σε σχέση με την Παραγωγικότητα, αποτελεί δυσεπίλυτο πρόβλημα, γιατί πολλές αστάθμητες μεταβλητές σχετίζονται, κάθε φορά, με τη λύση του. Πολλές φορές μεγαλύτερη και από την ικανότητα σε γνώση και δεξιότητα δεν αποδίδουν σύμφωνα μ' αυτές. Αλλά και το αντίθετο, η πράξη έχει δείξει περιπτώσεις εργαζομένων μέτριας ικανότητας να έχουν απόδοση πολύ ικανοποιητική, γιατί υποκινητικοί παράγοντες επιδρούν ευνοϊκά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Αλλά δεν είναι πάντα αναλογική η σχέση βαθμού υποκίνησης και παραγωγικότητας. Η πράξη έχει δείξει ότι η μεγάλη υποκίνηση δεν οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, όταν η εργασία είναι πολύπλοκη και δύσκολη. Υπάρχει δηλ. μια σχέση μεταξύ του είδους της εργασίας και κυρίως του βαθμού δυσκολίας της εργασίας και του βαθμού υποκίνησης, όσο αφορά την παραγωγικότητα. Τούτο γιατί η υπέρμετρη αύξηση υποκίνησης (δηλ. η θέση υψηλών κινήτρων) ενώ στην αρχή οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας, η τελευταία μειώνεται, όταν τα καθήκοντα που έχουν ανατεθεί στους εργαζόμενους είναι πολύπλοκα και δεν ανταποκρίνονται στις ικανότητες τους γι' αυτά. Η σωστή ηγεσία είναι αυτή που θα προσδιορίσει το ποσό της υποκίνησης που χρειάζεται για να εξασφαλισθεί υψηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων σε μια συγκεκριμένη εργασία, γνωρίζοντας ότι η αύξηση της υποκινητικής δύναμης με την θέση κινήτρων, δεν εξασφαλίζει πάντα την επιθυμητή παραγωγικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1. Ορισμοί Ηγεσίας

Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1969), «Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτήν. Από αυτόν τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι την διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση. Ένας από τους πρώτους που ασχολήθηκαν με την ηγεσία (Stogdill, 1979; Bass 1990), την όρισε ως «την διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων. Λίγα χρόνια αργότερα, οι Bennis και Nanus (1985) ορίζουν την ηγεσία ως την φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου, ενώ την ίδια χρονιά ο Hollander την ορίζει ως την διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή της οργάνωσης-οργανισμού. Έπειτα ο Yukl(1989) αναφέρει την ηγεσία ως τις διαδικασίες επιρροής που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, την δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή έργου που αποβλέπει στην επιδίωξη των στόχων καθώς και τη συμβουλή στην διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της. Ακόμη ο Northouse (1997) δίνει έναν άλλο ορισμό της ηγεσίας ορίζοντας την σαν μια διαδικασία όπου ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, ενώ ο Cashman (1998) ως την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία. Σύμφωνα με τους Evans



and Lindsay (1999), ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει θετικά το ανθρώπινο δυναμικό και τα συστήματα τα οποία βρίσκονται υπό την επίβλεψη του ώστε να μπορέσει να επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με το λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας του καθηγητή γλωσσολογίας Μπαμπινιώτη (1998), η ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας και καθοδηγητικού ρόλου στα πλαίσια μιας ομάδας. Σύμφωνα άλλωστε, με τον Μπουραντά (2001) η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Πετρίδου, 1993).

Γενικά «Ηγεσία» είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας η εμπιστοσύνη πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κανείς σημαίνει να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται δεν ακολουθεί.

5.2. Θεωρήσεις της Ηγεσίας

Οι πρώτες μελέτες της ηγεσίας βασίστηκαν, κυρίως, σε μία απόπειρα να εντοπισθούν τα χαρακτηριστικά που κατείχαν πράγματι οι ηγέτες. Άρχισαν με την άποψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται, πεποιθήσεως που χρονολογείται από τους αρχαίους Έλληνες και Ρωμαίους. Η θεωρία αυτή έχασε σημαντικό έδαφος με την άνοδο της επιρροής της ψυχολογίας, κυρίως. Το «χάρισμα», η κληρονομική καταβολή, χωρίς καλλιέργεια δεν αποδίδει. Το εκ καταβολής «μικρότερο χάρισμα», με συστηματική καλλιέργεια, βελτιώνεται σημαντικά. Η άποψη αυτή τεκμηριώνεται αν αναλύσουμε το περιεχόμενο των θεωρήσεων της ηγεσίας. Στην προσπάθεια βελτιώσεως συμβάλλουν : η αυτογνωσία, η ενημέρωση, η διανοητική ταύτιση, η αντικειμενικότητα.

1. η γενετική θεωρία

2. οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη,

3. οι θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη,
4. οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος και
5. νέες προοπτικές, όπως π.χ. ο ηγέτης μεταρρυθμιστής.

Στα πλαίσια του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζονται οι τέσσερις πρώτες προσεγγίσεις. Αναλυτικότερα οι τέσσερις πρώτες θεωρίες έχουν ως εξής:

5.2.1. Γενετική Θεωρία (Genetic approach)

Η πιο παλιά προσέγγιση του φαινομένου της ηγεσίας θεωρείται η γενετική θεωρία, σύμφωνα με την οποία η ικανότητα ηγεσίας είναι κληρονομική (Montana and Charvon, 1993). Η προσέγγιση αυτή άλλωστε βρήκε στήριγμα από τις βασιλικές οικογένειες, όπου πίστευαν ότι μόνο ο κληρονόμος της βασιλικής οικογένειας ήταν ο καταλληλότερος για την συνέχιση της κάθε βασιλείας. Η γενετική προσέγγιση κυριάρχησε για πολλά χρόνια μέχρι τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, οπότε άρχισε σταδιακά να καταρρέει. Έτσι κατά τον δέκατο όγδοο και ένατο αιώνα, άνθρωποι χωρίς βασιλική καταγωγή αναρριχήθηκαν σε θέσεις με εξουσία και επιρροή χάρη στην διορατικότητά τους χωρίς να είναι απόγονοι βασιλιάδων. Η γενετική θεωρία δεν μπόρεσε ποτέ να εξηγήσει με ποιο τρόπο αυτά τα άτομα κατέλαβαν ηγετικές θέσεις και πέτυχαν ως ηγέτες. Η γενετική θεωρία απέτυχε γιατί ο κόσμος άλλαξε.

5.2.2. Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Trait theories)

Οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά είναι επίσης θεωρίες γενετικής προσέγγισης. Εντούτοις θεωρήθηκε σκόπιμη η αναφορά τους σε ξεχωριστή υποενότητα με σκοπό την καλύτερη διασαφήνιση των θεωριών.

Σε αυτά τα πλαίσια, πολλές από τις παλαιότερες μελέτες περί ηγεσίας έριχναν το βάρος τους στα γνωρίσματα του ηγέτη. Οι ερευνητές δηλαδή προσπαθούσαν να βρουν ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή γνωρίσματα που επέτρεπαν να διακρίνονται οι επιτυχημένοι ηγέτες από τους αποτυχημένους. Οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών των ηγετών, που αναπτύχθηκαν, θεωρούσαν ότι αυτά τα χαρακτηριστικά ήταν έμφυτα στους ανθρώπους (Kanji and Moura, 2001).

Σε μια επισκόπηση των ερευνών που έγιναν από το 1948 ο Stogdill (1974) ταξινόμησε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έξι (6) κατηγορίες. Οι κατηγορίες με τα χαρακτηριστικά είναι:

- **Σωματικά χαρακτηριστικά**, όπως ηλικία, εμφάνιση, ύψος και βάρος.
- **Κοινωνικό υπόβαθρο**, όπως μόρφωση, κοινωνική θέση και κινητικότητα.
- **Χαρακτηριστικά ευφυΐας**, όπως ευφυΐα, ικανότητες, κρίση γνώσεις, αποφασιστικότητα και ευφράδεια λόγου.
- **Χαρακτηριστικά προσωπικότητας**, όπως επιθετικότητα, ενεργητικότητα, επιβλητικότητα, εξωτερικευση, ενθουσιασμός, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, προσωπική ακεραιότητα και αυτοπεποίθηση.
- **Χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με τα καθήκοντα**, όπως επιτυχία, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, ανάληψη ευθυνών και προσαρμοστικότητα στο έργο.
- **Κοινωνικά χαρακτηριστικά**, όπως διοικητική ικανότητα, ελκυστικότητα, συνεργασία, δημοτικότητα, γόητρο, κοινωνικότητα, διαπροσωπικές σχέσεις, ευγένεια και διπλωματία.

Μολονότι τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών φαίνεται ότι βοηθούν στον εντοπισμό ορισμένων χαρακτηριστικών των ηγετών, ελάχιστα όμως στοιχεία παρέχουν τη δυνατότητα για κατανόηση και πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας του ηγέτη.

Μια ακόμη από τις επικρίσεις της θεωρίας αυτής είναι ότι τα ατομικά γνωρίσματα που έχουν σημασία για μια απασχόληση μπορεί να μην έχουν σημασία για κάποιους άλλους ρόλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Συνεπώς αμφισβητείται η ομοιομορφία των χαρακτηριστικών για όλους τους ηγέτες.

Επιπλέον η συγκέντρωση της προσοχής στα χαρακτηριστικά δεν μπορεί να δείξει αυτό που το άτομο πραγματικά κάνει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ηγέτη. Η προσέγγιση αυτή αγνοεί τον υφιστάμενο και την επιρροή που αυτός ασκεί πάνω στον τρόπο της ηγεσίας.

5.2.3. Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη (Behavioral theories)

Στη δεκαετία του 1950 η αποτυχία της θεωρίας των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη οδήγησε τους επιστήμονες της συμπεριφοράς στη συγκέντρωση της προσοχής τους στην ίδια τη συμπεριφορά του ηγέτη. Θεμέλιο αυτής της προσέγγισης είναι η πεποίθηση ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες χρησιμοποιούν κάποιο ιδιαίτερο τρόπο στη διοίκηση των ατόμων και ομάδων με στόχο να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού, η υψηλή παραγωγικότητα και ταυτόχρονα να διατηρηθεί υψηλό το ηθικό των ατόμων. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς τονίζει ότι η ηγεσία μπορεί να διδαχθεί, πρέπει να είναι ευέλικτη και δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τύπος σωστής ηγεσίας (Montana and Charnov, 1993). Παρακάτω αναλύονται μερικές από τις θεωρίες της προσέγγισης συμπεριφοράς.

5.2.3.1. Θεωρία X και Y

Σημαντική συμπεριφορική προσέγγιση είναι η **θεωρία X και Y** (McGregor, 1960).

Σύμφωνα με αυτήν οι ηγέτες ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες:

1. στους αυταρχικούς-θεωρία X- που θεωρούν ότι το προσωπικό δεν θέλει να εργάζεται, προτιμά τον ελεύθερο χρόνο και την χαλάρωση. Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιέζονται, να καθοδηγούνται στενά και να απειλούνται ακόμα και με τιμωρία. Γι' αυτούς ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται παρά να ηγείται.
2. στους δημοκρατικούς ηγέτες-θεωρία Y- που θεωρούν ότι η σωματική και πνευματική προσπάθεια για την περαίωση της εργασίας αποτελεί ικανοποιητική δραστηριότητα όπως η ψυχαγωγία και το παιχνίδι. Η απειλή ποινής δεν είναι αποτελεσματικός τρόπος κινητοποίησης των μελών και ότι αν νιώσουν δέσμευση θ' αναπτύξουν αυτοέλεγχο στους σκοπούς της Οργάνωσης. Αναγνωρίζεται η επίδραση

της μάθησης και το γεγονός ότι η ευφυΐα, η φαντασία και η διορατικότητα χαρακτηρίζουν μεγάλο ποσοστό ανθρώπων.

5.2.3.2. Έρευνα του Πανεπιστημίου της πολιτείας του Οχάιο

Μια από τις πιο γνωστές ερευνητικές προσπάθειες που πραγματοποιήθηκαν στην περιοχή αυτή είναι του πανεπιστημίου της πολιτείας του Οχάιο. Οι επιστήμονες μελέτησαν τη συμπεριφορά και όχι τα γνωρίσματα του ηγέτη ώστε περιέγραψαν τη συμπεριφορά του ατόμου που ασκεί καθήκοντα ηγέτη σε μια ομάδα ή οργανισμό.

Οι δυο διαστάσεις της συμπεριφοράς του ηγέτη, που αρχικά προσδιόρισαν οι ερευνητές του Πανεπιστημίου του Οχάιο τονίζουν:

- το βαθμό του ενδιαφέροντος του ηγέτη για το έργο (προσοχή δίνεται στην πραγματοποίηση της εργασίας) και
- το βαθμό του ενδιαφέροντος του ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις (προσοχή δίνεται στις ανάγκες και τα αισθήματα των ανθρώπων).

Οι δυο διαστάσεις πήραν το όνομα:

- της πρωτοβουλίας ή **σαφήνειας στη δομή** (initiating structure) και
- της θεώρησης και **μέριμνας του ατόμου** (consideration).

Ας αναφερθούμε αναλυτικότερα στους δύο παράγοντες:

1. Η διάσταση της **πρωτοβουλίας ή σαφήνειας στη δομή** αναφέρεται στη συμπεριφορά του ηγέτη που σκοπό έχει να οριοθετήσει τη σχέση μεταξύ του ίδιου και των μελών της ομάδας εργασίας και ακόμα να καταστρώσει την προσπάθειά του να θεσπίσει συγκεκριμένες μεθόδους οργάνωσης, κανάλια επικοινωνίας και μεθόδους διαδικασίας.

2. Η διάσταση της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου αναφέρεται στη συμπεριφορά του ηγέτη που δείχνει φιλία, εμπιστοσύνη, σεβασμό και διάθεση ανάπτυξης στενών σχέσεων μεταξύ του ίδιου και των μελών του προσωπικού του.

Τα κυριότερα συμπεράσματα που προέκυψαν συνοψίζονται ως εξής:

1. οι ενδείξεις φανερώνουν ότι τόσο η πρωτοβουλία και η σαφήνεια του ηγέτη για τη δομή, όσο και το ενδιαφέρον και η θεώρηση του ατόμου αποτελούν θεμελιώδεις διαστάσεις της συμπεριφοράς του ηγέτη.

2. τους προϊσταμένους απασχολεί η διάσταση της πρωτοβουλίας και σαφήνειας στη δομή, ενώ τους υφισταμένους απασχολεί η διάσταση της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου.

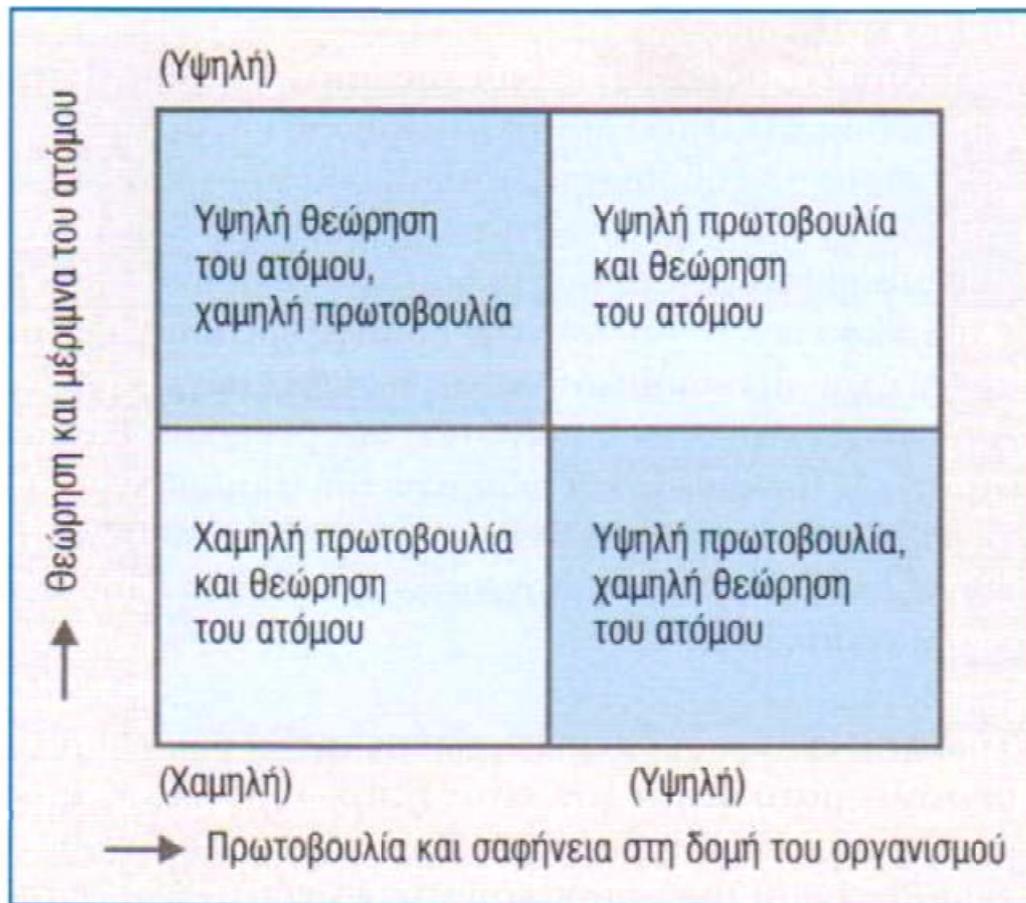
3. η συμπεριφορά του αποτελεσματικού ηγέτη σχετίζεται με την άριστη απόδοσή του και στις δυο διαστάσεις.

4. οι μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στη συμπεριφορά των μελών της ομάδας, καθώς επίσης και στα χαρακτηριστικά της ομάδας, όπως είναι η αρμονία, η ειλικρίνεια και η σαφήνεια στις διαδικασίες, συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με τον τρόπο ηγεσίας (ηγετικό στυλ) του ηγέτη.

Επιπλέον οι μελέτες έδειξαν ότι:

- Οι διαστάσεις της πρωτοβουλίας ή σαφήνειας στη δομή της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου συνδέονται θετικά με τις διάφορες μετρήσεις της συνεκτικότητας και αρμονίας της ομάδας.
- Η διάσταση της πρωτοβουλίας ή σαφήνειας για τη δομή σχετίζεται με την ενότητα της ομάδας.
- Η διάσταση της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου συνδέεται με τις απουσίες, τα παράπονα, την εγκατάλειψη και τη γραφειοκρατία.

Για τον προσδιορισμό των τρόπων ηγεσίας και για την ανάλυση της συμπεριφοράς ηγεσίας, η σχετική έρευνα χρησιμοποίησε το τεταρτημόριο ηγεσίας του Ohio, το οποίο παρουσιάζεται στο σχήμα 1.



Σχήμα 1. Τα τεταρτημόρια ηγεσίας του Ohio

Οι μελέτες που έγιναν από την ομάδα αυτή συνέβαλαν πάρα πολύ στη γνώση και κατανόηση της ηγεσίας και αποτέλεσαν το θεμέλιο πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η σύγχρονη θεωρία.

5.2.3.3. Έρευνα του Πανεπιστημίου του Michigan

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Πανεπιστήμιο του Michigan χρησιμοποιήθηκαν για τις δύο διαστάσεις της ηγεσίας, οι όροι (Likert, 1961):

- Εργασιοκεντρική και
- Ανθρωποκεντρική.

Οι ερευνητές του Πανεπιστημίου του Michigan κατέληξαν στα παρακάτω συμπεράσματα (Montana and Charnov, 1993):

- Η αποτελεσματικότητα ενός τύπου ηγεσίας δεν μπορεί να αξιολογηθεί μόνο από το επίπεδο παραγωγικότητας που παράγεται.
- Για την αξιολόγηση ενός τύπου ηγεσίας χρειάζεται να συνεκτιμηθούν και άλλοι παράγοντες όπως ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων, ο ποσοστό απουσιών και οι ρυθμοί εναλλαγής του προσωπικού.
- Ακόμα και αν ένας τύπος ηγεσίας κρίνεται σαν λιγότερο αποτελεσματικός μπορεί να οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα.

5.2.3.4. Μοντέλο Διοικητικού Πλέγματος

Το Μοντέλο Διοικητικού Πλέγματος (Διευθυντικό Πλέγμα) αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1960 (Blake and Mouton, 1964). Το μοντέλο αυτό δέχεται δύο υποθέσεις σχετικά με τη συμπεριφορά του ηγέτη:

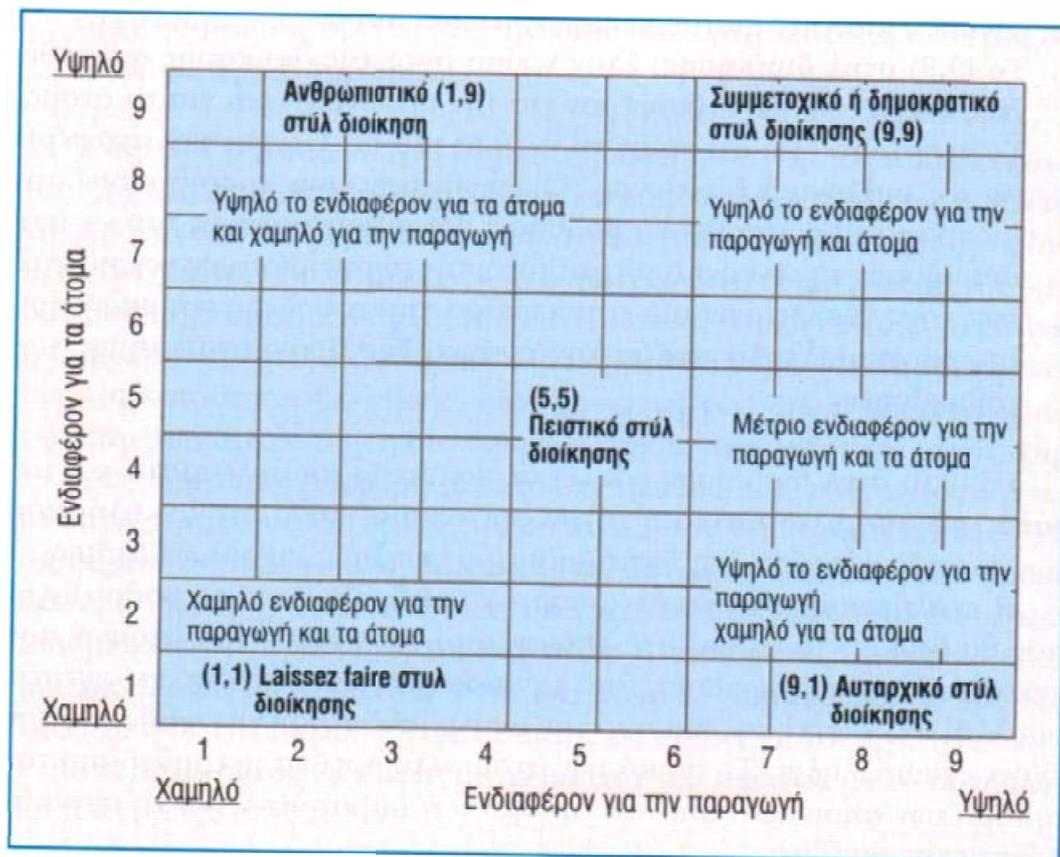
- το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή, που εντοπίζεται στο ενδιαφέρον του για την πραγματοποίηση των στόχων της παραγωγής, όπως είναι για παράδειγμα η ποιότητα, η ποσότητα και η απόδοση και
- ο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, που εντοπίζεται στο ενδιαφέρον του διευθυντή για την προσωπική ανάπτυξη και ανάδειξη της αξίας των υφισταμένων, για την εξασφάλιση ενός δικαίου συστήματος αξιολόγησης και

ανταμοιβής και για την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων στα μέλη του οργανισμού.

Για το διευθυντή αυτές οι δυο διαστάσεις δεν παραμένουν απομονωμένες, αλλά υφίστανται αλληλεπίδραση. Αυτές οι δυο ενδείξεις, έμφαση στα άτομα από τη μία μεριά και έμφαση στην παραγωγή από την άλλη, επηρεάζουν πολύ τη σκέψη, τα αισθήματα και τις ενέργειες του ηγέτη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους στη διοίκηση.

Οι Blake και Mouton (1964) απεικονίζουν τη σχέση μεταξύ της παραγωγής και του προσωπικού σ' ένα πλέγμα 9*9 σημείων που τους επιτρέπει να αναπτύξουν 81 δυνατούς συνδυασμούς διευθυντικών ενδιαφερόντων.

Το σχήμα 2, απεικονίζει το διευθυντικό πλέγμα με τα κύρια πέντε πρότυπα (στυλ) διοίκησης. αναλυτικότερα έχουμε:



Σχήμα 2. Το Διευθυντικό πλέγμα των Blake & Mouton

A. το (1,1) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα. Το άτομο δε συμμετέχει πραγματικά στις υποθέσεις του οργανισμού και γι' αυτό αποτελεί το χειρίστο τρόπο διοίκησης.

B. το (9,1) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για τα άτομα και μεγάλη έμφαση στην εκτέλεση των καθηκόντων και στην παραγωγή. Ο μάνατζερ που διοικεί μ' αυτόν τον τρόπο γνωρίζει τι πρέπει να γίνει και κατευθύνει τους υφισταμένους του κατά τρόπο που να εκπληρώσουν τους σκοπούς που αυτός έχει θέσει.

Γ. το (5,5) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής δίνει μέτρια έμφαση για την παραγωγή και για τα άτομα. Η επιχείρηση διατηρεί μια σταθερή κατάσταση. Η ικανοποιητική απόδοση της επιχείρησης επιτυγχάνεται με την εξασφάλιση ισορροπίας ανάμεσα στην πραγματοποίηση της εργασίας και στη διατήρηση του ηθικού των ατόμων σε κάποιο ικανοποιητικό επίπεδο.

Δ. το (1,9) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα. Ο μάνατζερ πιστεύει ότι μια ομάδα που είναι ευχαριστημένη θα είναι περισσότερο παραγωγική. Στην περίπτωση αυτή δίνεται προσοχή στην ικανοποίηση των αναγκών των μελών του οργανισμού, πράγμα που οδηγεί στη δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας και ευχάριστου κλίματος μεταξύ τους.

Ε. το (9,9) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα. Το στυλ αυτό έχει σχέση με τη θεωρία του McGregor (1960) και αναφέρεται ως συλλογική διεύθυνση. Ο διευθυντής που χρησιμοποιεί τον τρόπο αυτό προσπαθεί να βοηθήσει τους υφισταμένους του να ικανοποιήσουν την ενεργητικότητά τους, την αυτονομία τους και τις ανάγκες τους. Καλλιεργεί μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και υποστήριξης και παράλληλα τονίζει την ανάγκη της πραγματοποίησης των καθηκόντων.

Το (9,9) στυλ διοίκησης οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού τόσο στην εκπλήρωση των σκοπών του, όσο στη διατήρηση του υψηλού ηθικού των ατόμων. Στο πλαίσιο του διευθυντικού πλέγματος ο διευθυντής που δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για το προσωπικό είναι ο πλέον επιτυχημένος διευθυντής. Αυτός ο ιδανικός τρόπος ηγεσίας εμφανίζεται στη θέση 9,9.

Ο Likert (1961) χρησιμοποίησε ένα δείγμα από 220.000 μανάτζερ και υπαλλήλους που εργάζονταν σε βιομηχανίες, σε μια έρευνά του που διήρκεσε γύρω στα τριάντα χρόνια, και συμπέρανε από τα αποτελέσματά της ότι το δημοκρατικό ή το συμμετοχικό στυλ διοίκησης (9,9) μπορεί να επιτύχει υψηλή απόδοση, 20-40% υψηλότερη από μία μέση κατάσταση. Μεταβλητές που κατά τη γνώμη του Likert μπορούν να τροποποιηθούν είναι το οργανωτικό κλίμα, η εποπτεία και η δομή του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών έδωσαν τα παρακάτω δυο συμπεράσματα:

1. ο καλύτερος τρόπος διοίκησης δεν μπορεί να προσδιοριστεί από ένα μόνο φιλοσοφικό κριτήριο (π.χ. κάποιος «πρέπει» να εφαρμόσει το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας για να επιτύχει). Το σπουδαιότερο κριτήριο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η αποτελεσματικότητα δηλ. ποια συμπεριφορά του ηγέτη θα παράγει το καλύτερο αποτέλεσμα σχετικά με τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

2. αν ένας τρόπος ηγεσίας είναι περισσότερο αποτελεσματικός (δηλαδή το συμμετοχικό στυλ 9,9), πως αυτό συμβιβάζεται με την ενδεχομενική θεωρία (contingency theory), η οποία τονίζει ότι δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος διοίκησης; Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από τη χρησιμοποίηση ενός στυλ ηγεσίας που είναι κατάλληλο σε μια συγκεκριμένη κατάσταση.

Γεγονός είναι ότι, για να μεταπηδήσει η επιχείρηση από μια κατάσταση χαμηλής αποτελεσματικότητας σε κάποια άλλη υψηλότερης, πρέπει να περάσει από διάφορα στάδια. Αυτό όμως απαιτεί από τον ηγέτη να διαθέτει δεξιότητες που να μπορούν να αναπτύξουν τη συμπεριφορά της ομάδας σε τέτοιο σημείο, ώστε αυτή να είναι ικανή να δεχτεί το συμμετοχικό ή δημοκρατικό τρόπο διοίκησης. Για να φθάσουμε όμως σ' αυτή την επιθυμητή κατάσταση διοίκησης, ίσως χρειαστεί μικρότερη συμμετοχή των υφισταμένων στη διοίκηση στα διάφορα στάδια ανάπτυξης και οργάνωσης.

Μια σημαντική διαφορά μεταξύ του διευθυντικού πλέγματος και των μελετών του πανεπιστημίου της πολιτείας του Οχάιο είναι η εξής: «ενδιαφέρον» σημαίνει την προδιάθεση για κάτι ή τη διάσταση των προθέσεων. Επομένως, το διευθυντικό πλέγμα είναι ένα μοντέλο διαθέσεων που μετράει τις προθέσεις του μανάτζερ ή του διευθυντή, ενώ το πλαίσιο της πολιτείας του Οχάιο είναι ένα μοντέλο συμπεριφοράς που εξετάζει το πώς αντιλαμβάνονται οι άλλοι τις ενέργειες του ηγέτη.

5.2.3.5. Το μοντέλο ανταλλαγής ηγέτη-υφισταμένων

Το μοντέλο ανταλλαγής ηγέτη-υφισταμένων (Dansereau et al. 1975) διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα ως προς το γεγονός ότι εξηγεί πώς οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη είναι μοναδικές και αναπτύσσονται με διαφορετικό τρόπο. Δίνεται έμφαση στην επικοινωνία και στις σχέσεις ανάμεσα στον ηγέτη και στα μέλη της ομάδας. Υπάρχει διάκριση μεταξύ ηγεσίας και εξουσίας και η επιτυχημένη ηγεσία χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης. Έτσι οι ηγέτες μπορούν να αναπτύξουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με μέλη στα οποία δίνονται ευθύνες, πρωτοβουλίες και προνόμια, (εσω-ομάδα) σε αντίθεση με άλλα μέλη με τα οποία διατηρείται μια λιγότερο στενή και περισσότερο τυπική σχέση (εξω-ομάδα). Η ποιότητα της σχέσης συνδέεται με την εργασία και τα αποτελέσματα των στάσεων. Οι σχέσεις ηγέτη-μέλους είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης στη διάρκεια των ρόλων που αναπτύσσουν.

5.2.3.6. Έρευνα Stogdill

Ο Stogdill (1979) παρατηρεί ότι «δύο παράγοντες δεν είναι αρκετοί για να περιγράψουν ικανοποιητικά την πολυπλοκότητα της ηγετικής συμπεριφοράς». Γι' αυτό και αναθεώρησε την έρευνα του και συμπεριέλαβε τις παρακάτω δώδεκα διαστάσεις περιγραφής της διοικητικής συμπεριφοράς (Bass, 1981):

1. **Εκπροσώπηση** (representation)- ο ηγέτης μιλάει και ενεργεί σαν εκπρόσωπος της ομάδας.
2. **Αναζήτηση συμβιβαστικής λύσης** (demand reconciliation)- ο ηγέτης συμβιβάζει τις συγκρουόμενες απαιτήσεις και μειώνει την αταξία στο σύστημα.
3. **Ανοχή στην αβεβαιότητα** (tolerance of uncertainty)- ο ηγέτης ξέρει να ανέχεται την αβεβαιότητα και την αναβολή χωρίς άγχος και ταραχή.
4. **Πειστικότητα** (persuasiveness)- ο ηγέτης χρησιμοποιεί επιτυχώς την πειθώ και την επιχειρηματολογία και δείχνει ότι έχει ισχυρές πεποιθήσεις.
5. **Πρωτοβουλία ή σαφήνεια στη δομή** (initiation of structure)- ο ηγέτης καθορίζει με σαφήνεια το ρόλο του και ενημερώνει τους υφισταμένους του για τις προσδοκίες του.

6. **Ανοχή στην ελευθερία** (tolerance of freedom)- ο ηγέτης επιτρέπει στους υφισταμένους να παίρνουν κάποιες πρωτοβουλίες, αποφάσεις και να κάνουν άλλες ενέργειες.
7. **Ανάληψη του ρόλου** ((role assumption)- ο ηγέτης ασκεί ενεργά τον ηγετικό του ρόλο, αντί να παραδίνει την ηγεσία στους άλλους.
8. **Θεώρηση του ατόμου και μέριμνα** (consideration)- ο ηγέτης προσέχει την άνεση των υπαλλήλων, την προσωπική κατάσταση και τη συνεισφορά του καθενός.
9. **Έμφαση στην παραγωγή** (productive emphasis)-ο ηγέτης ασκεί πίεση για μεγαλύτερη παραγωγή.
10. **Ακρίβεια στις προβλέψεις** (predictive accuracy)- ο ηγέτης μπορεί να προβλέπει με ακρίβεια τα αποτελέσματα.
11. **Ολοκλήρωση ή ακεραιότητα** (integration)- ο ηγέτης διατηρεί τη συνοχή του οργανισμού και επιλύει τις διαφορές που προκύπτουν μεταξύ του προσωπικού.
12. **Σχέσεις με τους ανωτέρους** (superior orientation)-ο ηγέτης διατηρεί εγκάρδιες σχέσεις με τους ανωτέρους του, τους επηρεάζει και αγωνίζεται για καλύτερες συνθήκες εργασίας.

5.2.4. Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος (περιπτωσιακές προσεγγίσεις - ενδεχομενικές προσεγγίσεις - προσεγγίσεις καταστάσεων)

Κατά το τέλος του 1960 οι ερευνητές αντιλήφθηκαν ότι υπάρχουν περιορισμοί στις θεωρίες της συμπεριφοράς και άρχισαν να εξετάζουν και να επεξεργάζονται θεωρίες και προσεγγίσεις για τη μελέτη της ηγεσίας που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Έτσι η προσοχή από κάτι κληρονομικό (γενετική προσέγγιση), από παλιότερες δοξασίες (θεωρίες ατομικών χαρακτηριστικών) και από κάτι που διδάσκεται (θεωρίες συμπεριφοράς) μεταφέρεται σε μια πιο σύνθετη άποψη της ηγεσίας. Αυτή η πιο σύνθετη άποψη οδήγησε τους ερευνητές στην εξέταση των σχέσεων μεταξύ των τύπων ηγεσίας, των ικανοτήτων και των αναγκών κάθε περίπτωσης που είναι γνωστές με τον όρο περιπτωσιακές προσεγγίσεις (Montana and Charnov, 1993).

Οι προσπάθειες αυτές της περιγραφής και κατανόησης της ηγεσίας δέχονται τέσσερις υποθέσεις:

1. Η μορφή της ηγεσίας περιγράφεται από τον τρόπο συμπεριφοράς που οι ηγέτες χρησιμοποιούν την ομάδα.
2. Το κρίσιμο σημείο στη μορφή της συμπεριφοράς του ηγέτη εντοπίζεται στο βαθμό που η συμπεριφορά αυτή είναι αυταρχική ή δημοκρατική.
3. Δεν υπάρχει ένας ο καλύτερος τρόπος άσκησης ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις. Είναι αναγκαίο να εκτιμηθούν οι καταστάσεις και οι συνθήκες που επικρατούν μέσα στον οργανισμό και στο περιβάλλον, προτού επιλεγεί ο κατάλληλος τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη.
4. Για την επιλογή ενός στυλ ηγεσίας το καταλληλότερο κριτήριο είναι η αποτελεσματικότητα. ενδείκνυται δηλαδή πάντοτε εκείνο το στυλ ηγεσίας που οδηγεί στη μεγαλύτερη οργανωτική αποτελεσματικότητα.

5.2.4.1. Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler

Ένα από τα πρώτα μοντέλα στην κατηγορία αυτή διαμορφώθηκε από το Fiedler και τους συνεργάτες του (Fiedler, 1964; Fiedler, 1967; Fielder and Garcia, 1987). Ο Fiedler (1967) προσπάθησε να προσδιορίσει τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ηγεσία και οι οποίες προξενούνται από μια κατάσταση. Αυτές θα βοηθήσουν τους διευθυντές να βρουν και να προσαρμόσουν τον τρόπο ηγεσίας που θα ακολουθήσουν στις απαιτήσεις της κατάστασης, η οποία διέπει τη λειτουργία του οργανισμού.

Η θεωρία αυτή διατείνεται ότι οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και αυτοί που δίνουν έμφαση στις σχέσεις με τα άτομα είναι ικανοί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μια ομάδα στην περίπτωση που υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες και η υποστήριξη από την ομάδα και την επιχείρηση. Η θεωρία δέχεται το στυλ του ηγέτη σαν δεδομένο και εκτιμά ότι ο τρόπος ρύθμισης των καθηκόντων μέσα στον οργανισμό και οι καταστάσεις και συνθήκες του περιβάλλοντος είναι τα στοιχεία που καθορίζουν το στυλ του ηγέτη και όχι ότι ο ηγέτης μεταβάλλει τον τρόπο ηγεσίας του, για να προσαρμόσει τις καταστάσεις. Από

τις έρευνες ο Fiedler (1967) διαπίστωσε ότι ούτε ο ηγέτης που δίνει έμφαση στα άτομα ούτε αυτός που δίνει έμφαση στον οργανισμό είναι περισσότερο αποτελεσματικός και ακόμα ότι η δημοκρατική διοίκηση είναι αποτελεσματική για μερικές μόνο καταστάσεις και συνθήκες μέσα στον οργανισμό, αλλά όχι για κάποιες άλλες.

Ο Fiedler δέχεται την κλασική άποψη ότι η συμπεριφορά του ατόμου (περιλαμβανομένης και της συμπεριφοράς του ηγέτη) προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση της προσωπικότητας του ατόμου (ανάγκες, κίνητρα) και της κατάστασης (περιβάλλον) μέσα στην οποία αυτό κινείται. Η έρευνα του στηρίζεται:

- στην αξιολόγηση των κινήτρων που έχει ο ηγέτης, δηλ. ποιος σκοπός είναι περισσότερο σπουδαίος γι' αυτόν και
- στην αξιολόγηση του πόσο είναι ευνοϊκή και κατάλληλη η κατάσταση για την εκπλήρωση αυτών των σκοπών.

Τρεις είναι οι κύριες μεταβλητές ή παράγοντες που συνδέονται ή προκαλούνται από μια κατάσταση και προσδιορίζουν αν μια δεδομένη κατάσταση είναι ευνοϊκή ή δυσμενής για τον ηγέτη. Οι παράγοντες είναι οι εξής:

1. **σχέσεις ηγέτη και μελών**, που αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο τα μέλη δέχονται, θαυμάζουν και είναι πρόθυμα να ακολουθήσουν το μάνατζερ.
2. **η δομή των καθηκόντων**, που αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο τα καθήκοντα μιας εργασίας είναι σωστά οργανωμένα, στη σαφήνεια των διατυπωμένων σκοπών και στις διαθέσιμες διαδικασίες για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών.
3. **η ισχύς της θέσης**, που αναφέρεται στο μέγεθος της επίσημης εξουσίας και κοινωνικής υπόστασης την οποία διαθέτει ο διευθυντής.

Οι παραπάνω τρεις παράγοντες μπορούν να συνδυαστούν και να δώσουν οκτώ συνδυασμούς της κατάστασης του περιβάλλοντος στο μοντέλο της ηγεσίας του Fiedler. Δεχόμαστε τρεις κατηγορίες της κατάστασης του περιβάλλοντος, που είναι

«η πολύ ευνοϊκή», «η κατάλληλη κατάσταση», «η μέση τιμή καταλληλότητας» και «η δυσμενής».

Στο σχήμα 3, φαίνονται οι διάφοροι συνδυασμοί:

	1	2	3	4	5	6	7	8
Σχέσεις ηγέτη - μελών	Καλή	Καλή	Καλή	Καλή	Κακή	Κακή	Κακή	Κακή
Δομή των καθηκόντων	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή
Ισχύς της θέσης	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής

Σχήμα 3. Κατηγορίες της καταλληλότητας οι οποίες συνδέονται οι προκαλούνται από μια κατάσταση» στο μοντέλο της ηγεσίας του Fiedler

Η αξιολόγηση της καταλληλότητας της κατάστασης του περιβάλλοντος για τον ηγέτη δίνει τη δυνατότητα να προταθεί το πιο αποτελεσματικό στυλ του ηγέτη για τις διάφορες συνθήκες και καταστάσεις.

Η παραπάνω ανάλυση δείχνει ότι η κατάσταση που είναι ευνοϊκή ή δυσμενής απαιτεί από τον ηγέτη ένα στυλ διοίκησης το οποίο να δίνει έμφαση στο καθήκον. Στις άλλες περιπτώσεις είναι προτιμότερο για τον ηγέτη το ηγετικό στυλ που δίνει έμφαση στις σχέσεις.

Η δομή των καθηκόντων κατά τον Fiedler έχει τη δεύτερη σπουδαιότητα. Η λογική που οδηγεί σ' αυτό το συμπέρασμα είναι ότι τα καθήκοντα, που είναι καλά οργανωμένα και προγραμματισμένα, επηρεάζουν περισσότερο τον ηγέτη, από τα καθήκοντα που είναι χαώδη, ανοργάνωτα και απρογραμμάτιστα.

Τέλος, η μεταβλητή της ισχύος λόγω της θέσης που κατέχει ο ηγέτης παρουσιάζει τη μικρότερη σημασία. Πάντως οι ηγέτες ασκούν μεγαλύτερη επίδραση στους υφισταμένους τους, αν η θέση που κατέχουν τους επιτρέπει να επιβραβεύουν και να τιμωρούν.

Η κυριότερη κριτική που έγινε στο μοντέλο του Fiedler εντοπίζεται σ' αυτά τα σημεία:

- «το μοντέλο δε λαμβάνει υπόψη τη σχέση που υπάρχει μεταξύ ηγέτη και μεταβλητών που προκαλούνται από μια κατάσταση»
- «το μοντέλο προτείνει ότι οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση του καθήκοντος ή προς τις σχέσεις με τα άτομα», δηλαδή ότι ο τρόπος ηγεσίας είναι, ουσιαστικά, μια μονοδιάστατη αντίληψη.

5.2.4.2. Μοντέλο Hersey and Blanchard

Η αποτελεσματικότητα του στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ψυχολογική ασφάλεια και την προσωπική ωριμότητα. Οι Hersey και Blanchard (1969) στη θεωρία τους διατυπώνουν την άποψη ότι ο ηγέτης μπορεί να επιλέγει τη συμπεριφορά του, τόσο για τη διάσταση του καθήκοντος και της οργάνωσης, όσο και για τη διάσταση των αναγκών των μελών της, ανάλογα κάθε φορά με την ωριμότητα των μελών της ομάδας σχετικά με το συγκεκριμένο καθήκον που πρόκειται να πραγματοποιήσει.

Αποτελεσματικός είναι εκείνος ο ηγέτης που αξιολογεί με ακρίβεια την ωριμότητα της ομάδας του και που προσαρμόζει ανάλογα τη συμπεριφορά του. Επομένως, το αποτελεσματικό του ηγετικό στυλ εξαρτάται από την κατάσταση που υπάρχει μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Δεν μπορεί να έχει καμιά σχέση το δικό του ηγετικό στυλ με το στυλ κάποιου άλλου ηγέτη που βρίσκεται σε μια άλλη επιχείρηση, στην ίδια ή σε άλλες περιοχές.

Η αποτελεσματική ηγεσία κινείται ανάλογα με την κατάσταση οπότε δεν υπάρχει ένα μόνο σωστό στυλ αν και πάντα τείνουμε να έχουμε προτίμηση για κάποιο.

5.2.4.3. Θεωρία Ηγεσίας Στόχου και "Μονοπατιού"

Η θεωρία ηγεσίας του στόχου και του μονοπατιού δέχεται ότι η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο ο μάνατζερ ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Η θεωρία αυτή έχει τις ρίζες της στη θεωρία παρακίνησης της προσδοκίας. Σ' αυτή ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει

οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν και παράλληλα προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα φθάσουν σ' αυτούς τους σκοπούς.

Η θεωρία αυτή δίνει έμφαση στο πως ο ηγέτης επηρεάζει την αντίληψη των υφισταμένων του σχετικά με τους στόχους της εργασίας και τους προσωπικούς του στόχους, ενώ παράλληλα τονίζει τη σχέση μεταξύ των δυο αυτών στόχων και τους τρόπους προσέγγισής τους, δηλαδή τα 'μονοπάτια' προς αυτούς.

Το καθήκον του ηγέτη είναι να παρακινήσει τους υφισταμένους και να τους βοηθήσει να εκπληρώσουν τους στόχους. Το συγκεκριμένο στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς προσδιορίζεται από δυο μεταβλητές της κατάστασης, από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου και από τα χαρακτηριστικά του καθήκοντος.

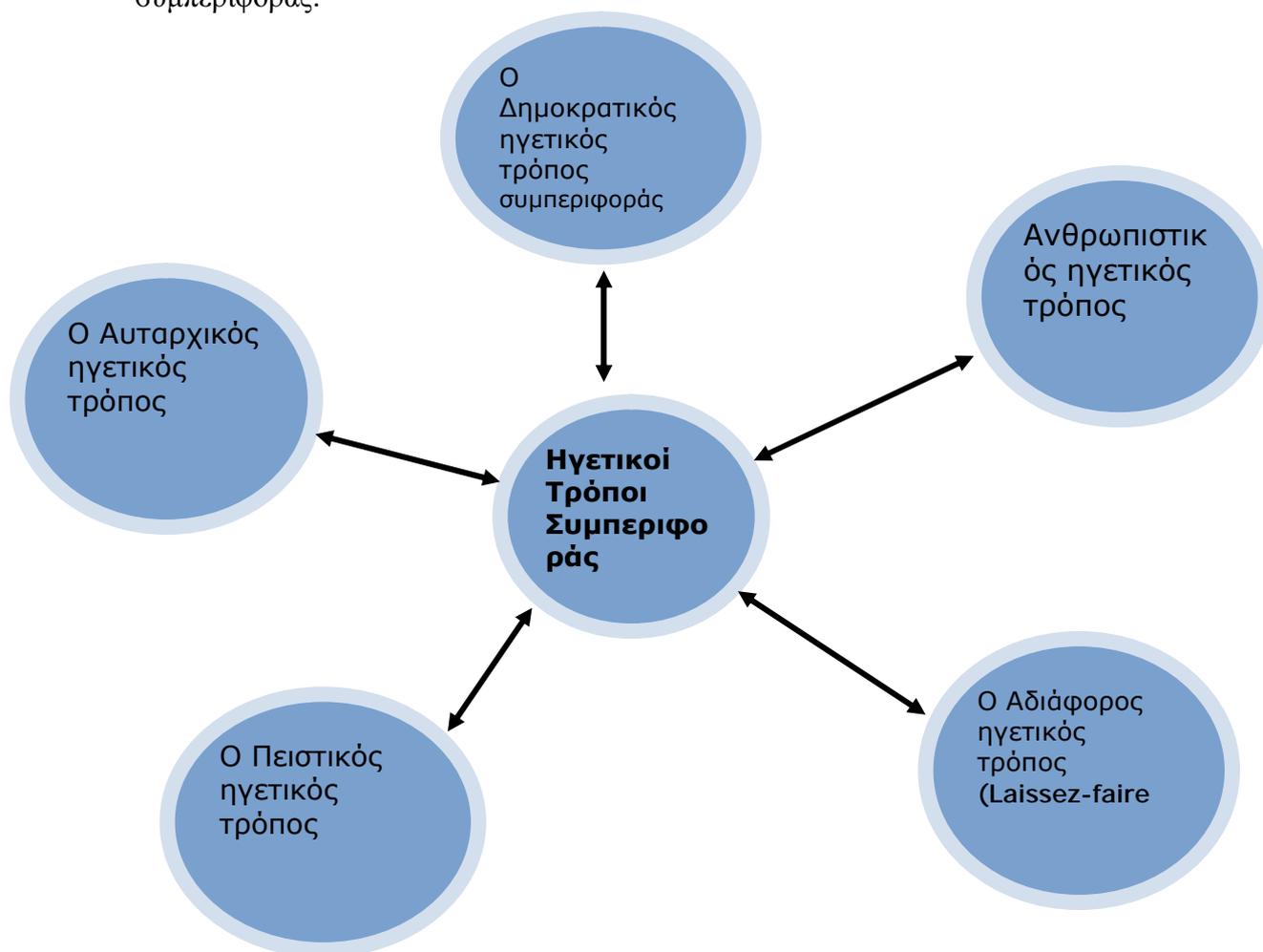
Η θεωρία του House (1971) περιλαμβάνει τέσσερα στυλ ηγεσίας, τα οποία συνδέονται με την αντίληψη που έχει ο υφιστάμενος σχετικά με τα μονοπάτια προσέγγισης και τους στόχους. Αυτά είναι:

1. **το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας.** Το στυλ αυτό βασικά είναι αυταρχικό. Ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ δίνει οδηγίες στους υφισταμένους για ντον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και παράλληλα τους εξηγεί τι περιμένει από αυτούς.
2. **το ενισχυτικό στυλ ηγεσίας.** Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων, για την ευημερία τους, ενώ παράλληλα είναι φιλικός και διαθέσιμος στην περίπτωση κατά την οποία τον χρειάζονται.
3. **το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας.** Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ επιζητά τις γνώμες των υφισταμένων του κατά τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων, αλλά ο ίδιος είναι αυτός που παίρνει τις αποφάσεις.
4. **το ηγετικό στυλ της επίτευξης.** Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ οριοθετεί στόχους υψηλούς και προκλητικούς για τους υφισταμένους του, δίνοντας έμφαση στην υψηλή τους απόδοση, ενώ παράλληλα δείχνει ότι τους εμπιστεύεται πως τελικά θα επιτύχουν.

Βεβαίως, οι στόχοι δεν πρέπει να είναι πολύ δύσκολοι, δυσπρόσιτοι στις δυνατότητες των υπαλλήλων, γιατί η αδυναμία προσέγγισης θα οδηγήσει τον εργαζόμενο στην αποτυχία και στην απογοήτευση.

5.3. Ηγετικοί Τρόποι Συμπεριφοράς

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται με λεπτομέρεια οι ηγετικοί τρόποι που συναντιούνται στο εξαιρετικά ρευστό σύγχρονο επιχειρείν. Μέσα από μία εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι ακόλουθοι πέντε (5) είναι οι ηγετικοί τρόποι συμπεριφοράς:



Σχήμα 4: Ηγετικοί Τρόποι Συμπεριφοράς

Αφού αναλύονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κάθε ηγετικού τρόπου συμπεριφοράς ακολουθεί μία ανάλυση και κριτική προσέγγιση των επιπτώσεών τους στους υφισταμένους

5.3.1. Ο Αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς



"I understand you're an authority on employee motivation."

Στο αυταρχικό ηγετικό στυλ υπάρχει κατά κάποιο τρόπο μια αναπόφευκτη αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού 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 χρησιμοποιηθούν 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.

Ο διευθυντής ή ο μάνατζερ που συμπεριφέρεται με 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 στη 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 ανώτερους και πιστεύουν ότι τους χρησιμοποιούν οι άλλοι σαν εργαλεία για την παραγωγή. Η ισχύς την οποία διαθέτει το άτομο που ασκεί αυταρχική διοίκηση διασφαλίζεται από το σύστημα εξουσίας – υπακοής που έχει στη βάση της τον έλεγχο. 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 τις 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.

5.3.2. Ο Ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος (στυλ) συμπεριφοράς

Ο μάνατζερ που διοικεί με τον 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 ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων.

Ο μάνατζερ, που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ στη διοίκηση, αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη του οργανισμού. 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.

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 μεγαλύτερου αδελφού και όχι του αυστηρού γονέα. Η μονάδα της επιχείρησης 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 περισσότερα.

5.3.3. Ο Αδιάφορος ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς, Laissez-faire

Στο στυλ αυτό, όπως και στα δυο προηγούμενα, υποτίθεται ότι υπάρχει κάποια ασυμφωνία μεταξύ των απαιτήσεων της διοίκησης για την παραγωγή και των αναγκών των ανθρώπων. Ο διευθυντής που έχει τον αδιάφορο ηγετικό τρόπο

συμπεριφοράς 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 στον οργανισμό. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν και αυτός με τη σειρά του δίνει επίσης λίγα. Η προσέγγιση αυτή, του Laissez-faire, εφαρμόζεται σπάνια στις επιχειρήσεις. Είναι περισσότερο κοινή σε επιχειρήσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα.

Ο διευθυντής που έχει σαν προσανατολισμό στη 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 επόπτη το πιθανότερο είναι ότι εκτελεί χρέη αγγελιοφόρου, δηλαδή μεταφέρει τις εντολές από τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού προς τα χαμηλότερα. Κάνει κριτική όταν θέλει να υπερασπίσει τον εαυτό του και ενδιαφέρεται να έχει μικρή ανάμιξη στην πραγματοποίηση των σκοπών του οργανισμού.

Γενικά, με τον τρόπο διοίκησης Laissez-faire το άτομο είναι παρόν στον οργανισμό, αλλά στην πραγματικότητα απουσιάζει και δε συμμετέχει στη λειτουργία του.

5.3.4. 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 στο στόχο που έχει ο οργανισμός 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 με το ανθρωπιστικό στυλ, ή να αφήσει το πεδίο ελεύθερο, όπως συμβαίνει με το Laissez-faire, αυτός βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις παραπάνω κατευθύνσεις.

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 θα 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.

5.3.5. Ο Δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς

Αντίθετα με ότι συμβαίνει στις άλλες βασικές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ, στο δημοκρατικό στυλ υποτίθεται ότι δεν υπάρχει αναγκαία και εγγενής σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις του οργανισμού για την παραγωγή και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Με το δημοκρατικό τρόπο της διοίκησης είναι δυνατή μια αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με την παραγωγή μέσω της συμμετοχής τους στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων της εργασίας. Οι απαιτήσεις της επιχείρησης επιτυγχάνονται από τις προσπάθειες που καταβάλλουν τα άτομα για την παραγωγή και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους υφισταμένους και προϊσταμένους. 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, της ανάμιξης στην παραγωγική εργασία και η δέσμευση γι' αυτή. Η κύρια διαφορά μεταξύ του δημοκρατικού στυλ και των άλλων τρόπων ηγετικής συμπεριφοράς βρίσκεται στον τρόπο καθορισμού των στόχων του οργανισμού και στη χρησιμοποίησή του σαν μέσο διοικητικής προσέγγισης και επίλυσης διάφορων προβλημάτων.

5.4. Οι Επιπτώσεις των διαφόρων ηγετικών τρόπων διοίκησης προς τους Υφισταμένους

Τα αποτελέσματα που έχει η ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων στους υφιστάμενους είναι πολύ σημαντικά για μια επιχείρηση. Η δέσμευση των υφισταμένων με την επιχείρηση καθορίζει όχι μόνο το ηθικό τους, αλλά και τα συμφέροντά τους που ενδέχεται να προκύψουν από την επιτυχία της επιχείρησης.

5.4.1. Ο Αυταρχικός προσανατολισμός

Οι υφιστάμενοι, που βρίσκονται κάτω από έναν αυταρχικό διοικητικό τρόπο, αισθάνονται ότι η μόνη τους αποστολή στον οργανισμό είναι να τον υπηρετούν. Οι υφιστάμενοι, που εργάζονται για αρκετό χρονικό διάστημα κάτω από την επίδραση του αυταρχικού ηγετικού στυλ, είναι πιθανόν να παρουσιάσουν μια από τις παρακάτω τέσσερις αντιδράσεις:

1. Μια αντίδραση μπορεί να είναι ο συμβιβασμός τους με τον αδιάφορο τρόπο διοίκησης *Laissez-faire*. Στην περίπτωση αυτή κάνουν το ελάχιστο που απαιτείται από αυτούς. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγουν την εκμετάλλευση, συγχρόνως όμως διατηρούν κάποιο είδος απομόνωσης, γιατί εκτελούν όσα απαιτούνται για να κρατήσουν την εργασία τους. Αυτό συνήθως ονομάζεται «ελάχιστη συμμόρφωση» ή «ελάχιστος συμβιβασμός».

2. Οι υφιστάμενοι, εξαιτίας της επίδρασης του αυταρχικού ηγετικού στυλ διοίκησης, αισθάνονται μια προσβολή και αδικία, που όμως δεν είναι σε θέση να τις επανορθώσουν αμέσως. Η κατάσταση αυτή τους εξωθεί να γίνουν μαχητικοί, αποξενωμένοι ή απαθείς. Με αυτό το είδος της εποπτείας είναι φανερό ότι οι άνθρωποι γίνονται «οκνηροί, απαθείς και αδιάφοροι».

3. Σαν αποτέλεσμα του αυταρχικού προσανατολισμού στη διοίκηση τα άτομα βρίσκονται σε σύγχυση και απογοήτευση, που μπορεί να οδηγήσει συχνά και σε μια επιθετική συμπεριφορά. Η άμεση ή έμμεση επιθετικότητα του υφισταμένου μπορεί να είναι μια καταστροφική αντίδραση. Οι υφιστάμενοι δείχνουν την επιθετικότητά τους με διάφορους τρόπους. Μια έμμεση μορφή επιθετικότητας κατά του προϊσταμένου είναι το χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας ή ακόμη και η προφορική επίθεση κατά του προϊσταμένου ή των συναδέλφων του

4. Τέλος, μία άλλη αντίδραση μπορεί να είναι η απομόνωση και η αποξένωση. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι δεν αποτελούν μέλη του οργανισμού, με αποτέλεσμα η έλλειψη αφοσίωσής τους στον οργανισμό να είναι εμφανής. Σ' αυτήν την ατμόσφαιρα, όπου δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένου, είναι δυνατόν να αναπτυχθεί το συναίσθημα της αποξένωσης.

Γενικά στο αυταρχικό στυλ συμπεριφοράς, η σχέση του προϊσταμένου με τους υφισταμένους του βασίζεται στην άσκηση εξουσίας και υπακοής. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν για να εφαρμόζουν τα σχέδια που τους ανατίθενται από τον προϊστάμενο, χωρίς να αντιδρούν και να αμφισβητούν. Λίγη σημασία δίνεται στην εξέλιξη των υφισταμένων μέσα στον οργανισμό και στην επικοινωνία μεταξύ τους.

5.4.2. Ο Ανθρωπιστικός προσανατολισμός

Σε αντίθεση με τον αυταρχικό τρόπο διοίκησης, ο ανθρωπιστικός προσανατολισμός επιδιώκει τη σύμπνοια μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Η επικοινωνία στον οργανισμό γίνεται ελεύθερα, από τους προϊσταμένους προς τους



υφισταμένους και από τους υφισταμένους προς τον προϊστάμενο. Το σύστημα επικοινωνίας ανάμεσα σε υφισταμένους και προϊσταμένους παρέχει τη δυνατότητα στα άτομα να αναπτύξουν τις κοινωνικές και τις συναισθηματικές τους σχέσεις.

Οι υφιστάμενοι προσπαθούν να αποφύγουν τις διαφωνίες, τα αρνητικά συναισθήματα, την απόρριψη και τη

σύγχυση. Επιζητούν μεταξύ τους σχέσεις αποδοχής, θετικές και αρμονικές.

5.4.3. Ο Αδιάφορος προσανατολισμός Laissez-faire

Σ' αυτόν τον προσανατολισμό του *laissez-faire* οι υφιστάμενοι έχουν το συναίσθημα της απομόνωσης. Τα άτομα επιδιώκουν να ικανοποιήσουν περισσότερο το «εγώ» τους και την επιβίωσή τους. Επομένως, προτιμούν την οικονομική εξασφάλιση, τα προγράμματα παροχών και την καλή σύνταξη.

Με τις συνθήκες του προσανατολισμού διοίκησης *Laissez-faire*, οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν κάποια ευθύνη για την εργασία τους η οποία είναι όμως επιφανειακή. Η εργασία την οποία κάνουν είναι κακή σε ποιότητα και λιγότερη σε ποσότητα. Υπάρχει μεγαλύτερη σύγχυση, αποδιοργάνωση, αποθάρρυνση και επιθετικότητα. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν το συναίσθημα ότι κάτι πέτυχαν και ούτε κυριαρχεί ανάμεσά

τους η ενότητα. Επιπλέον σ' αυτόν τον προσανατολισμό η επικοινωνία είναι περιορισμένη.

Στους υφισταμένους δεν αρέσει αυτός ο τύπος ηγεσίας, γιατί η έλλειψη πρωτοβουλίας από τον προϊστάμενο δεν τους βοηθά να πετύχουν τους δικούς τους στόχους. Η έλλειψη σαφήνειας στην όλη δομή του οργανισμού που παρατηρείται στον προσανατολισμό Laissez-faire, προκαλεί και την έλλειψη σαφών στόχων, την έλλειψη συγκεκριμένης πορείας προς την εκπλήρωση των σκοπών, την έλλειψη συγκεκριμένων προσδοκιών και τέλος την έλλειψη ξεκάθαρης χρονικής προοπτικής στην πραγματοποίηση του έργου.

5.4.4. Ο Πειστικός προσανατολισμός

Στον πειστικό προσανατολισμό της διοίκησης, ανάμεσα στους σκοπούς που θέτει η επιχείρηση και στους σκοπούς που έχουν οι υφισταμένοι, υπάρχουν δυο άλλοι σκοποί: ο σκοπός της επιχείρησης για την επίτευξη του κέρδους και ο σκοπός για την παροχή ικανοποίησης και ασφάλειας για τα μέλη της επιχείρησης. Έχοντας αυτά υπόψη, οι υφισταμένοι δίνουν από τον εαυτό τους τόσο όσο απαιτείται για να διατηρηθεί αυτή η ισορροπία. Η δημιουργικότητα πιθανόν να μην αποτελεί μέρος της εργασιακής αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε διευθυντές και υφισταμένους. Οι υφισταμένοι χρησιμοποιούν παραδοσιακές και καθιερωμένες μεθόδους ως μέσο για να εξασφαλιστεί η διατήρηση του status quo.

Η επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου είναι τόσο ελεύθερη, όσο χρειάζεται για να διατηρηθεί η παραπάνω σχέση. Ο προϊστάμενος έχει συνειδητοποιήσει ότι η επικοινωνία με τους υφισταμένους είναι αναγκαία για να διατηρηθεί η παραγωγή της επιχείρησης.

5.4.5. Ο Δημοκρατικός προσανατολισμός

Στο δημοκρατικό προσανατολισμό οι σκοποί του υφισταμένου και του οργανισμού μπορούν να συμπράξουν με τέτοιο τρόπο, που ο ένας σκοπός να συμπληρώνει και να ενισχύει τον άλλο. Όταν ένα άτομο ενεργεί σύμφωνα με την παραπάνω άποψη, δηλαδή με αυθορμητισμό, με αυτοενέργεια και με αυτοκατεύθυνση, τότε ο σκοπός του οργανισμού και η δέσμευση του ατόμου μπορούν να ενοποιηθούν.

Με τον προσανατολισμό αυτό της διοίκησης, εφόσον δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχή και στην ανάμιξη των ανθρώπων στις διάφορες δραστηριότητες της εργασίας, είναι πολύ πιθανόν συχνά να προκύπτουν καινοτομίες στο χώρο της εργασίας.

Οι υφιστάμενοι δεν κάνουν κάτι επειδή οι άλλοι περιμένουν από αυτούς να το κάνουν. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται προσωπική επιθυμία να συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού, προσπαθώντας να επιτύχουν το στόχο για τον οποίο ανέλαβαν την ευθύνη.

Οι υφιστάμενοι που βρίσκονται σ' αυτόν τον προσανατολισμό διοίκησης δημιουργούν μόνοι τους ταύτιση με τον εαυτό τους, τη διάθεση, την κατεύθυνση και την αυτοϊκανοποίηση. Ενθαρρύνονται να καθορίσουν τις δικές τους στρατηγικές, τους παρέχεται η ευκαιρία να αποφασίσουν για την επιτυχία των στόχων τους, έχουν την ελευθερία να ξεκινήσουν τα δικά τους καθήκοντα και να πραγματοποιήσουν συνεργασία με τα άλλα άτομα μέσα στην εργασία τους. Για όλες αυτές τις λειτουργίες αξιολογούνται στο τέλος με αντικειμενικό τρόπο.

5.5. Μάνατζμεντ και Ηγεσία

Έχοντας σαν αρχή τη θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ που διατυπώθηκε στις αρχές του αιώνα αυτού, οι θεωρητικοί επιστήμονες προχώρησαν στη μελέτη της διοικητικής συμπεριφοράς των μάνατζερ σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τους τρόπους της ηγεσίας. Σε αυτά τα πλαίσια υποστηρίχθηκε ότι τα καθήκοντα του διοικητικού στελέχους είναι να φέρει σε πέρας το έργο της επιχείρησης κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τη βοήθεια του προσωπικού που διαθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα.

Μεταξύ πάντως της ηγεσίας και του μάνατζμεντ καθώς επίσης και μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη, υπάρχει διαφορά.

Από τον ορισμό ακόμα προκύπτει ότι η ηγεσία (Leadership) είναι διαφορετική από τη Διοίκηση (Management). Η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η ηγεσία δηλαδή, αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Το μάνατζμεντ χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές, όργανα και πηγές πληροφοριών, για να εκπληρώσει τους σκοπούς του οργανισμού. Από την άλλη μεριά, η ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες των άλλων για την επίτευξη των σκοπών. Ο επηρεασμός των άλλων γίνεται με τη βοήθεια της επικοινωνίας.

Ο μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αντίθετα, ο ηγέτης είναι δυνατόν να εμφανιστεί μόνος του μέσα από μια ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους, χωρίς να έχει επίσημη εξουσία. Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς και ορατές αξίες, τις οποίες ενσωματώνουν στη στρατηγική του οργανισμού.

Τυπικά το μάνατζμεντ ασχολείται με μη ανθρώπινες πηγές, ενώ η ηγεσία ασχολείται με ανθρώπινες πηγές.

Γενικά, το μάνατζμεντ έχει ευρύτερη έννοια από ότι η ηγεσία. Πολλοί αποτελεσματικοί μάνατζερ με την πάροδο του χρόνου γίνονται ηγέτες.

5.6. Ικανότητες – Δεξιότητες του Αποτελεσματικού Ηγέτη

Για την αποδοτικότερη κατανόηση της αρχικής εννοιολογικής προσέγγισης της ηγεσίας παρατίθενται οι ικανότητες-δεξιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη (Byrd, 1987):

1. Το όραμα (vision)

Ο ηγέτης είναι οραματιστής. Προβλέπει το μέλλον. Το όραμα είναι σπουδαίο για τον οργανισμό, ιδιαίτερα σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές. Η πρόταση του οράματος απαντά στο ερώτημα: «Τι θέλουμε να γίνουμε;»

2. Η ενδυνάμωση (empowerment)

Ο ηγέτης ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του οργανισμού και της ποιότητας των προϊόντων. Ενδυνάμωση σημαίνει ανάθεση εξουσίας στα άτομα, που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια του οργανισμού, με την παράλληλη ανάπτυξη των διατμηματικών ομάδων.

3. Η διαίσθηση (intuition)

Ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τη διαίσθηση του στη λήψη των αποφάσεων, κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών.

4. Εσωτερική κατανόηση

Η εσωτερική κατανόηση απαιτεί την εσωτερική αναζήτηση και έπειτα την αναγνώριση των σχέσεων με τους υπαλλήλους και τον οργανισμό. Απαιτεί την εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ατόμου.

5. Η συμβατότητα αξιών (value congruence)

Εδώ ο ηγέτης ενσωματώνει τις αξίες του στο διοικητικό σύστημα της επιχείρησης. Στις αξίες αυτές περιλαμβάνονται ο σεβασμός για το άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία, η εντιμότητα κλπ.

Βασικές αρχές που αφορούν στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας :

1. Δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα στη συμπεριφορά.
2. Αξιοκρατική κρίση.
3. Πραγματοποίηση τακτικών συσκέψεων και συζητήσεων με τους συνεργάτες.
4. Σεβασμός στις απόψεις των άλλων, όποιο και αν είναι αυτοί.
5. Ειλικρίνεια στις σχέσεις με τους άλλους.
6. Προβολή του εαυτού του ως παράδειγμα για μίμηση.
7. Τήρηση με θρησκευτική ευλάβεια της συνεκτικότητας της ομάδας της οποίας ηγείται.

5.7. Η σημασία των συναισθημάτων στο έργο του ηγέτη

Οι συναισθηματικές ικανότητες του ηγέτη, σύμφωνα με τον Goleman («*Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*» 1999), μπορούν να είναι προσωπικές ή κοινωνικές.

Οι προσωπικές είναι:

- Η αυτοεπίγνωση, δηλαδή η ικανότητα του να γνωρίζει και να αναγνωρίζει κανείς την συναισθηματική του κατάσταση, τις δυνάμεις και τις προτιμήσεις του. Σημαντικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη παίζει η αυτοπεποίθησή του, όπως και η αυτοαξιολόγηση.
- Η αυτορύθμιση, δηλαδή η ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματά του και να ρυθμίζει τις παρορμήσεις του. Σημαντικό ρόλο παίζουν η δυνατότητα να παραμένει κανείς ήρεμος, τίμιος και αξιόπιστος, η ευσυνειδησία, η προσαρμοστικότητα και η δυνατότητα να προτείνει καινοτόμες ιδέες.
- Τα κατάλληλα κίνητρα, όπως συνεχής προσπάθεια βελτίωσης, η διάθεση συνεργασίας με την ομάδα, η ετοιμότητα για ανάληψη πρωτοβουλίας και η αισιοδοξία.

Οι κοινωνικές ικανότητες είναι:

- Η ενσυναίσθηση, δηλαδή η κατανόηση των συναισθημάτων και απόψεων των άλλων, η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να αναπτυχθούν, η αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων της ομάδας και ο κατάλληλος χειρισμός των διαφορετικών ανθρώπων. Η ενσυναίσθηση ταυτόχρονα επιτρέπει την αναγνώριση των αναγκών των πελατών.
- Οι ηγετικές ικανότητες, δηλαδή δυνατότητα να εκφράζει σαφή μηνύματα που πείθουν, ο κατάλληλος χειρισμός διαφωνιών και συγκρούσεων, η δημιουργία συνθηκών συνοχής και συνεργασίας της ομάδας και η δυνατότητα να συλλαμβάνει και υλοποιεί μεταρρυθμίσεις.

Όλες μαζί αυτές οι ικανότητες συνθέτουν την διαπροσωπική λάμψη, την κοινωνική καταξίωση και την ιδιότητα του χαρισματικού ηγέτη.

5.8. Η αποτελεσματική ηγεσία

Δεν είναι υποχρεωτικά θέμα χαρίσματος, όσο θέμα κουλτούρας, αυτοελέγχου, εμπειρίας, κρίσης, τόλμης και σκληρής εργασίας. Έτσι ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως αξιόλογος αν έχει την πόρτα του ανοικτή και επικοινωνεί με ευκολία με τους υφισταμένους του και εφόσον δεν γίνει ο άνθρωπος που ασκεί

σκληρή κριτική ή ο άνθρωπος των απαγορεύσεων. Διότι ο ηγέτης προτιμά τη θετική καθοδήγηση που προτείνει αυτό που πρέπει να γίνει, από την αρνητική που ζητά την αποφυγή του σφάλματος. Επίσης ο ηγέτης είναι η ομπρέλα που προστατεύει τους υφισταμένους του από επιθέσεις της ανώτερης διοίκησης, ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα είναι το άτομο που διανέμει δίκαια την εργασία και τις αμοιβές, ενώ διευθετεί με αίσθημα δικαιοσύνης τις διενέξεις μέσα στην ίδια την ομάδα του. Ο ηγέτης αυτός εξασφαλίζει την ισχύ του από τις άριστες σχέσεις με τους εργαζόμενους.

5.9. Το χιούμορ ως εργαλείο του ηγέτη

Πολλοί διευθυντές έχουν πλέον αντιληφθεί την αξία των θετικών ανθρωπίνων σχέσεων και είναι σε θέση να τις διακρίνουν με ευχέρεια από τις διοικητικές σχέσεις. Οι διευθυντές αυτοί ασκούν το λεγόμενο «περιπατητικό μανάτζμεντ», επισκεπτόμενοι τα τμήματα της επιχείρησης και προσεγγίζοντας ανθρώπινα τους εργαζόμενους. Στη βόλτα τους αυτή, οπωσδήποτε επιθεωρούν τα τμήματα αυτά, αλλά η επικοινωνία τους με τους εργαζόμενους δεν έχει διοικητικό χαρακτήρα. Έτσι αποφεύγουν επιμελώς να συζητήσουν θέματα της επιχείρησης και συζητούν γενικότερα θέματα. Το χιούμορ είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στις βόλτες αυτές, διότι δίνει οδούς διαφυγής από κρίσιμες ερωτήσεις των εργαζομένων σχετικά με τη βελτίωση των μισθών, την αύξηση προσωπικού κλπ.

Οι καλές διαθέσεις, όσο διαρκούν, βελτιώνουν τη δυνατότητα της ευέλικτης και σύνθετης σκέψης, κάνοντας κατά συνέπεια ευκολότερη την εξεύρεση λύσεων στα προσωπικά ή διαπροσωπικά προβλήματα. Αυτό σημαίνει ότι για να βοηθήσεις ένα άνθρωπο να σκεφθεί σωστά ένα πρόβλημα, είναι καλό να βελτιώσεις τη διάθεσή του. Το γέλιο όπως και η αγαλλίαση, μοιάζει να βοηθά τους ανθρώπους να σκέπτονται περισσότερο ανοικτά και να συναναστρέφονται πιο ελεύθερα, προσέχοντας σχέσεις που διαφορετικά μπορεί να τους είχαν διαφύγει. Σύμφωνα με τον Goleman η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά, κάτι που αναφέρεται σαν «γνωσιακή αναπαλαίωση», αποτελεί ένα ισχυρό αντίδοτο στην κατάθλιψη. Και το χιούμορ είναι αυτό ακριβώς, η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά.

Γενικότερα το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα δημιουργίας θετικού κλίματος εργασίας, θετικών εργασιακών σχέσεων, διάδοσης της

οργανωσιακής κουλτούρας και αλληλοκατανόησης ανάμεσα στις βαθμίδες ιεραρχίας. Κατά συνέπεια το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο ηγεσίας. Η χρήση του χιούμορ μπορεί να αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις και να διαμορφώσει θετικές ανθρώπινες σχέσεις και για το λόγο αυτό μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στο έργο του διευθυντή. Το χιούμορ στηρίζεται στη λογική της υπερβολής, αλλά η χρήση του πρέπει να γίνεται με μέτρο και πάντα καλοπροαίρετα, διότι τα πλεονεκτήματα που προσφέρει, υπάρχει κίνδυνος να μεταβληθούν σε μειονεκτήματα. Γι αυτό δεν πρέπει να γίνεται κατάχρηση με κίνδυνο να μειωθεί η σοβαρότητα της διευθυντικής θέσης.

5.10. Ισχύς – Εξουσία

Σύμφωνα με τον Hoy και Miskel ισχύς είναι η δυνατότητα κάποιου να επιβάλει σε άλλους να εκτελούν αυτό που ο ίδιος επιθυμεί. Επίσης, ο Hersey και Blanchard θεωρούν τη ισχύ, ως την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει τη συμπεριφορά άλλων. Ποιοι είναι όμως στην πραγματικότητα οι λόγοι για τους οποίους ένα άτομο υπακούει κάποιο άλλο και πράττει σύμφωνα με τις εντολές του; Οι λόγοι αυτοί είναι αρκετοί και οφείλονται σε διάφορους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Η θέση που κατέχει ο ηγέτης
- Το χάρισμα που έχει ο ηγέτης
- Η πείρα που έχει αποκτήσει
- Η δυνατότητα του ατόμου να επιβάλλει τιμωρία
- Η δυνατότητα του ατόμου να επιβάλλεται
- Η κατοχή πόρων
- Οι γνωριμίες με ισχυρά άτομα

Ο ηγέτης εκτός από την ισχύ ασκεί και εξουσία. Για την εξουσία έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Ο Robbitt αναφέρει ότι εξουσία είναι το νομικό δικαίωμα να ασκεί ένα άτομο την επιρροή του ή να διατάζει τους άλλους. Σύμφωνα με τον Weber υπάρχουν τρεις μορφές εξουσίας: η χαρισματική, η παραδοσιακή και η λογική – νομική. Η πρώτη μορφή εξουσίας στηρίζεται στην αφοσίωση των ανθρώπων σε έναν ηγέτη που τους εμπνέει και τους μαγνητίζει. Ο ηγέτης είναι πάνω από τους νόμους. Η εξουσία συγκεντρώνεται στον ηγέτη και απορρέει από αυτόν.

Η παραδοσιακή εξουσία στηρίζεται στις παραδόσεις και τους θεσμούς, ενώ η λογική – νομική στηρίζεται και αντλείται από τους νόμους.

Εκείνο που χρειάζεται να γνωρίζει ένας ηγέτης, εκτός από την άσκηση ισχύος και εξουσίας, είναι πως μπορεί να κάνει τα άτομα να επιτυγχάνουν τους στόχους με προθυμία και ευχαρίστηση. Για να το καταφέρει αυτό, χρειάζεται να γνωρίζει τις μεθόδους υποκίνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1. Διοίκηση με στόχους (MBO)

Η «Διοίκηση με στόχους» (MBO) είναι μια συστηματική και οργανωμένη προσπάθεια που επιτρέπει στη Διοίκηση να εστιάσει σε επιτεύξιμους στόχους και να φέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με τους διαθέσιμους πόρους. Σε αυτό το σύστημα η Διοίκηση συνεργάζεται με τους εργαζόμενους για τον καθορισμό των στόχων, παρακολουθεί και ελέγχει την πορεία τους και αξιολογεί τα αποτελέσματα τους με τακτικές συσκέψεις.



«Πατέρας» της MBO θεωρείται ο Peter Drucker, ο οποίος την παρουσίασε το 1954 στο βιβλίο του «Η Πρακτική του Management».

Στο MBO τίθενται στόχοι που « σπάνε» σε μικρότερους με συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα, τα οποία επιτυγχάνονται με βάση ορισμένο χρονοδιάγραμμα. Η βασική αρχή του είναι να εξασφαλίσει ότι όλοι μέσα στον οργανισμό ξέρουν τους σκοπούς και τους στόχους του, αλλά και τους ρόλους και τα καθήκοντα τους για την επίτευξή τους. Στο MBO οι στόχοι καταγράφονται για κάθε επίπεδο του οργανισμού και κάθε εργαζόμενος έχει συγκεκριμένους στόχους και επιδιώξεις.

Οι στόχοι που θέτει το MBO πρέπει να είναι λίγοι, ξεκάθαροι και επικεντρωμένοι. Για να είναι αποτελεσματικό το MBO, πρέπει κάθε στέλεχος να κατανοεί τους δικούς του στόχους και το πώς αυτοί οι στόχοι δέσνουν με τους στόχους του οργανισμού. **Κατά τον Drucker « ο μάνατζερ πρέπει να διευθύνεται και να ελέγχεται από τους στόχους της αποδοτικότητας και όχι από τον προϊστάμενο του».** Ο μηχανισμός αξιολόγησης αποτελεσμάτων στο MBO είναι γνωστός ως SMART (έξυπνος) από τα αρχικά των λέξεων:

- Specific (Συγκεκριμένο)
- Measurable (Μετρήσιμο)
- Achievable (Επιτεύξιμο)

- Realistic (Ρεαλιστικό)
- Time-Related (Με χρονοδιάγραμμα)

Οι διαδικασίες της επιτυχημένης Διοίκησης		
<p>Μέσω οράματος</p> <p>Η Διοίκηση προσπαθεί να εμπνεύσει και να εμπυχώσει τους εργαζομένους να κάνουν αυτό που μπορούν και ξέρουν καλύτερα εστιάζοντας στο εφικτό.</p>	<p>Με στόχους</p> <p>Η διοίκηση συνεργάζεται με τους εργαζομένους για τον καθορισμό στόχων, παρακολουθεί και ελέγχει την πορεία τους και αξιολογεί τα αποτελέσματα τους με τακτικές συσκέψεις</p>	<p>Με εντολές</p> <p>Διοίκηση με εντολές, προδιαγραφές και κανόνες («με το βιβλίο») που πρέπει να τηρούνται με αυστηρότητα χωρίς περιθώρια ελιγμών. Θεωρείται ελάχιστα αποδοτική</p>
<p>Με επικοινωνία</p> <p>Χαρακτηρίζει «εξελιγμένους» οργανισμούς, το ειδικευμένο προσωπικό των οποίων συνάγει τους στόχους του μαθαίνοντας για τις ανάγκες του οργανισμού</p>		<p>Με εξαιρέσεις</p> <p>Η προσοχή της διοίκησης επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση των σημαντικότερων αποκλίσεων από τους καθορισθέντες στόχους</p>
<p>Με περιπλάνηση</p> <p>Τα διοικητικά στελέχη κινούνται στους χώρους εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της επικοινωνίας, της συνεργασίας και του συντονισμού χωρίς τη μεσολάβηση της ιεραρχίας, του οργανογράμματος και το «φιλτράρισμα» στη ροή πληροφοριών</p>	<p>Με αποτελέσματα</p> <p>Η διοίκηση δεν δίνει σημασία στις διαδικασίες αλλά στα αποτελέσματά τους. Υπάρχει κίνδυνος να έχει βραχυπρόθεσμους στόχους που μπορεί να είναι αυθαίρετοι και αντικρουόμενοι</p>	<p>Μέσω κρίσεων</p> <p>Η διοίκηση αφήνει να επιδεινωθεί η κατάσταση σε τέτοιο βαθμό ώστε οι εργαζόμενοι να είναι διατεθειμένοι να αποδεχθούν δραστικά μέτρα για την αντιμετώπιση του προβλήματος</p>

Υπέρ και Κατά

Το σύστημα MBO δίνει έμφαση στο τι πρέπει να γίνει ώστε ένας οργανισμός να πετύχει τους στόχους του και εξασφαλίζει την αφοσίωση των εργαζομένων για την επίτευξή τους. Από την άλλη, οι προσπάθειες να τεθούν στόχοι με συμμετοχικές διαδικασίες είναι χρονοβόρες και η πλήρη καταγραφή τους, αλλά και η περιοδική λεπτομερής αξιολόγησή τους αυξάνει τη γραφειοκρατία. Τέλος, το MBO δουλεύει μόνον όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζόμενων και Διοίκησης και ο διάλογος είναι ένα από τα βασικά «εργαλεία» για την επίτευξή της.

6.2. Ενδυνάμωση

Η ενδυνάμωση έχει στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία και την κατά συνέπεια τη συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Η ενδυνάμωση επικεντρώνεται σε τρία σημεία:

- Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη **σημασία της εργασίας του**. Κάτι τέτοιο κάνει τον εργαζόμενο να αισθανθεί σημαντικός στο χώρο εργασίας και να δώσει μεγαλύτερη σημασία στην εργασία του.
- Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι **διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες** για να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του. Κάτι τέτοιο δίνει αυτοπεποίθηση στον εργαζόμενο και τον οδηγεί στο να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να λύνει ο ίδιος τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία του.
- Στο να αισθανθεί ο εργαζόμενος ότι **έχει το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις**, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά. Η αίσθηση αυτονομίας αυξάνει την υπευθυνότητα του εργαζόμενου και τη δέσμευση για βελτίωση των αποτελεσμάτων του. Ταυτόχρονα η αίσθηση ανεξαρτησίας και μείωσης των ελέγχων, μειώνει το στρες της εργασίας.

Η ενδυνάμωση ενώνει τους εργαζόμενους στα πλαίσια της επιχείρησης, μειώνει τους φόβους τους, αυξάνει τη δημιουργικότητα και τον αυθορμητισμό τους, βελτιώνει το ηθικό τους, αυξάνει τη διάθεση συνεργασίας και μειώνει το στρες. Όμως η ενδυνάμωση δεν είναι μία εύκολη διαδικασία. Απαιτεί συμμετοχική διοίκηση,

μειωμένους ελέγχους, ειλικρίνεια στη συμπεριφορά της διοίκησης, αποκέντρωση και πάνω από όλα, ειλικρινή αναγνώριση της σημασίας και αξίας των ανθρώπων της επιχείρησης.

6.3. Απόδοση Εργαζομένων (Ενίσχυση Απόδοσης)

6.3.1. Εντοπισμός προβλημάτων απόδοσης

Ένα από τα δυσκολότερα πράγματα που πρέπει να κάνει ένας διευθυντής ή ένας προϊστάμενος είναι να προσδιορίσει την αιτία ενός προβλήματος στην απόδοση των εργαζομένων. Εφόσον οι αποφάσεις που λαμβάνονται για την αποκατάσταση του προβλήματος εξαρτώνται από τον εντοπισμό του, είναι απολύτως κρίσιμη η λεπτομερής αξιολόγησή του. Παρακάτω αναφέρεται ένα μοντέλο των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση ενός υπαλλήλου. Ακολουθώντας αυτό το μοντέλο μειώνονται οι πιθανότητες να παραβλεφθούν οι πιθανές πηγές που προκαλούν προβλήματα στην απόδοση των εργαζομένων.

6.3.2. Μοντέλο επτά παραγόντων

Οι επτά παράγοντες που επηρεάζουν ή καθορίζουν το επίπεδο της απόδοσης:

1ος Παράγοντας: Κλίση

Κλίση είναι η γενετήσια ικανότητα ενός ατόμου να εκτελεί μία ή περισσότερες εργασίες. Όλοι μας έχουμε δυνατά και αδύνατα σημεία τα οποία καθορίζουν αν μπορούμε να μάθουμε ή να εκτελέσουμε μια εργασία. Η ανεπαρκής κλίση πολλές φορές σημαίνει ότι ένα άτομο δεν θα μπορέσει ποτέ να μάθει πώς να εκτελεί την εργασία, ακόμη κι αν έχει την υποστήριξη όλου του κόσμου. Η αξιολόγηση της κλίσης είναι πολύ δύσκολη υπόθεση.

2ος Παράγοντας: Επίπεδο δεξιοτήτων

Ακόμη και οι πιο απλές αρμοδιότητες απαιτούν δεξιότητες. Οι δεξιότητες διαφέρουν από την κλίση στο γεγονός ότι μπορούν να διδαχθούν μέχρι το σημείο που επιβάλλει η κλίση.

3ος Παράγοντας: Κατανόηση εργασίας

Το άτομο πρέπει να κατανοήσει τη φύση της εργασίας και των προσδοκιών. Αν δεν υπάρχει σαφής επικοινωνία, όσες και να είναι οι δεξιότητες ή τα κίνητρα, το άτομο δεν θα μπορέσει να αποδώσει αποτελεσματικά. Η διαχείριση της απόδοσης είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος για τη μετάδοση της κατανόησης μιας εργασίας. Ο καλύτερος τρόπος για την αξιολόγηση της κατανόησης ενός υπαλλήλου είναι να θέσετε ερωτήσεις υπό τη μορφή καθοδήγησης.

4ος Παράγοντος: Προσπάθεια

Αυτός και ο επόμενος παράγοντας λειτουργούν ως κίνητρα. Αν ένα άτομο παρόλο που έχει κλίση, δεξιότητες και κατανόηση, δεν αποδίδει όπως πρέπει, ίσως να ευθύνονται άλλοι παράγοντες γι' αυτό. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι προσωπικοί ή να σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον. Για να αξιολογήσετε αν το πρόβλημα σχετίζεται με κίνητρα πρέπει να εξετάσετε άλλες συμπεριφορές που λειτουργούν ως ενδείξεις (συστηματική αποχή, έλλειψη συμμετοχής σε συναντήσεις) ή άλλους παράγοντες που σχετίζονται με το πρόβλημα των κινήτρων.

5ος Παράγοντας: Βαθμός προσπάθειας

Μερικές φορές, η προσπάθεια δεν λειτουργεί σαν διακόπτης που ανοίγει και κλείνει. Ένας υπάλληλος μπορεί να κάνει περιορισμένη προσπάθεια και κατά συνέπεια να παράγει χαμηλά αποτελέσματα.

6ος Παράγοντας: Επιμονή

Η απόδοση απαιτεί συνεχή προσπάθεια. Αυτός ο παράγοντας-κίνητρο μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα εργασίες που αρχίζουν αλλά ποτέ δεν τελειώνουν. Αν ένας υπάλληλος δεν δείχνει επιμονή για μια εργασία, αυτό μπορεί να υποδηλώνει ανία, φόβο, αποτυχία ή να σχετίζεται με την έλλειψη δεξιοτήτων. Απαιτείται προσεκτική και διπλωματική συζήτηση προκειμένου να ανακαλύψετε αν όντως συμβαίνει κάτι και γιατί.

7ος Παράγοντας: Εξωγενείς παράγοντες

Η απόδοση μπορεί να μειωθεί λόγω εξωγενών παραγόντων, δηλαδή παραγόντων που δεν ελέγχονται από το άτομο. Η ίδια η εταιρεία μπορεί να θέτει εμπόδια στην

απόδοση, ή μη συνεργάσιμοι συνάδελφοι και διευθυντές να συνεισφέρουν σ' αυτό. Η συζήτηση με τον υπάλληλο κατά τη διαχείριση της απόδοσης θα πρέπει να περιλαμβάνει αναφορές σε εξωγενείς παράγοντες που εμποδίζουν την πρόοδό του. Αν αυτοί οι εξωγενείς παράγοντες συνεχίζουν να υπάρχουν, εν αγνοία όλων, το επίπεδο παρακίνησης μειώνεται, περιπλέκοντας το θέμα και δημιουργώντας μια χρόνια κατάσταση χαμηλής απόδοσης.

Είναι σημαντικό τα προβλήματα απόδοσης να επιλύονται αμέσως μόλις εμφανιστούν και να εξετάζονται οι προαναφερθέντες παράγοντες προκειμένου να προσδιοριστεί αν συνεισφέρουν στο πρόβλημα. Η συνεργασία με τον υπάλληλο είναι πιθανό να προσδιορίσει και να αποκαταστήσει μερικές από τις αιτίες που προκαλούν τα προβλήματα εργασιακής απόδοσης.

6.3.3. «Κλειδιά» για καλύτερη απόδοση

- Κουλτούρα
- Ικανοποίηση εργαζομένων
- Αμοιβές και παροχές
- Πλάνο καριέρας
- Ανάπτυξη και εκπαίδευση
- Διαχείριση απόδοσης
- Ενσωμάτωση
- Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού
- Περιγραφή θέσης
- Επικοινωνία οράματος και στρατηγικής

6.4. Αποτελεσματικότητα

Η αποτελεσματικότητα αποτελεί βασικό λόγο δημιουργίας και όρο διαβίωσης των επιχειρήσεων και των οργανισμών εν γένει (Μπουραντάς, 2002). Για αυτό το λόγο αποτελεί σημαίνον θέμα της διοικητικής επιστήμης γενικά αλλά και της οργανωτικής θεωρίας ειδικότερα. Μολονότι ως έννοια είναι ευκόλως εννοούμενη από την πλειοψηφία των ανθρώπων ως ο βαθμός στον οποίο μια οργάνωση επιτυγχάνει τους στόχους της, η πρακτική της έκφανση όταν αποτελεί αντικείμενο μελέτης εγείρει

κάποια σημαντικά ζητήματα όπως η αποτελεσματικότητα ή μη, πώς τα χαρακτηριστικά αυτά μετρώνται και αποτιμώνται και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα. Η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως η ανάπτυξη και η ενδυνάμωση των εργαζομένων έτσι ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό στην επιχείρηση όπου εργάζονται, ενώ ταυτόχρονα να συμμετέχουν μέσω των αμοιβών τους στα αποτελέσματα και την επιτυχία της ίδια αυτής επιχείρησης (Peters, Waterman, 1982). Οι παράγοντες βάση των οποίων θα προσεγγιστεί η μεταβλητή της αποτελεσματικότητας είναι τα έτη παραμονής σε μια θέση εργασίας του δημοσίου, το φύλο και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων. Οι Crow και Hartman (1995) στην έρευνά τους για την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων επικεντρώθηκαν σχεδόν αποκλειστικά στις συνθήκες εργασίας και ειδικότερα στον παράγοντα της ικανοποίησης από την εργασία, αγνοώντας δημογραφικά χαρακτηριστικά αλλά και τον σημαντικό παράγοντα εμπειρίας και παραμονής σε μια θέση εργασίας.

6.4.1. Αποτελεσματικότητα μέσω επιμόρφωσης

Η επιμόρφωση (training) είναι μία από τις βασικές στρατηγικές των επιχειρήσεων μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κατοχυρώσουν υπαλλήλους με



γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες πάνω στο αντικείμενο εργασίας, ικανούς να ανταπεξέλθουν σε οποιαδήποτε πρόκληση. (Goldstein and Gilliam, 1990, Rosow and Zager, 1988). Η εκπαίδευση προσωπικού είναι μια διαδικασία που αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία τα τελευταία χρόνια. Ένας από τους βασικούς λόγους είναι η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, η οποία γίνεται όλο και μεγαλύτερη και μακροπρόθεσμα επιβιώνουν μόνο

όσες επιχειρήσεις έχουν σωστά καταρτισμένα στελέχη (Καντάς, 1998). Επιπλέον, πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι οι σημερινοί οργανισμοί θα έρθουν αντιμέτωποι με

δύο διαφαινόμενες τάσεις: την ολοένα αυξανόμενη ηλικία των εργαζομένων και την ραγδαία εισαγωγή ολοένα και πιο προηγμένων τεχνολογιών. Ως εκ τούτου η επιμόρφωση ως διαδικασία εκπαίδευσης, επανεκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης του προσωπικού είναι επιβεβλημένη διαδικασία (Colquitt et al. 2000, Howard 1995, Quiñones 1997).

Το αντικείμενο της επιμόρφωσης ωστόσο, δεν θα πρέπει να είναι αποκλειστικά η αύξηση των σχετιζόμενων με την εργασία γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων αλλά και η μετατροπή της στάσης των εργαζομένων έτσι ώστε να εναρμονίζεται με τον στόχο και το όραμα του οργανισμού (Καντάς, 1998). Μια επιχείρηση δηλαδή όταν θα εκπαιδεύει το προσωπικό της θα πρέπει να στοχεύει παράλληλα και στη μετατροπή της συμπεριφοράς των εργαζομένων της ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας τους (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Η αποτελεσματικότητα μέσω επιμόρφωσης αναφέρεται στο βαθμό επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων. Γενικά, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας μέσω επιμόρφωσης γίνεται με τη βοήθεια διαφόρων δεικτών όπως είναι η αντίδραση, η εκμάθηση, η συμπεριφορά και τα αποτελέσματα (Kirkpatrick 1976). Σύμφωνα με το μοντέλο του Kirkpatrick, η αντίδραση αναφέρεται στο πώς ο εκπαιδευόμενος αισθάνεται κατά την επιμόρφωση και τι πιστεύει για την διαδικασία της επιμόρφωσης, η εκμάθηση αναφέρεται στις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκτά ο εκπαιδευόμενος, η συμπεριφορά αφορά στη μετάδοση των γνώσεων μέσα στο χώρο εργασίας μεταξύ των εργαζομένων και τέλος το αποτέλεσμα της επιμόρφωσης σχετίζεται με την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων όπως η αύξηση της αποδοτικότητας, η μείωση του κόστους παραγωγής κ.α. Μολονότι στη θεωρία φαίνεται να υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην επιμόρφωση και στην αποτελεσματικότητα η εμπειρική σχέση ωστόσο δεν επιβεβαιώνεται σε ικανοποιητικό βαθμό, καθώς τα στοιχεία είναι ακόμα ανεπαρκή σε παγκόσμιο επίπεδο (Bartel, 1994) αλλά και στον ελληνικό χώρο ειδικότερα (Σαχινίδης, Μπουρής, 2006).

6.4.2. Αποτελεσματικότητα μέσω αξιολόγησης

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα είδος ελέγχου του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί από την επιχείρηση-οργανισμό στον οποίο απασχολείται, και τους οποίους στόχους οφείλει να επιδιώξει (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001). Ο Μπουραντάς, (2002) ορίζει τον έλεγχο του

προσωπικού ως το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων εξασφαλίζεται η παρακολούθηση και η αξιολόγηση όλων των εργαζομένων της επιχείρησης ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά τους. Η αξιολόγηση του προσωπικού δηλαδή, αναφέρεται ουσιαστικά στην αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων (Καντάς, 1998). Οι Montana και Charnov (1993) ωστόσο αναφέρουν την έννοια 'έλεγχος συμπεριφοράς' ως τις ενέργειες που πραγματοποιούνται από τη διεύθυνση προκειμένου να προσδιοριστεί, να αξιολογηθεί και να διορθωθεί η απόδοση των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό. Σε αυτές τις ενέργειες περιλαμβάνονται τεχνικές αξιολόγησης της απόδοσης καθώς και ο προγραμματισμός άλλων λειτουργιών. Η διεργασία του ελέγχου πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις περιοχές (με τις κατάλληλες προσαρμογές και τροποποιήσεις κάθε φορά) και από όλα τα επίπεδα διοίκησης ενός οργανισμού (Montana, Charnov, 1993). Για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας του προσωπικού πιο συγκεκριμένα έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα αξιολόγησης ένα από τα οποία είναι η αξιολόγηση των προσπαθειών, των συμπεριφορών και της απόδοσης των εργαζομένων. Η διαδικασία του ελέγχου συνίσταται σε πέντε διακριτά στάδια:

1. Καθορισμός προτύπων (στάνταρτ) που εκφράζουν στόχους, συγκεκριμένα δηλαδή επιθυμητά αποτελέσματα,
2. Παρακολούθηση, αξιολόγηση και μέτρηση βάση των οριοθετημένων προτύπων,
3. Σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα συγκεκριμένα πρότυπα όπου διαπιστώνεται ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί στόχοι,
4. Ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμός αιτίων,
5. Διόρθωση των όποιων διαπιστούμενων αποκλίσεων (Μπουραντάς, 2002).

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν εφαρμόζονται συστήματα αξιολόγησης είναι ότι θα πρέπει από την πλευρά των εργαζομένων να υπάρχει ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης έτσι ώστε να έχουν πληροφορίες για το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται αλλά και στοιχεία για τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται η συμπεριφορά τους (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1. Γενικά για την Παραγωγικότητα

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σήμερα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από προκλήσεις, όπως η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, η παγκοσμιοποίηση των αγορών, ο ριζοσπαστικός μετασχηματισμός της παραγωγικής διαδικασίας και η ανάδυση της κοινωνίας της γνώσης, καθιστά την ανάγκη για βελτίωση της παραγωγικότητας ακόμη πιο επιτακτική. Οι επιχειρηματίες



καλούνται να λειτουργήσουν και να διευθύνουν τις επιχειρήσεις σύμφωνα με τα νέα αυτά δεδομένα, εστιάζοντας τις στοχεύσεις τους στο συνεχή μετασχηματισμό, στην άμεση υιοθέτηση αλλαγών και στην ανάληψη νέων και καινοτόμων πρωτοβουλιών.

7.2. Ορισμός παραγωγικότητας

Ο όρος παραγωγικότητα εκφράζει το λόγο των αποτελεσμάτων, δηλαδή των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε ένα σύστημα – σε μια επιχείρηση, σε ένα οικονομικό κλάδο, ή σε μια οικονομία– προς τους πόρους (παραγωγικούς συντελεστές) που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή του αποτελέσματος, όπως είναι η εργασία, ο εξοπλισμός, τα υλικά κ.ά. Η παραγωγικότητα, δηλαδή, εκφράζει το πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται οι πόροι για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Για τα αποτελέσματα ενός συστήματος χρησιμοποιείται ο όρος *εκροές* ενώ για τους πόρους που χρησιμοποιούνται χρησιμοποιείται ο όρος *εισροές*. Οπότε απλά:

- Παραγωγικότητα = Εκροές (output) / Εισροές (input)
- Παραγωγικότητα = Αποτελεσματικότητα (do the right things) + Αποδοτικότητα (do the things right) (ποιοτικός ορισμός)

Αύξηση στην παραγωγικότητα από μια περίοδο σε άλλη παρατηρείται:

- α. όταν παράγονται περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες με τη χρήση των ίδιων πόρων
- β. όταν παράγονται τα ίδια (σε ποσότητα και ποιότητα) προϊόντα ή υπηρεσίες με τη χρήση λιγότερων πόρων
- γ. όταν η αύξηση στα προϊόντα και υπηρεσίες που παράγονται είναι μεγαλύτερη από την αύξηση των πόρων που χρησιμοποιούνται.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας κάθε επιχείρησης βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της και επιφέρει αυξημένα κέρδη. Η επιχείρηση μπορεί να διανέμει μέρος των κερδών για αύξηση των μισθών των εργαζομένων ή/και για μείωση της τιμής των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αγοραστικής δύναμης όχι μόνο των εργαζομένων της ίδιας της επιχείρησης αλλά και των υπόλοιπων καταναλωτών. Η βελτίωση της παραγωγικότητας σε μια οικονομία οδηγεί γενικά σε ψηλότερο κατά κεφαλήν εισόδημα το οποίο αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο του βιοτικού επιπέδου ενός λαού δεδομένου ότι το κράτος μεριμνά για δίκαιη κατανομή του εισοδήματος, επαρκείς κοινωνικές παροχές, ασφάλεια, ισότητα ευκαιριών, προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Στο επίπεδο της επιχείρησης, η εισαγωγή κάποιου μέτρου για βελτίωση της παραγωγικότητας, όπως η χρήση νέας τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία, είναι δυνατόν να οδηγήσει σε μείωση των ατόμων που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση του όγκου παραγωγής. Μακροπρόθεσμα όμως, καθώς η επιχείρηση γίνεται πιο ανταγωνιστική, είναι σε θέση να αυξήσει το μερίδιο αγοράς, και σε συνδυασμό με καινοτομίες να δημιουργήσει ακόμη περισσότερη ζήτηση για τα προϊόντα της, ώστε να χρειάζεται η πρόσληψη πρόσθετων εργαζομένων για ανταπόκριση στον αυξημένο όγκο εργασίας. Στο επίπεδο της εθνικής οικονομίας, οι ενδείξεις που υπάρχουν μέχρι σήμερα είναι ότι βελτίωση της παραγωγικότητας δεν οδηγεί σε μείωση στις ευκαιρίες απασχόλησης. Η βελτίωση της παραγωγικότητας δημιουργεί, μακροχρόνια, ανάπτυξη στο εθνικό εισόδημα και την εθνική παραγωγή ώστε να οδηγήσει σε γενική αύξηση της απασχόλησης.

7.3. Αύξηση της παραγωγικότητας από την πλευρά του επιχειρηματία

- Εισάγοντας και αξιοποιώντας κατάλληλη σύγχρονη τεχνολογία και ιδιαίτερα τεχνολογία πληροφορικής
- Βελτιώνοντας τις γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού σας με κατάλληλη κατάρτιση
- Βελτιώνοντας τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (σύστημα πρόσληψης, ανάπτυξης κ.λπ.)
- Εισάγοντας σύγχρονες πρακτικές διεύθυνσης
- Προωθώντας την έρευνα και την καινοτομία στην επιχείρησή σας
- Προωθώντας τη δημιουργικότητα του προσωπικού σας και αξιοποιώντας νέες ιδέες που παίρνετε από αυτούς ή από το περιβάλλον σας
- Εισάγοντας αναγνωρισμένα πρότυπα ποιότητας και διαχείρισης διαδικασιών καθώς και περιβαλλοντικά πρότυπα
- Βελτιώνοντας τις εργασιακές σχέσεις στο χώρο εργασίας
- Εισάγοντας συστήματα ασφάλειας και υγείας για το προσωπικό σας
- Αναπτύσσοντας γόνιμες συνεργασίες με προμηθευτές, υπεργολάβους, μεταπωλητές, συμβούλους, τεχνικούς και άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο σας.

Πάνω από όλα, και για να καταστρώσετε ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας, επικεντρωμένο στις ιδιαίτερες αδυναμίες της επιχείρησής σας, είναι σημαντικό να μετρήσετε την παραγωγικότητα σας, να τη συγκρίνετε με άλλες επιχειρήσεις, και να επενδύσετε σε διαδικασίες συνεχούς μάθησης. Η διαχρονική μέτρηση και παρακολούθηση της παραγωγικότητας, όχι μόνο για το σύνολο της επιχείρησης, αλλά και για επί μέρους τμήματα, λειτουργίες και διαδικασίες είναι πολύ σημαντική για οποιαδήποτε ουσιαστική προσπάθεια βελτίωσης.

7.4. Αύξηση της παραγωγικότητας από την πλευρά του εργαζόμενου

Αξιοποιώντας τις ευκαιρίες που σας δίνονται για ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων σας εντός και εκτός του χώρου εργασίας σας.

- Εφαρμόζοντας τα πρότυπα που ισχύουν στην επιχείρηση όπου εργάζεστε.

- Χρησιμοποιώντας τον εξοπλισμό ασφάλειας και υγείας που έχετε στη διάθεσή σας και ακολουθώντας τις σχετικές διαδικασίες.
- Προγραμματίζοντας συστηματικά τις εργασίες που έχετε να διεκπεραιώσετε
- Αξιοποιώντας στο μέγιστο τις δυνατότητες που σας προσφέρει η τεχνολογία που έχετε στη διάθεσή σας και ιδιαίτερα η τεχνολογία πληροφορικής
- Επιζητώντας και αξιοποιώντας πληροφορίες σχετικές με την εργασία σας
- Διατηρώντας καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας
- Αναζητώντας συνεχώς βελτιώσεις στον τρόπο που διεκπεραιώνετε μια εργασία.

7.5. Μέτρα/δείκτες παραγωγικότητας που χρησιμοποιούνται σήμερα

Όταν αναφερόμαστε σε μέτρα ή δείκτες παραγωγικότητας εννοούμε είτε μετρήσεις του **ρυθμού μεταβολής** της παραγωγικότητας, που δίνουν μια εικόνα της μεταβολής της παραγωγικότητας στο χρόνο, είτε μετρήσεις του **απόλυτου ύψους** της παραγωγικότητας, που χρησιμεύουν για συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών οικονομικών συστημάτων. Αυτές οι μετρήσεις είναι δυνατό να γίνουν σε διάφορα επίπεδα: στο επίπεδο της επιχείρησης, το επίπεδο του κλάδου ή το επίπεδο της οικονομίας. Σε κάθε περίπτωση χρησιμοποιούνται διάφοροι δείκτες παραγωγικότητας:

- Ο **Δείκτης της Ολικής Παραγωγικότητας** (Total Factor Productivity) που συσχετίζει το αποτέλεσμα με το σύνολο των χρησιμοποιούμενων πόρων.
- **Σύνθετοι δείκτες** που συσχετίζουν το αποτέλεσμα με μια δέσμη πόρων π.χ. την εργασία και το κεφάλαιο.
- **Απλοί δείκτες** που συσχετίζουν το αποτέλεσμα με ένα μόνο πόρο, όπως η **Παραγωγικότητα Εργασίας*** (που είναι ο πιο διαδεδομένος δείκτης) και η **Παραγωγικότητα Κεφαλαίου**.
- **Απλουστευμένοι, εξειδικευμένοι δείκτες** για κάθε επιχείρηση ή ακόμη για κάθε λειτουργία της επιχείρησης π.χ. αριθμό ατόμων που εξυπηρετούνται ανά ανθρωπόωρα, αριθμό προϊόντων που παράγονται ανά εργαζόμενο.

* (Η *Παραγωγικότητα Εργασίας*: είναι ο πιο πλατιά διαδεδομένος δείκτης παραγωγικότητας και εκφράζει το αποτέλεσμα ενός συστήματος σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό (αριθμός ατόμων, ή ώρες εργασίας) που παράγει το αποτέλεσμα. Η Παραγωγικότητα Εργασίας δεν εκφράζει την προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού, ούτε μπορεί το επίπεδο της παραγωγικότητας εργασίας να θεωρηθεί ψηλό ή χαμηλό εξ υπαιτιότητας και μόνον των εργαζομένων. Η παραγωγικότητα εργασίας αντικατοπτρίζει τη συνολική επίδραση πολλών παραγόντων στο αποτέλεσμα, όπως του φυσικού κεφαλαίου (κτίρια, μηχανήματα), της τεχνολογίας, του ανθρώπινου κεφαλαίου (εκπαίδευση και κατάρτιση), της οργάνωσης της εργασίας, των οικονομιών κλίμακας κ.λπ.)

7.6. Μέτρηση παραγωγικότητας

Για την κατασκευή των δεικτών παραγωγικότητας είναι απαραίτητη η μέτρηση τόσο των εκροών όσο και των εισροών ενός συστήματος. Άρα στην πράξη η μέτρηση της παραγωγικότητας ενός συστήματος καταλήγει σε μέτρηση των εκροών και των εισροών του συστήματος και συσχέτισή τους. Τόσο για τη μέτρηση των εκροών όσο και για τη μέτρηση των εισροών χρησιμοποιούνται διάφοροι τρόποι κάποιου από τους οποίους περιγράφονται πιο κάτω:

Μέτρηση Εκροών Για σκοπούς υπολογισμού της παραγωγικότητας οι εκροές ενός συστήματος μπορούν να μετρηθούν ως:

- Η συνολική αξία της παραγωγής (αξία πωλήσεων + μεταβολή στην αξία των αποθεμάτων και ενδιάμεσων προϊόντων)
- Η Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία (αξία των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται αφού αφαιρεθεί η αξία των αγαθών και υπηρεσιών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή ή αλλιώς η συνολική αξία της παραγωγής μείον την ενδιάμεση κατανάλωση).
- Το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) στο επίπεδο της Εθνικής Οικονομίας ή των οικονομικών δραστηριοτήτων της (Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία συν τους φόρους μείον τις επιδοτήσεις)

Μέτρηση Εισροών Η εργασία είναι ο πόρος που χρησιμοποιείται στον πιο διαδεδομένο δείκτη παραγωγικότητας και μπορεί να καθοριστεί με βάση:

- Τις συνολικές ώρες εργασίας,
- Το συνολικό αριθμό εργαζομένων (περιλαμβάνει εργαζόμενους με πλήρη και μερική απασχόληση), ή
- Τον αριθμό εργαζομένων σε ισοδύναμο πλήρους απασχόλησης

Η επιλογή του τρόπου μέτρησης των εκροών και εισροών εξαρτάται και από τη διαθεσιμότητα των στοιχείων.

Όταν μετρούνται οι εισροές και εκροές για μια χρονική περίοδο είναι σημαντικό να απαλειφθεί η επίδραση του πληθωρισμού. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται κατάλληλοι δείκτες τιμών ως αποπληθωριστές.

Αξιοποίηση των μετρήσεων της παραγωγικότητας

- Οι δείκτες της παραγωγικότητας χρησιμοποιούνται από οικονομικούς αναλυτές για ανάλυση της επίδρασης διαφόρων παραγόντων όπως της τεχνολογίας και της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα και κατ' επέκταση στην οικονομική ανάπτυξη. Με βάση τα αποτελέσματα των αναλύσεων οι κυβερνήσεις διαμορφώνουν πολιτική για να επηρεάσουν θετικά την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα της χώρας τους προς όφελος του πληθυσμού.
- Ορισμένοι δείκτες παραγωγικότητας επιτρέπουν συγκρίσεις μεταξύ χωρών, κάτι που επίσης βοηθά στη διαμόρφωση πολιτικής από τις κυβερνήσεις με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της χώρας.
- Οι εργοδοτικές και συνδικαλιστικές οργανώσεις χρησιμοποιούν τους δείκτες παραγωγικότητας για τις διαπραγματεύσεις των μισθών.
- Οι επιχειρήσεις, στηριζόμενες σε μετρήσεις της παραγωγικότητας στο επίπεδο τμημάτων και διαδικασιών, καταστρώνουν σχέδια δράσης για βελτίωση της παραγωγικότητας, και της ανταγωνιστικότητας προς όφελος και των ίδιων των ιδιοκτητών (αυξημένη κερδοφορία) αλλά και των εργαζομένων (ψηλότεροι μισθοί).

Οι σημαντικότεροι παράγοντες

Η υφιστάμενη τεχνολογία, οι γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού, η οργάνωση της εργασίας και οι διευθυντικές πρακτικές, η έρευνα και η καινοτομία, και το εργασιακό περιβάλλον, είναι μερικοί από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα, σε επίπεδο επιχείρησης. Ο κάθε επιχειρηματίας, επομένως, που ενδιαφέρεται να βελτιώσει περαιτέρω την παραγωγικότητα, αλλά και την ανταγωνιστικότητά του, καλείται να αξιολογήσει την επιχείρησή του σε σχέση με τους παράγοντες αυτούς και να προβεί σε κατάλληλες αλλαγές και επενδύσεις, αξιοποιώντας παράλληλα τις ευκαιρίες και τα σχέδια ενίσχυσης που του προσφέρονται από το Κράτος. Η επένδυση σε κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό επηρεάζει την παραγωγικότητα της εργασίας, βελτιώνοντας τη συνολική παραγωγικότητα. Παρόμοια, η αύξηση της παραγωγικότητας καθορίζεται κατά τρόπο ουσιαστικό από τις επενδύσεις στον τομέα των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ). Η χρήση των νέων τεχνολογιών δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να προσφέρουν καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες και να βελτιώσουν την εσωτερική τους λειτουργία.

Το ανθρώπινο δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την πιο σημαντική εισροή στην κοινωνία της γνώσης και παράγοντα ζωτικής σημασίας για την παραγωγικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική ανάπτυξη. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πολυτιμότερο στοιχείο της επιχείρησης. Είναι αυτό που θα δημιουργήσει καινοτομίες, θα δώσει λύσεις σε προβλήματα και θα βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων της. Επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό σημαίνει αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας των δεξιοτήτων των ατόμων, καθώς και βελτίωση της ικανότητάς τους να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές. Το επίπεδο δεξιοτήτων και η πρόσβαση στην κατάρτιση αποτελούν βασικό παράγοντα αύξησης της ποιότητας της εργασίας, καθώς και αύξησης της παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι που έχουν πρόσβαση στην κατάρτιση είναι πιο παραγωγικοί και προσαρμόζονται ευκολότερα στις αλλαγές. Οι επιχειρηματίες καλούνται να αναγνωρίσουν τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού τους, κατανοώντας τις ανάγκες και τη συμπεριφορά του, αξιοποιώντας τις δυνατότητές του και παρέχοντας ευκαιρίες για ανάπτυξη, συμμετοχή και αμφίδρομη

επικοινωνία, καθώς αυτό μπορεί να αποτελέσει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις τους.

Έρευνα, ανάπτυξη, καινοτομία

Η έρευνα και ανάπτυξη και η καινοτομία μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της παραγωγικότητας, οδηγώντας τόσο στην αναβάθμιση της παραγωγικής διαδικασίας όσο και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Η καινοτομία αποτελεί ουσιώδη παράγοντα στην προσπάθειά της επιχείρησης να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Παλαιότερα, η καινοτομία σε μεγάλο βαθμό συνδεόταν με τον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού. Και από τη στιγμή που ορισμένες επιχειρήσεις μπορούσαν να καινοτομήσουν με αυτό τον τρόπο, η νέα γνώση μπορούσε πλέον να επεκταθεί στην υπόλοιπη παραγωγική δομή. Κατά τη σημερινή, όμως, περίοδο έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές, οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις διαχωρίζουν την υλοποίηση καινοτομιών από την αγορά νέου μηχανολογικού εξοπλισμού. Οι επιχειρηματίες θα πρέπει να στραφούν και σε άυλες επενδύσεις (έρευνα, εκπαίδευση, συγκέντρωση πληροφοριών για τις αγορές και τα προϊόντα, για τις νέες μορφές οργάνωσης, παραγωγής και εμπορίας των προϊόντων και υπηρεσιών και για τις τεχνολογικές εξελίξεις).

Πρωτοβουλίες

Η υλοποίηση καινοτομιών από τις επιχειρήσεις είναι σε μεγάλο βαθμό συνάρτηση της δυνατότητας ανάπτυξης ή αξιοποίησης δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης, της δυνατότητας εξειδικευμένης εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και της μεταξύ τους συνεργασίας. Η πραγματοποίηση επενδύσεων στους παραπάνω τομείς εκ μέρους των επιχειρήσεων θα συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους, η οποία αποτελεί κλειδί για τη δυναμική παραμονή τους στην αγορά και κύριο μέσο βελτίωσης της παραγωγικότητάς τους. Οι επιχειρήσεις έχουν σήμερα τη δυνατότητα χρηματοδότησης των επενδύσεων μέσα από αξιοποίηση των Σχεδίων Χορηγιών που προσφέρονται από το Κράτος ή/και την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Παράγοντες επηρεάζουν την παραγωγικότητα(συνοπτικά)

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι πολλοί και παρουσιάζουν μεταξύ τους περίπλοκες σχέσεις αλληλεπίδρασης.

Στο **μακροοικονομικό επίπεδο**, οι κυριότεροι από αυτούς είναι:

- η δομή της οικονομίας
- η οικονομική σταθερότητα
- η απασχόληση
- η ανεργία
- οι υποδομές

Στο **μικροοικονομικό επίπεδο**:

- οι γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού
- η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- η οργάνωση της εργασίας
- οι διευθυντικές πρακτικές
- η έρευνα και η καινοτομία
- ο ανταγωνισμός

7.7. Αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές

Μια ιδιαίτερη κατηγορία συμπεριφορών, οι οποίες κάνουν την εμφάνισή τους μέσα στα εργασιακά πλαίσια, είναι οι αποκλίνουσες και αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές (counterproductive work behaviors). Οι εργασιακές αυτές παρεκκλίσεις μπορούν να οριστούν ως **«εκούσιες συμπεριφορές των μελών ενός οργανισμού, οι οποίες παραβιάζουν σημαντικούς οργανωτικούς κανόνες και απειλούν την καλή λειτουργία του οργανισμού και των μελών του»**. Οι συμπεριφορές αυτού του τύπου είναι καταστροφικές για τα συμφέροντα του οργανισμού, και της εργασίας γενικότερα, μιας και εμποδίζουν την επίτευξη των εργασιακών στόχων. Οι αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές θεωρείται ότι προάγουν την απουσία προσωπικής πειθαρχίας, την αντικοινωνική συμπεριφορά, τη

μη υπακοή στους κανόνες και άλλες καταστροφικές και επικίνδυνες συμπεριφορές, επιζήμιες τόσο για τα εργασιακά περιβάλλοντα όσο και για τους εργαζομένους. Ο αρνητικός ψυχολογικός αντίκτυπος της εργασιακής παρέκκλισης μπορεί να μεταφραστεί σε μείωση του ηθικού των εργαζομένων, σε πολλές απουσίες, σε παραιτήσεις και σε μείωση της παραγωγικότητας

7.7.1. Είδη αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών

Οι αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές διακρίνονται σε δύο είδη, στην **οργανωσιακή παρέκκλιση** (organizational deviance) και στην **διαπροσωπική παρέκκλιση** (interpersonal deviance). Η πρώτη αναφέρεται στις δράσεις που κατευθύνονται στον οργανισμό (όπως π.χ. άρνηση προσπάθειας, κατάχρηση των χρόνων των διαλειμμάτων, κλοπή και παραβίαση των οργανωτικών αρχών, σαμποτάζ στον εξοπλισμό, κατασπατάληση των εργασιακών πόρων, εσκεμμένη καθυστέρηση στην εργασία, πρόωρη εργασιακή αποχώρηση), ενώ η δεύτερη προσανατολίζεται προς τα άτομα και περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως π.χ. σεξουαλική παρενόχληση, λεκτική βία, κλοπή συναδέλφων, επικίνδυνη συμπεριφορά προς τους συναδέλφους, ευνοιοκρατικές πρακτικές, ρατσιστικά σχόλια, εξαπόλυση προσβολών και αγενείς συμπεριφορές. Παρόλο που και τα δύο είδη αποτελούν δύο ξεχωριστούς και διακριτούς παράγοντες τείνουν να συνυπάρχουν.

7.7.2. Αίτια αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών

Η απουσία εργασιακής ικανοποίησης σε συνδυασμό με την πεποίθηση ότι η εργασία



δε διέπεται από ένα αξιοκρατικό και δίκαιο σύστημα σχετίζονται άμεσα με τις αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές. Η ερμηνεία για αυτή τη διαπίστωση προέρχεται από δύο Θεωρητικά Μοντέλα. Η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής, αρχικά, προβλέπει ότι τα άτομα που

αντιλαμβάνονται ότι έχουν δεχτεί μη ευνοϊκή αντιμετώπιση είναι πιο πιθανό να αισθάνονται θυμωμένα και μη ικανοποιημένα. Σύμφωνα με τους **Κανόνες της Ανταπόδοσης**, από την άλλη, όταν τα άτομα δεν είναι ικανοποιημένα με τον

οργανισμό ή το αφεντικό τους, ανταποδίδουν με αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές όπως π.χ. με το να έρχονται αργότερα στην εργασία τους, με το να φεύγουν νωρίτερα, με το να κάνουν μεγαλύτερα του επιτρεπτού διαλείμματα, με το να μειώνουν την προσπάθεια κ.α. Περιληπτικά, αυτά τα δύο θεωρητικά μοντέλα (η θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής και οι κανόνες της ανταπόδοσης) προβλέπουν ότι οι εργαζόμενοι θα εκδικηθούν για τις συνθήκες ελλιπούς ικανοποίησης στον εργασιακό τους χώρο με το να υιοθετούν συμπεριφορές που βλάπτουν τόσο τον οργανισμό όσο και τους άλλους εργαζομένους. Ένας ακόμα παράγοντας που σχετίζεται με την εμφάνιση αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών έχει να κάνει με τα **στοιχεία προσωπικότητας**, τα προδιαθεσικά δηλαδή χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Οι περισσότερες ανασκοπήσεις της σχέσης μεταξύ της προσωπικότητας και των αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών έχουν καταλήξει στο ότι η ευσυνειδησία, η συναισθηματική σταθερότητα και η συμπαθητικότητα συσχετίζονται αρνητικά με τις αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές, με την ευσυνειδησία να αποτελεί τον πιο συνεκτικό παράγοντα πρόβλεψης (αντίστροφη πρόβλεψη).

7.7.3. Τρόποι αντιμετώπισης των αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών

Μια προληπτικού τύπου τεχνική, η οποία θα μπορούσε να αποτελέσει αποτρεπτικό παράγοντα εμφάνισης των αντιπαραγωγικών εργασιακών συμπεριφορών, έχει να κάνει με την ενσωμάτωση αξιόπιστων μετρήσεων επιλογής προσωπικού, οι οποίες να διασφαλίζουν ότι τα άτομα που προσλαμβάνονται κατέχουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και κίνητρα προς τα εργασιακά τους περιβάλλοντα (όπως για παράδειγμα αυτοέλεγχο, ευσυνειδησία κ.α.). Δεδομένου όμως ότι οι εργασιακοί χώροι περιλαμβάνουν άτομα με διαφορετικά χαρακτηριστικά και κίνητρα, υπάρχουν διάφορες «θεραπευτικές» τεχνικές που μπορούν να εφαρμοστούν όπως: εξασφάλιση ενός δίκαιου και αξιοκρατικού εργασιακού περιβάλλοντος, ευέλικτα ωράρια, ανάθεση ομαδικών εργασιακών στόχων και έργων, που θα έχουν ως σκοπό τη δημιουργία ευνοϊκών και φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και μεταξύ των εποπτών και των εργαζομένων, θετική ενίσχυση για τα επιτυχή εργασιακά αποτελέσματα καθώς και παρεμβάσεις για την επίλυση εργασιακών προβλημάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΝΤΥΠΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δρ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2004
- Δρ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων 1, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1999
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οργανισμός έκδοσης διδακτικών βιβλίων, Αθήνα
- Π. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ, Επιχειρησιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα 1983

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- http://phivosnicolaidis.blogspot.com/2009/02/blog-post_24.html
- <http://www.oks.gr/?p=268>
- <http://www.dmst.aueb.gr/dds/ism/cost/prod.htm>
- <http://sciencearchives.wordpress.com/2010/05/21/6-%CE%AF-%CE%AD/>
- <http://sciencearchives.wordpress.com/2010/10/09/%CE%AD-%CE%AD-%CE%ADupsilo/>
- <http://ta-nea.dolnet.gr>

ΞΕΝΗ ΕΝΤΥΠΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bennis, Warren and Joan Goldsmith (Contributor). *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*. Perseus Press, September 1997.
- Bennis, Warren and Patricia Ward Biederman. *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*. Perseus Press, June 1998.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. (Jossey-Bass Business and Management Series) Jossey-Bass Publishers, January 1997
- **Rogelberg, S., G. (Ed.)**. (2002). Handbook of research methods in industrial and organizational psychology. Malden, MA: Blackwell.

ΞΕΝΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- <http://translate.google.gr/translate?hl=el&langpair=en|el&u=http://www.thetimes100.co.uk/theory/theory--remuneration-incentives-job-satisfaction--202.php>
- <http://translate.google.gr/translate?hl=el&langpair=en|el&u=http://www.bizhelp24.com/personal/employment-and-personal-development/motivation-in-the-workplace.html>
- <http://translate.google.gr/translate?hl=el&langpair=en|el&u=http://www.bizhelp24.com/personal/employment-and-personal-development/motivation-in-the-workplace.html>
- <http://translate.google.gr/translate?hl=el&langpair=en|el&u=http://www.personalityresearch.org/papers/neubert.html>
- <http://hrnet.gr/Templates/setidiaferoume.html>