

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ
ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΝ ΜΕΣΟ ΥΛΟΚΙΝΗΣΗΣ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ
ΡΙΖΟΓΙΑΝΝΗΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ



ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

653

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ "ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ"	
Εννοιολογικός προσδιορισμός	7
Διαχωρισμός από συγγενείς έννοιες	7
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	15
Εποπτεία	16
Ομαδική εργασία	25
Περιεχόμενο εργασίας	29
Αμοιβές	34
Ευκαιρίες προαγωγής	35
Χρόνος εργασίας	39
Συμμετοχικές διαδικασίες	42
Οργανωτικόπλαίσιο	47
ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΑΠΟΔΟΣΗΣ	51
Υποδείγματα συσχέτισης	51
Συμπερασματικές παρατηρήσεις	62
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΜΗ-ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΑΤΟΜΩΝ	66
ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΔΙΑΠΑΤΥΝΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	76
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	83
ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ	85
ΠΗΓΕΣ	

A. ΕΙΣΕΓΩΓΗ

Ο άνθρωπος ωθείται στον χώρο της εργασίας από διάφορα κίνητρα και πάντοτε μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας για την ικανοποίηση κάποιας ανάγκης. Τα κίνητρα αυτά είναι κατ' αρχήν η ικανοποίηση όλων εκείνων των αναγκών που χρειάζονται υλικά αγαθά για να καλυφθούν. Οι ανάγκες αυτές υπάρχουν κατά κανόνα στα κατώτερα κλιμάκια της Μασλοβικής πυραμίδας δηλ. φυσιολογικές και ασφάλειας.

Όμως, δύσκολα μπορεί κανείς να τα ισχυρισθεί ότι η παρουσία των ανθρώπων στον χώρο της εργασίας έχει σχέση μόνο με την προσμονή αποκρίσεως υλικού οφέλους από αυτήν. Αντίθετα, η επιθυμία για ικανοποίηση ανώτερων αναγκών αποτελεί βασικό υποκινητικό παράγοντα για την παρουσία του ατόμου στον επιχειρηματικό χώρο. Ιδιαίτερα τα στελέχη που βρίσκονται στις ανώτερες βαθμίδες της διοικητικής πυραμίδας, ενδιαφέρονται περισσότερο για την δημιουργικότητα και την επίτευξη κοινωνικής αναγνώρισης. Αυτή άλλωστε είναι η επιθυμία κάθε ανθρώπου που "φυσικά" και "αυθόρμητα" κατευθύνει την συμπεριφορά του προς την κοινωνική ολοκλήρωση και αυτοπραγμάτωση.

Σ' αυτές τις ανώτερες ανάγκες ανήκει και η ικανοποίηση από την εργασία. Θα πρέπει η εργασία δηλαδή να περιέχει όλα εκείνα τα στοιχεία που κάνουν το άτομο ολοκληρωμένο και να προσέγει τις δυνατότητες του ώστε εκείνο να επιθυμεί να παραμείνει σ' αυτή.

Για την επιχείρηση εξάλλου έχει πολύ μεγάλη σημασία το να γνωρίζει ακριβώς τους λόγους οι οποίοι δημιουργούν σ' ένα άτομο την ανάγκη να εργαστεί. Και αυτό διότι όταν διαπιστωθούν οι λόγοι αυτοί είναι πλέον εύκολο στην επιχείρηση να χρησιμοποιήσει την κατάλληλη πολιτική υποκινήσεως, ώστε να επιτύχει επηρεασμό της συμπεριφοράς των ατόμων προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Αυτό επιτυγχάνεται

χρησιμοποιώντας όλα εκείνα τα μέσα και τις μεθόδους που αναφέρονται στις ιδιαίτερες επιδιώξεις για τις οποίες ένα άτομο συμβάλει να βρίσκεται στον υπηρεσιακό χώρο. Γενικότερα θα πρέπει να σημειωθεί ότι η υποκινητική διαδικασία της επιχειρήσεως πρέπει να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση του αισθήματος της ολοκλήρωσεως των εργαζομένων εντός του επιχειρησιακού χώρου (κοινωνικές και ανώτερες ανάγκες της Μασλοβικής πυραμίδας).

Ετσι λοιπόν τα διοικητικά στελέχη πρέπει να ξέρουν τα στοιχεία που ικανοποιούν τους εργαζομένους και προσδιορίζουν τη συμπεριφορά τους, με σκοπό να συμμετέχουν αυτοί στην παραγωγική διαδικασία για επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και επίσης να γνωρίζουν με ποιά μέσα μπορούν να δραστηριοποιήσουν τους εργαζόμενους.

Για να μπορέσει η διοικητική επιστήμη να εξετάσει όλους τους ρυθμιστικούς παράγοντες της συμπεριφοράς του ατόμου δηλαδή τις επιθυμίες του, τη σκέψη του, τις αξίες του, τις συνήθειές του, τα κίνητρά του, τους ρόλους του και τις προσδοκίες του, στράφηκε προς τη μελέτη του ανθρώπινου παράγοντα. Η φιλοσοφία της διοίκησης βασίζεται στο αξίωμα ότι η ικανοποίηση των αναγκών των μελών της οργάνωσης προσδιορίζει άμεσα την ικανοποίηση των στόχων της. Προσπαθεί να δημιουργήσει όλες εκείνες τις συνθήκες που επιτρέπουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων και την ενεργοποίηση των υποκινητικών παραγόντων.

Αυτές είναι οι νέες τάσεις της διοικητικής πρακτικής. Το διακριτικό χαρακτηριστικό αυτών των θεωρήσεων είναι το ενδιαφέρον για τους υπολλήλους της επιχειρήσεως από την όψη της συμπεριφοράς τους σαν άτομα.

Οι νέες αυτές ανθρωπιστικές αξίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν

για μια αναδιάρθρωση της επιχειρησιακής οργάνωσης. Αυτό αληθεύει ακόμη και στη θεώρηση των Blake και Mouton που σκοπεύει σ' ένα ισότιμο ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα. Για να γίνει αυτή η στροφή του Management προς την ικανοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, θα πρέπει να γίνεται συνεχής επιμόρφωση των διοικητικών στελεχών προς αυτή την κατεύθυνση.

B. ΟΡΙΘΜΕΤΗΤΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ "ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ"

B1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ

Ο όρος ικανοποίηση από την εργασία χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τον όρο εργασιακές στάσεις. Και, οι δύο όροι παραπέμπουν σε προσανατολισμούς των ατόμων προς τους εργασιακούς τους ρόλους με τους οποίους απασχολούνται την παρούσα στιγμή. Η ύπαρξη θετικών στάσεων έναντι της εργασίας συνεπάγεται ικανοποίηση από αυτήν. Ενώ το ακριβές αντίθετο συμβαίνει όταν κάνουν την εμφάνιση τους αρνητικές στάσεις.

B2. ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟ ΣΥΓΓΕΝΕΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Ο όρος "εργασιακό ηθικό" δύναται να λάβει ορατές έννοιες, οι οποίες ανταποκρίνονται άμεσα στις αρχές της στάσεως και της ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τους Likert και Willits ως εργασιακό ηθικό ενός ατόμου ορίζεται η πνευματική στάση του ατόμου αυτού έναντι όλων των στοιχείων της εργασίας του και των ατόμων με τα οποία εργάζεται. Ένας άλλος μελετητής έχει ορίσει το εργασιακό ηθικό ως την έκταση στην οποία ικανοποιούνται οι ανάγκες του ατόμου και ως την έκταση που αυτό τυγχάνει ικανοποίησης, η οποία απορρέει από τη συνολική εργασιακή του κατάσταση.

Η ικανοποίηση από την εργασία, εργασιακές στάσεις, εργασιακό ηθικό συνήθως εντοπίζονται μέσω συγκεντρώσεων ή ερωτηματολογίων στα οποία οι εργαζόμενοι καλούνται να προσδιορίσουν το βαθμό στον οποίο

αντιμετωπίζουν θετικά ή αρνητικά τις διάφορες απόψεις του εργασιακού τους ρόλου. Ο βαθμός στον οποίο το άτομο είναι ικανοποιημένο από την εργασία του συνάγεται από τις απαντήσεις σε μια ή περισσότερες ερωτήσεις γύρω από το πως αισθάνεται (κατά) τη δραστηριοποίηση του στο εργασιακό πεδίο. Βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί πως υπάρχει πολύ μικρή τυποποίηση στη συγκρισιμότητα των στοιχείων διότι τα εκάστοτε χρησιμοποιούμενα μέσα μέτρησης εξαρτώνται από την αντιμετωπιζόμενη περίπτωση. Κατά συνέπεια τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών έχουν μικρή αξιοπιστία και ισχύ.

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

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

Η χρήση προφορικών αναφορών για την ικανοποίηση από την εργασία περαιτέρω περιέχει την υπόθεση ότι αυτή μπορεί να εξομαλυνθεί εννοιολογικά με την ελκυστικότητα της εργασίας. Μολονότι, οι προφορικές αναφορές δεν είναι ο μοναδικός τρόπος μέτρησης της ελκυστικότητας της εργασίας, αυτές θεωρούνται ως μια αποδεκτά

μέθοδος ιδιαίτερος όταν άλλες μέθοδοι δεν είναι δυνατό να εφαρμοσθούν αποδοτικά και να μας παρέχουν αξιόπιστα αποτελέσματα. Εξαιτίας αυτών των λόγων υποστηρίζεται πως η ικανοποίηση από την εργασία έτσι όπως χρησιμοποιείται ο όρος από τη βιομηχανική ψυχολογία παραπέμπει στην αντιληφθείσα ελκυστικότητα της εργασίας ή του εργασιακού ρόλου που εκτελεί το άτομο. Επιβάλλεται να υπογραμμισθεί η αντιστοίχιση μεταξύ ικανοποίησης και ελκυστικότητας.

Είναι αποδεκτό από τους περισσότερους ερευνητές πως η ικανοποίηση από την εργασία πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα σύνθετο σύνολο μεταβλητών. Για παράδειγμα, είναι πιθανό να εντοπισθούν εργαζόμενοι οι οποίοι να αναφέρουν πως είναι ικανοποιημένοι από τις σχέσεις τους με τους εφόπτες τους, αδιάφοροι έναντι των επιχειρησιακών πολιτικών και πολύ ανικανοποίητοι όσον αφορά τους μισθούς τους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες ποιό θα είναι το γενικό επίπεδο της ικανοποίησής τους; Δεν είναι και από θεωρητικής αλλά και από πρακτικής οπώσεως άχρηστο να μελετούμε μεμονωμένους παράγοντες προσδιορισμού της ικανοποίησης, οι οποίοι παράγοντες σχετίζονται άμεσα με τον εργασιακό ρόλο;

Αν θεωρήσουμε την ικανοποίηση από την εργασία ως συνέπεια της ελκυστικότητας του εργασιακού ρόλου, γίνεται σαφές πως δύνανται να υπάρξουν διαφορές στην ελκυστικότητα σε σχέση πάντα με τις διάφορες ιδιότητες των εργασιακών ρόλων. Η γενική ελκυστικότητα του εργασιακού ρόλου πρέπει να τύχει περισσότερης σημασίας στην πρόβλεψη της συμπεριφοράς σε σχέση με τον εργασιακό ρόλο ως μια ολότητα (δηλαδή ως πράξεις που οδηγούν ή απομακρύνουν ένα άτομο απ' αυτόν). Από την άλλη πλευρά, η ελκυστικότητα των μεμονωμένων ιδιοτήτων του εργασιακού ρόλου (δηλαδή ευθύνες, πιθανότητες

προαγωγής κλπ.) πρέπει να ληφθούν υπ' όψη για την πρόβλεψη της αντιδράσεως των ατόμων στις μεταβολές των εργασιακών τους ρόλων όπως επίσης και του βαθμού στον οποίο τα άτομα αναζητούν από μόνα τους ευκαιρίες για να εισάγουν αλλαγές.

Β3. Η ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αν δεχθούμε πως η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, τότε θα πρέπει να προσδιορίσουμε σφέως και τις διαστάσεις του. Πώς μπορούν τα χαρακτηριστικά των εργασιακών ρόλων να διαιρεθούν προκειμένου να κλάσσουμε σε εύχρηστες διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία;

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

Σε μια έρευνα χρησιμοποιήθηκαν 4 διαστάσεις του εργασιακού ηθικού: πραγματική ικανοποίηση από την εργασία, επιχειρησιακή απόδοση, οικονομική και εργασιακή κατάσταση και υπερωφία στην ομοδική απόδοση.

Μια βάση για τη δημιουργία εννοιολογικών διαχωρισμών μεταξύ των διαφόρων διαστάσεων της ικανοποίησης από την εργασία σε σχέση με την εργασιακή κατάσταση σπόσκει στον προσδιορισμό του μεγέθους των σχέσεων μεταξύ των μέτρων αυτών των διαστάσεων. Κινούσιν να εντοπισθούν διάφοροι τρόποι μέτρησης των εργασιακών απόσεων σε

οποιοι αλληλοεπηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό.

Εχουν διενεργηθει αρκετές έρευνες οι οποίες αποδεικνύουν την ύπαρξη θετικών συσχετίσεων μεταξύ των διαφορετικών διαστάσεων της ικανοποίησης από την εργασία. Είναι οδηγούμεθα να προτείνουμε ένα γενικό συντελεστή που θα προσδιορίσει την στάση έναντι της εργασίας λαμβάνοντας πληροφορίες γύρω από θέματα που αφορούν τη στάση έναντι της επιχείρησης και της φιλοσοφίας της και της διοίκησης της, ευκαιρίες για προαγωγή, περιεχόμενο της εργασίας, ύψος ημεσάς, αμοιβές οικονομικές και μη, συνθήκες εργασίας και εργασιακό περιβάλλον.

Υπάρχουν τουλάχιστον 4 πιθανές εξηγήσεις του γεγονότος ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των διαφόρων μέτρων της ικανοποίησης:

1) Είναι πιθανό να υπάρχουν κάποια ατομικά χαρακτηριστικά τα οποία προσδιορίζουν τις αντιδράσεις των ατόμων σε αντικειμενικά διαφορετικές όψεις της εργασιακής καταστάσεως. Τα άτομα εξαιτίας του μεγέθους και της μορφής της εμπειρίας τους υιοθετούν διαφορετικούς τρόπους κρίσεως τόσο του εαυτού τους, και των άλλων όσο και των αποδόσεών τους. Κατά συνέπεια είναι πιθανό να υπάρχουν άτομα που να ικανοποιούνται ευκολότερα, δηλαδή να αναφέρουν πως έχουν ικανοποιηθεί από την εργασία τους αν η υπάρχουσα εργασιακή κατάσταση τους εξασφαλίζει την ικανοποίηση ενός "τουλάχιστον" επιπέδου των επιθυμιών τους. Ενώ, από την άλλη πλευρά, είναι πιθανό να υπάρχουν άτομα που δύσκολα ικανοποιούνται και τα οποία για να δηλώσουν ως ικανοποιημένοι από την εργασία απαιτούν την υλοποίηση των στόχων τους μέχρι ενός σημαντικού, υψηλού βαθμού. Θα μπορούσε επίσης να ειπωθεί ότι υπάρχει μία "έξαρση" στόχων. Τα άτομα

ανάλογα με το βαθμό εμπειρίας τους, υιοθετούν "αντικειμενικά" υψηλότερους ή χαμηλότερους στόχους και ικανοποιούνται ανάλογα με το βαθμό υλοποίησης αυτών των στόχων.

2) Είναι πιθανό οι θετικές αλληλοσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων μέτρων της ικανοποίησης από την εργασία να οφείλονται στην μορφή των ερωτοαποκρίσεων. Σε πολλές περιπτώσεις, υπάρχει μια τάση εκλογής της πρώτης εναλλακτικής λύσης ή της θετικής απάντησης. Υπό αυτές τις συνθήκες παρουσιάζεται ένας υψηλός δείκτης ικανοποίησης από την εργασία. Υπάρχουν αξιωματισβήτητες ενδείξεις πως τα άτομα διαφέρουν στην έκταση στην οποία θα συμφωνήσουν με μια κατάσταση ή πρόταση σιγά-σιγά του περιεχομένου αυτής. Έτσι οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως η συγκατάθεση δύναται να οδηγήσει σε μια γενικευμένη ικανοποίηση από την εργασία. Αρα κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί πως σε ορισμένες περιπτώσεις μια θετική απάντηση (βλέπε "συμφωνώ") υποδηλώνει και έλλειψη ικανοποίησης. Θα πρέπει να σημειωθεί πως σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται να προσδοκάμε την ύπαρξη μιας σχέσης μεταξύ επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία και ισχύος της τάσεως να δοθούν οι "κοινωνικά επιθυμητές" απαντήσεις. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να δημιουργηθεί μια ακόμη βάση για τη συσχέτιση μεταξύ συγκεκριμένων μέτρων ικανοποίησης.

3) Μια τρίτη πιθανότητα είναι ότι εργασιακές καταστάσεις δεν παρέχουν σε καμία περίπτωση ένα μονοδιάστατο τύπο αυτομοιβής. Για παράδειγμα, επαγγέλματα τα οποία λαμβάνουν υψηλούς μισθούς τείνουν επίσης να προσφέρουν μεγαλύτερη ποικιλία κινήτρων, υψηλότερη κοινωνική θέση καθώς επίσης και πολλές άλλες ανταμοιβές διαφόρων μορφών. Οι θετικές συσχέτισεις της ικανοποίησης των ατόμων με τις διάφορες όψεις του εργασιακού ρόλου μπορούν να οφείλονται στο

γεγονός ότι περιπτωσιακές καταστάσεις που προσδιορίζουν τις στάσεις αυτές συνδέονται μεταξύ τους.

4) Είναι πιθανό, τέλος, ότι οι μετρήσεις ικανοποίησης από την εργασία βάσει διαφορετικών απόψεων των εργασιακών ρόλων συνδέονται, λόγω του ότι οι απόψεις αυτές είναι λειτουργικά αλληλοεξαρτώμενες. Αλλαγές στην ικανοποίηση που σχετίζονται με μια κάποια πλευρά του εργασιακού ρόλου (δηλαδή με τις μεταβολές που επέρχονται σ' αυτήν) όπως η εποπτεία, δύνανται να καταλήξουν σε μεταβολή της ικανοποίησης όσον αφορά κάποια άλλη πλευρά, όπως το περιεχόμενο της εργασίας και τανάπαλιν.

Η απαραίτητη έρευνα προκειμένου να καθορισθεί ποιά από τις παραπάνω εξηγήσεις είναι η σωστή δεν έχει εκτελεσθεί ακόμα. Από τη στιγμή που είναι πιθανό να υφίσταται οποιαδήποτε από τις προαναφερθείσες περιπτώσεις είναι πιθανό πως η κάθε μια συνεισφέρει μέχρι ενός σημείου στις διακυμάνσεις που παρατηρούνται μεταξύ των μέτρων της ικανοποίησης.

Οι περισσότερες μελέτες που ασχολούνται με τον καθορισμό των προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης από την εργασία χρησιμοποιούν συγκεκριμένα μέτρα ενώ αυτές που ασχολούνται με τον εντοπισμό των σχέσεων μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και εργασιακής συμπεριφοράς χρησιμοποιούν περισσότερο γενικά μέτρα. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι απλός. Εάν κάποιος ενδιαφέρεται να εντοπίσει τις επιδράσεις μιας συγκεκριμένης μεταβλητής του εργασιακού ρόλου, όπως το ύψος των αμοιβών, επί της ικανοποίησης από την εργασία είναι πιθανό πως αυτά τα αποτελέσματα θα είναι περισσότερο εμφανή αν οι αναφορές των εργαζομένων σχετικά με την ικανοποίηση τους αφορούν ειδικά την ικανοποίηση τους από

μισθολογικής απόψεως. Σ' αυτή την περίπτωση το βασικό μας στόχο δεν θα εξυπηρετήσουν αναφορές που σχετίζονται με την ικανοποίηση τους από το επάγγελμα τους λαμβανομένης αυτής υπ' όψιν ως μια ολότητα.

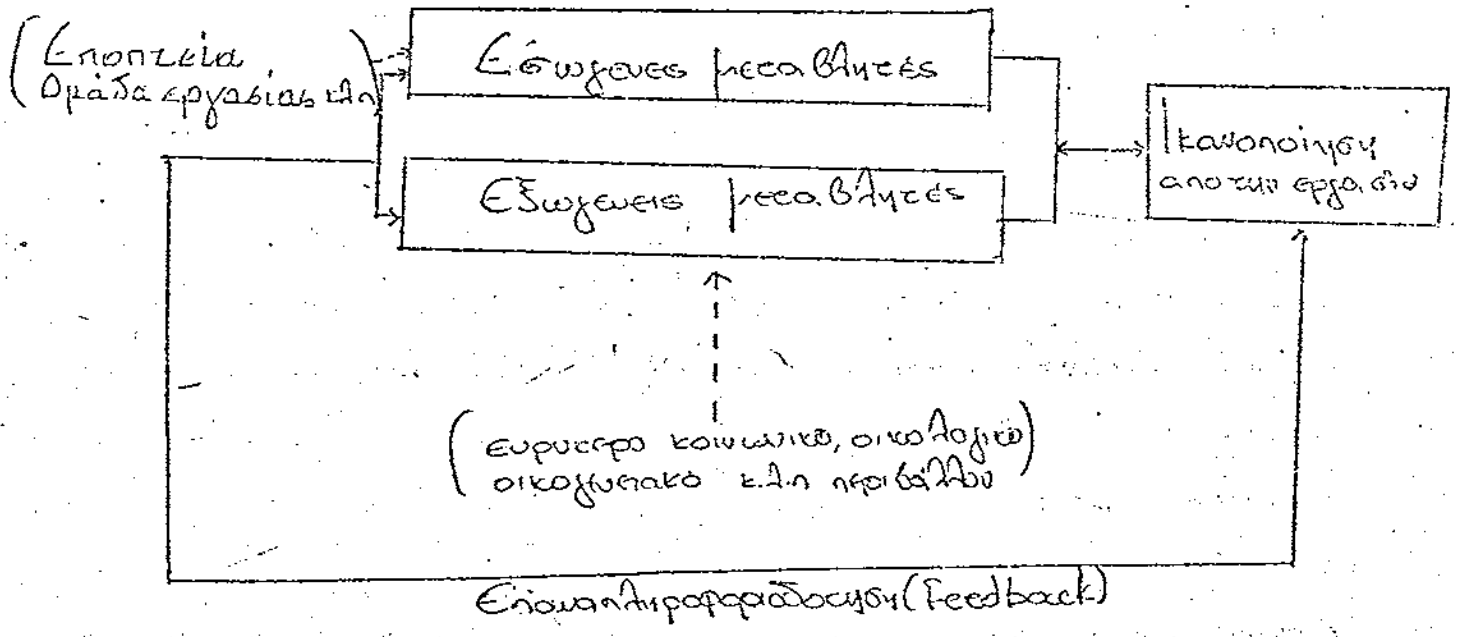
Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι απασχολούμενοι με τη βιομηχανική ψυχολογία είναι ότι τα άτομα διαφέρουν στην έκταση κατά την οποία αυτά ικανοποιούνται από την εργασία τους. Η εξήγηση των μεταβολών αυτών έγκειται στη φύση των επαγγελματίων με τα οποία ασχολούνται τα άτομα. Εκφράζουν διαφορετική ικανοποίηση γιατί έχουν διαφορετικούς επόπτες ή συνεργάτες, γιατί εργάζονται με διαφορετικές επιχειρήσεις ή γιατί έχουν διαφορετικά καθήκοντα.

Στη συνέχεια θ' αναφερθούμε σε διάφορες μεταβλητές του εργασιακού ρόλου οι οποίες θεωρείται πως επιδρούν στην ικανοποίηση από την εργασία.

Γ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Όταν αναλύουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία και έχοντας δεδομένο το γεγονός του πολυδιάστατου αυτής, επιχειρούμε στην ουσία ανάλυση όλων εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν μια ή και περισσότερες διαστάσεις της.

Φυσικά θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι η ικανοποίηση ή μη του εργαζομένου από την εργασία του εξαρτάται τόσο από "εξωγενείς" (του περιβάλλοντος εργασίας) όσο και από εσωγενείς μεταβλητές.



Η πληθώρα των εξωγενών μεταβλητών μας υποχρεώνει να ασχοληθούμε εδώ μόνο με τις βασικότερες των εξωγενών. Έτσι αναλύουμε την επιρροή: α) της ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ, β) της ΘΥΛΑΚ.ΕΡΓΑΣΙΑΣ, γ) του ΠΕΡΙΕΣ. ΕΡΓΑΣΙΑΣ, δ) των ΑΜΟΙΒΩΝ, ε) των ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ, στ) του ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ζ) των ΣΥΝ.ΔΙΑΔΙΚ., και η) του ΟΡΓΑΝΩΤ. ΠΛΑΙΣΙΟΥ.

ΓΙ. ΕΠΟΠΤΕΙΑ

Η εποπτεία είναι ίσως το πιο σημαντικό γεγονός για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία, την διαμόρφωση του ηθικού, της αποδοτικότητας και τελικά της συμπεριφοράς του ατόμου μέσα στον εργασιακό χώρο. Διάφορες επιμέρους έρευνες την έχουν κατατάξει πιο ψηλά από την ασφάλεια, το περιεχόμενο της εργασίας, το management της επιχείρησης, τις εργασιακές συνθήκες, τις ευκαιρίες για προαγωγή και αύξηση του μισθού, τις επικοινωνίες, τα οφέλη και ειρύτερα τις κοινωνικές όψεις της επιχείρησης.

Πριν προχωρήσουμε περισσότερο στην έννοια της εποπτείας είναι σκόπιμο να κάνουμε μια διάκριση στις βαθμίδες της εποπτείας. Έτσι στα ανώτα διοικητικά επίπεδα διοικούμε τους ανώτατους ηγέτες οι οποίοι είναι π.χ. τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μιας Α.Ε. ή ο ιδιοκτήτης και επιχειρηματίας μιας προσωπικής εταιρείας. Αυτοί αποτελούν την ανώτατη ή κεντρική ή έμμεση ηγεσία και είναι επικεφαλής όλης της οικονομικής μονάδας και συνεπώς έχουν μόνο υφιστάμενους και όχι προϊστάμενους. Αμέσως μετά ακολουθεί η αναστιθέμενη ή περιφερειακή έμμεση ηγεσία και αφορά ηγετικά στελέχη, τα οποία κατέχουν εποπτικές θέσεις εργασίας που παραχωρήθηκαν σε αυτά από τον ανώτατο ηγέτη.

Η εποπτεία δεν πρέπει να ταυτίζεται με το management, αλλά είναι μέρος αυτού. Επίσης δεν πρέπει να ταυτίζεται με τις έννοιες δύναμη, επιρροή και εξουσία αφού αυτές αποτελούν μέσα που χρησιμοποιεί ο επόπτης. Η εποπτεία προσδιορίζει την συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων για αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων έχοντας σαν βάση την θέληση και

αυτόβουλη δράση των ατόμων, (με την κατάλληλη συνεργασία και όχι αυτή του καταναγκασμού).

Εδώ γίνεται φανερή η σχέση της εποπτείας με την υποκίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία. Η εποπτεία πρέπει να δημιουργεί ένα τέτοιο κλίμα ώστε να προσδιορίζεται κατάλληλα η εργασία -management by culture και όχι management by objectives- ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και μέσα από αυτούς η επίτευξη των στόχων των μελών της. Έχει αποδειχθεί εμπειρικά ότι αλλαγή στην εποπτεία οδηγεί και σε αλλαγή της ικανοποίησης και της στάσης του ατόμου έναντι της εργασίας αντίστοιχα. Έτσι εάν τρεις καλοί εργοδηγοί που είχαν επιτύχει θετική στάση των υφισταμένων τους, αντικατασταθούν με τρεις κακούς εργοδηγούς, θα έχει σαν συνέπεια να επιφέρουν αρνητική στάση των ίδιων υφισταμένων και αντίθετα. Επίσης εμπειρικά έχει αποδειχθεί ότι η εποπτεία προσδιορίζει περισσότερο την ικανοποίηση και λιγότερο την μη ικανοποίηση. (1) Τέλος εμπειρικά έχει αποδειχθεί ότι είναι δυνατό να προβλεφθεί με ακρίβεια η συμπεριφορά των ατόμων μιας ομάδας ως προς την ικανότητα της εποπτείας που εξασκείται, διότι μια καλή εποπτεία σίγουρα θα επιφέρει και μια καλή συμπεριφορά από όλες τις ομάδες που δοκιμαζοποιούνται στον επιχειρησιακό χώρο.

Χαρακτηριστικά στοιχεία των εποπτικών στελεχών είναι η εξουσία ή δύναμη (δύναμη της ανταμοιβής, δύναμη της τιμωρίας, δύναμη του

1) Δηλ. έχει μεγαλύτερη επίρροή στους ηγέτες που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία παρά σε εκείνους που οδηγούν σε μη ικανοποίηση.

προτύπου, νόμιμη δύναμη, δύναμη των πληροφοριών), η ευθύνη, η επιρροή (δηλαδή η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών των ενεργειών της συμπεριφοράς ενός ατόμου) και τέλος η πρωτοβουλία (δηλαδή η δυνατότητα για ελεύθερη αυτόβουλη απόφαση και η πραγματοποιήσιμότητά της). Επίσης ένα επιμέρους χαρακτηριστικό είναι και το σύνολο των γνώσεων, τις οποίες απέκτησε το στέλεχος είτε ύστερα από σπουδές σε ανώτατο ή ενώτερο εκπαιδευτικό ίδρυμα είτε ύστερα από προσωπική επαγγελματική εμπειρία. Οι γνώσεις είναι αναμφίβολα όχι μόνο πολύτιμες για υψηλή ποιοτική και ποσοτική στόμμη, αλλά και απαραίτητη προϋπόθεση επιβίωσης και εξέλιξης μέσα σ'ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Εμπειρικά έχει αποδειχθεί ότι τα περισσότερα από τα ικανά και πετυχημένα σηοπτικά στελέχη είναι κάτοχοι πτυχίου Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος.

Ορισμένες απαραίτητες λειτουργίες που πρέπει να εκτελεί το επιτελικό στέλεχος ως προς τους υφισταμένους του είναι η κατανόηση για τις επιμέρους ατομικές δυνάμεις υποκίνησης που ποικίλλουν διατοπικά και διαχρονικά, η επιμόχωση και ενδυνάμωση της θέλησης των μελών της ομάδας για υλοποίηση των στόχων και τέλος η δημιουργία ενός κατάλληλου κλίματος για την αύξηση της ικανοποίησης. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί, ότι ο όρος ηγετικό στέλεχος δεν πρέπει να υπερδεύεται με τον όρο ηγέτης. Ηγέτης είναι ένα πρόσωπο το οποίο οδηγεί και κατευθύνει άλλους ανθρώπους με προσωπικό κίνητρα, ενώ ηγετικό στέλεχος είναι εκείνος ο οποίος πετυχαίνει αποτελέσματα δια μέσου άλλων ανθρώπων με τεχνικιστικό προσανατολισμό.

Βέλοντας να διευκρινίσουμε την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας που ασκείται και την ανεξότλητη ικανοποίηση των στόμων, θα

διαχωρίσουμε την προσωπικότητα του εποπτικού στελέχους από την συμπεριφορά του στον εργασιακό χώρο και θα τα εξετάσουμε αναλυτικά. Όσον αφορά το πρώτο μπορούμε να αναφέρουμε ορισμένα προσόντα των εποπτικών στελέχων σε γενικά πλαίσια, ανεξάρτητα από τις βαθμίδες που κατέχουν και σύμφωνα με τα πορίσματα του American Institute of Management. Έτσι διακρίνουμε την ικανότητα (εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, διανοητικότητα και ψυχική αρμονία), την ειλοπενία (επιθυμία για χρησιμοποίηση των υφιστάμενων ικανοτήτων και σκληρή και συστηματική εργασία), και την ακεραιότητα (τιμιότητα του επιτελικού στελέχους με τον εαυτό του, τον υφιστάμενό του, τον προϊστάμενό του και τον σφότιμό του). Όσο υψηλότερα βρίσκεται ένα επιτελικό στέλεχος τόσο σπουδαιότερος είναι ο ρόλος της ικανότητας συνολικής θεώρησης ενώ όσο πιο κάτω βρίσκεται τόσο περισσότερα απαραίτητα είναι η ικανότητα σε τεχνικά θέματα. Προσοχή ιδιαίτερη πρέπει να δίνεται στο γεγονός ότι τα επιτελικά καθήκοντα εξαστώνται από την κάθε φορά ισχύουσα κατάσταση, έτσι ώστε αυτά δεν είναι τα ίδια πάντοτε αλλά έχουν μια ενδεχομενική ούση. Επίσης η ηγεσία πρέπει να αντιλαμβάνεται εάν μια διαδικασία που αναλαμβάνεται πάντοτε από μια ομάδα, έτσι ώστε η καταλληλότητα της ηγεσίας να εξαρτάται από την δομή της ομάδας, των μελών της και της θέσης του για εξέταση επιτελικού στελέχους.

Εξετάζοντας τώρα την συμπεριφορά του εποπτικού στελέχους μέσα στον εργασιακό χώρο μπορούμε να διακρίνουμε τρία βασικά στυλ εργασίας: το αυταρχικό, το εφουσιοδοτικό (Laissez-faire) και το δημοκρατικό. Εμπειρικά έχει αποδειχθεί ότι το απολυταρχικό στυλ δημιουργεί θετικές στάσεις σε εργαζόμενους που απασχολούνται σε μεγάλες ομάδες εργασίες με περιορισμένες αλληλεσυνδέσεις μεταξύ των

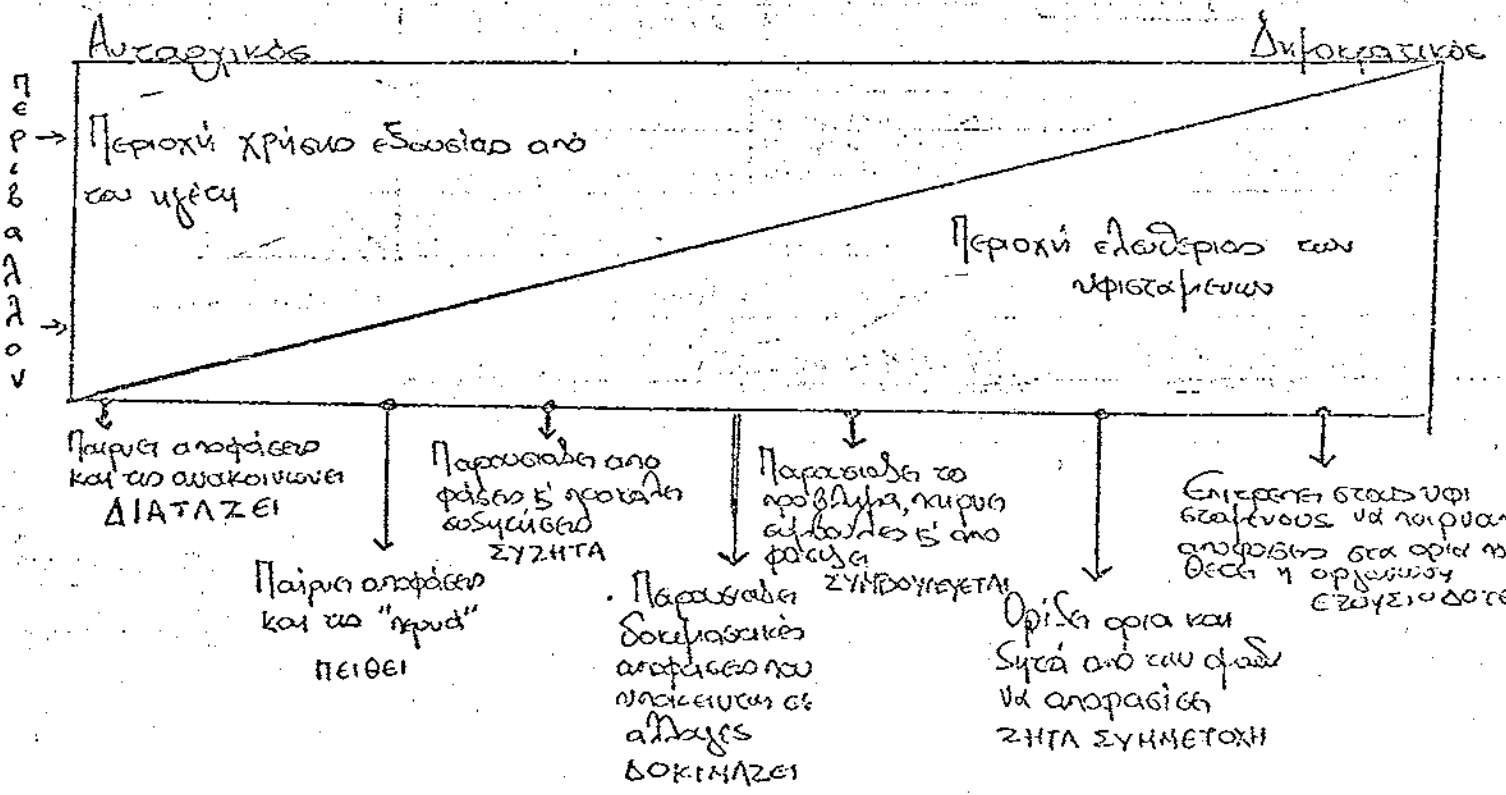
εργαζομένων και μεταξύ των εργαζομένων και των εποπτικών στελεχών καθώς και σε ομάδες στις οποίες οι εργαζόμενοι είναι πολύ ανεξάρτητοι. Αντίθετα το δημοκρατικό στυλ σε μικρές ομάδες εργασίας με υψηλή αλληλεσύνδεση μεταξύ τους και μεταξύ των εργαζομένων και των συνεργατών τους ή των εποπτών τους. Το εξουσιοδοτημένο στυλ είναι κάπου ανάμεσα και ο ρόλος του ηγέτη σε αυτό είναι πολύ περιορισμένος και τα μέλη της ομάδας παίρνουν μόνα τους τις αποφάσεις χωρίς την επηρεασμό του ηγέτη.

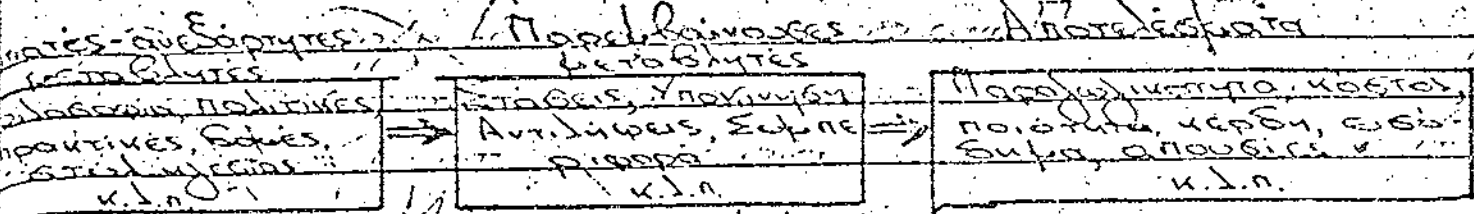
Πάνω σ' αυτά τα στυλ ηγεσίας κινήθηκαν πολλοί ερευνητές με διαφοροποιημένα αποτελέσματα. Κατά αυτούς έχουμε την θεωρία χ και γ του Douglas Mc Gregor, τις έρευνες του πανεπιστημίου του Michigan και αυτές του Ohio state - σχήμα 1, το μοντέλο ηγεσίας των R. Tannenbaum και N. Schmidt - σχήμα 2, το στυλ ηγεσίας του Kikent - σχήμα 3, την διοικητική σχέση των Blake και Mouton - σχήμα 4, το ενδεχομενικό υπόδειγμα του FIELDER - σχήμα 5, την θεωρία του κύκλου ζωής - σχήμα 6, το μοντέλο των Vroom-Vetton - σχήμα 7 και τέλος την θεωρία των στόχων - σχήμα 8.

Παρατηρώντας τα παραπάνω στυλ ηγεσίας και εξετάζοντας τα μέσα στο εργαστήριο ή κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, διαπιστώνουμε ότι καθένα έχει διαφορετικές επιδράσεις στην ικανοποίηση και απόδοση των απασχολούμενων μέσα στην ομάδα κάθε καθώς και στις ομαδικές αποφάσεις.

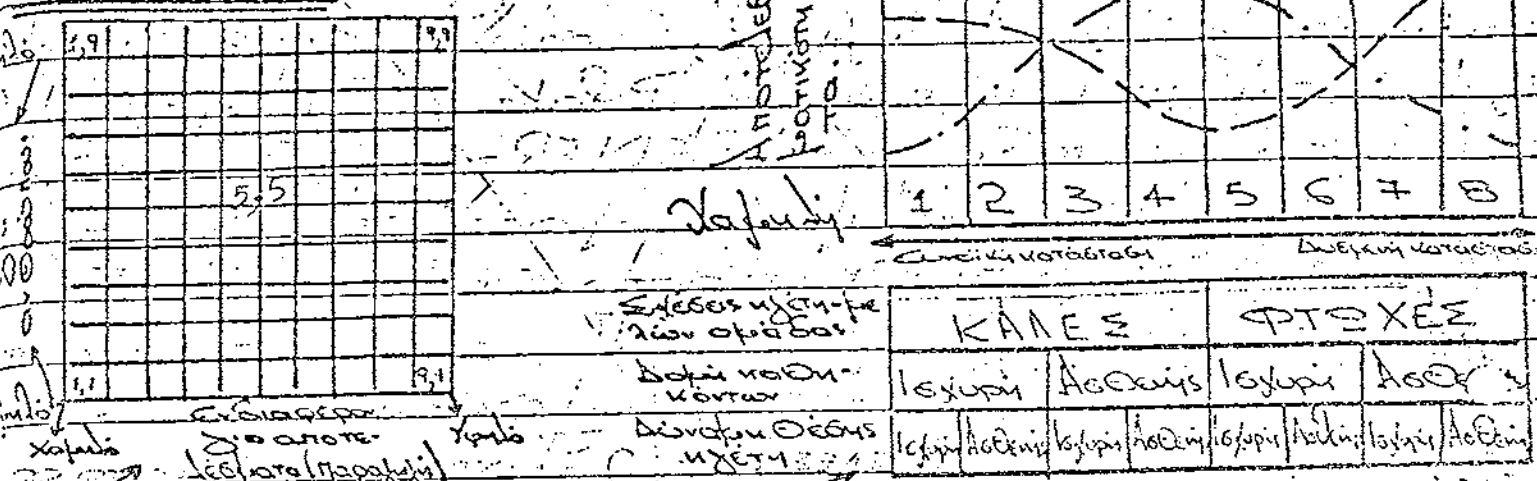
Μεγάλο ενδιαφέρον για ανδρικούς και χαμηλό για αποτελέσματα	Μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για αποτελέσματα όσο και για ανδρικούς
	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ
ΜΕΤΡΙΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	Μεγάλο ενδιαφέρον για αποτελέσματα και χαμηλό για ανδρικούς
ΧΑΛΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	

Σχήμα 1: ↑ ↔ ↘

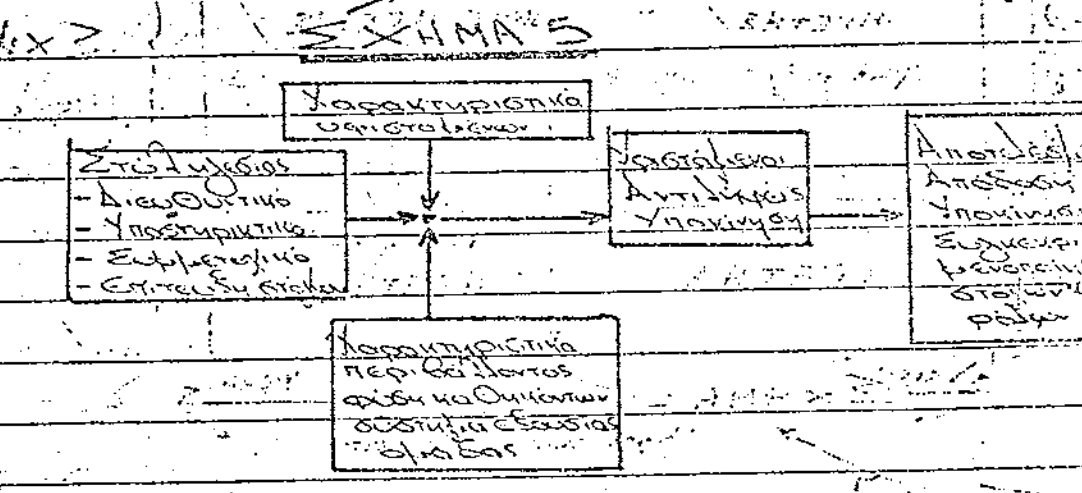
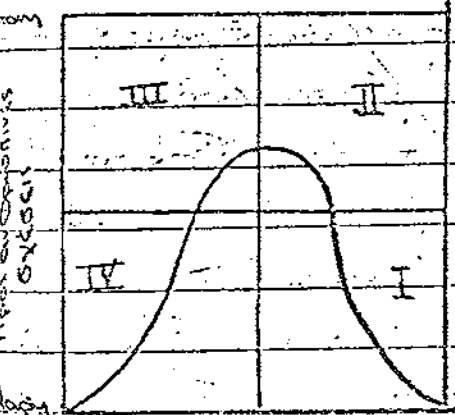




ΣΧΗΜΑ 3



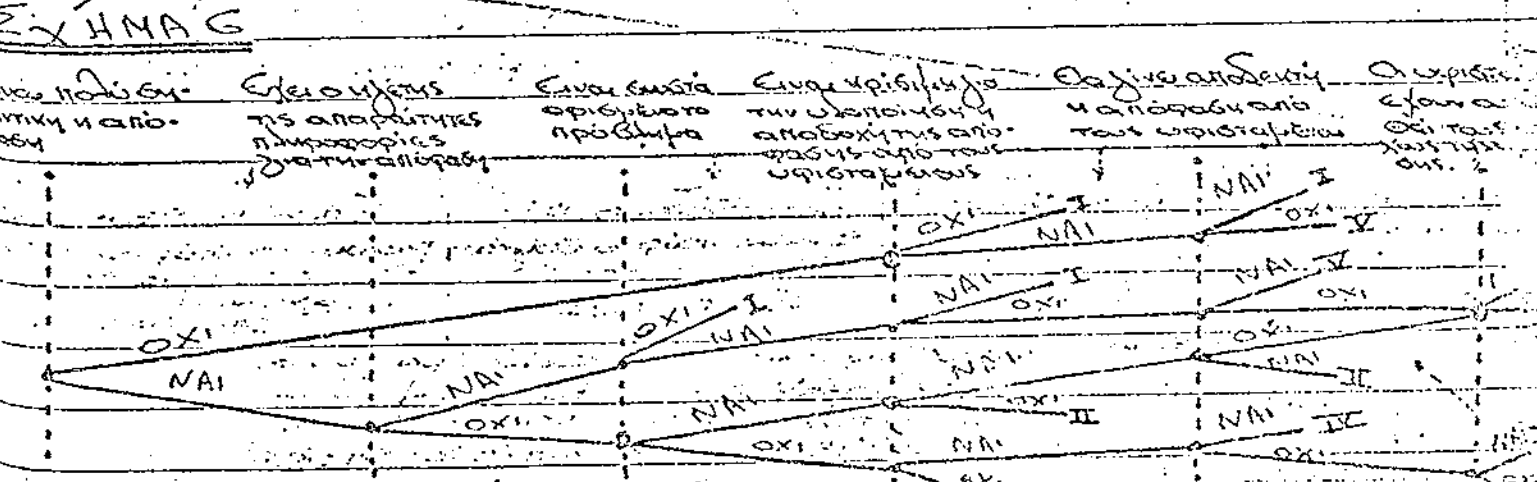
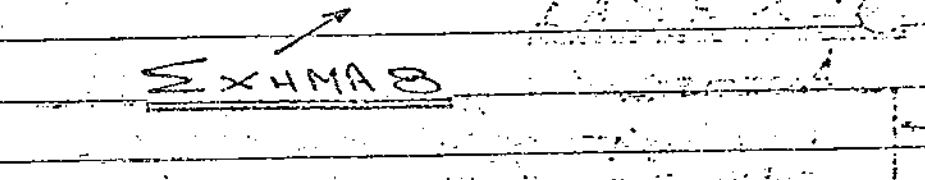
ΣΧΗΜΑ 4



Συμπεριφορά προς τα Πάνω

Αριστερά των οποίων

ΣΧΗΜΑ 6



Πρώτο αυταρχικό

Δεύτερο αυταρχικό

Πρώτο συμβουλευτικό

Δεύτερο συμβουλευτικό

Η εποπτεία χαρακτηρίζεται από την άποψη του βαθμού, στον οποίο οι προϊστάμενοι λαμβάνουν υπόψη τις επιθυμίες των υφισταμένων. Διαφορετικοί όροι έχουν χρησιμοποιηθεί για την περιγραφή αυτής της άποψης της εποπτικής συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένων των εφησιπροσανατολισμός στους εργαζόμενους ή σκέψη και θετική στάση έναντι των ανθρώπων από την μια μεριά και προσανατολισμός στην παραγωγή ή μορφή εισαγωγής στην παραγωγική διαδικασία από την άλλη. Κανένα από αυτά δεν έχει καθορισθεί ακριβώς, αλλά το καθένα αναφέρεται στην έκταση στην οποία ένα εποπτικό στέλεχος ενεργεί διευκολυντικά στην επίτευξη της αυτομοιβής ή την αποφυγή της τιμωρίας των προϊσταμένων.

Προσπαθώντας να κατανοήσουμε την διάκριση αυτών των δύο, παρατηρούμε ότι το πρώτο ιδρύει ένα υποστηρικτικό μοντέλο με προσωπική σχέση, ειλικρίνεια, αμοιβαία εμπιστοσύνη και ζεστότητα με τους υφιστάμενους, σε αντίθεση με το δεύτερο, όπου αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους σαν ανθρώπους που πρέπει να κάνουν την δουλειά και αφορά πρωταρχικά την επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου παραγωγής. Αυτά τα δύο δεν πρέπει να τα δούμε μεμονωμένα αλλά αλληλοσυσχετιζόμενα και κατάλληλα ανάλογα με τις περιστάσεις που επικρατούν.

Κατά συνέπεια ο προσανατολισμός στους υφιστάμενους συνεπάγεται μια αύξηση στην ικανοποίηση, αλλά αφήνει αδιάφορους ή επιδρά και αρνητικά σε δείκτες πείρου, παραπόνων και απουσιών. Ο προσανατολισμός αυτός συνίσταται σε υφιστάμενους που αντιλαμβάνονται να είναι ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι με την εργασία τους. Αντίθετα, υφιστάμενοι που είναι δυσαρεστημένοι, είναι καλύτερο να ελέγχονται και να λαμβάνουν συμπεριφορά προσανατολισμένη προς τα καθήκοντα και λιγότερο να είναι σπρόδακτες

θερμότητας και προσωπικής υποστήριξης. Σε αυτό το σημείο πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή στα διαφορετικά προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων, όπως η δύναμη των αναγκών τους για αναγνώριση, για προαγωγή κ.ο.κ. Έτσι δεν είναι προφανείς οι επιπτώσεις των αντίστοιχων προσανατολισμών για ορισμένες περιπτώσεις χωρίς να είναι εκ των προτέρων γνωστά τα κίνητρα των υφισταμένων. Π.χ. ένα ακραίο παράδειγμα είναι ο χειρισμός ενός υφισταμένου που είναι μαζοχιστής. Ο επόπτης μπορεί να ενδιέφευρεται για αυτή την τάση και να δρα υποστηρικτικά με το να του επιβάλλει πόνο και να του τιμωρεί, παρόλο που αυτό φαίνεται σαν μια υποστηρικτική συμπεριφορά. Απ'όλα όσα αναφέρθηκαν συνεπάγεται ότι ο κάθε υφιστάμενος πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μοναδική οντότητα και να ερευνώνται οι επιθυμίες του και οι αποτροφές του καθώς και το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται. Πάντως κριτικισμός και απειλές από τον επόπτη στον υφιστάμενο δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα των υφισταμένων προς τον επόπτη, έλλειψη σωστής επικοινωνίας και έλλειψη εμπιστοσύνης και υποστήριξης στον επόπτη.

Τελειώνοντας, θα παραθέσουμε ορισμένες συμπεριφορές των επόπτων - τα ταξινομημένες με ιεραρχική βαρύτητα- που μεγιστοποιούν ευνοϊκές στάσεις των υφισταμένων και ελαχιστοποιούν τις αρνητικές στάσεις αυτών. Η μελέτη αυτή είναι του Kikerit που αναφέρει τα εξής:

- 1) Πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον επιχειρησιακό χώρο
- 2) Οι στόχοι της ομάδας συμπίπτουν με αυτές των υφισταμένων
- 3) Ενθάρρυνση των υφισταμένων, για το πόσο καλά τα πάει (βαθμός επιτ. στόχων).
- 4) Υλοθέτηση των ιδεών τους και προσπάθεια δημιουργίας και για αυτούς.

- 5) Προώθηση των συμφερόντων των ανθρώπων και της εταιρείας και όχι μόνο της εταιρείας.
- 6) Αντιμετώπιση των υφισταμένων ως ανθρώπων και όχι ως εργαζομένων.
- 7) Υποστήριξη των υφισταμένων και όχι καταδίκη τους.
- 8) Ενδιαφέρον για τους υφιστάμενους και κατανόηση των προβλημάτων τους.
- 9) Συστάσεις για προαγωγή, μεταθέσεις και αύξηση των μισθών.
- 10) Κατανόηση αιτημάτων και προσπόνων.

Γ2. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές ένα από τα βασικότερα, εάν όχι το βασικότερο, κίνητρο ανάπτυξης συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον είναι η επιθυμία των ατόμων για συνεργασία με άλλα άτομα, η οποία εκφράζεται μέσω της δημιουργίας ομάδων εργασίας. Η ικανοποίηση της επιθυμίας αυτής δύναται να οδηγήσει στην ικανοποίηση από την εργασία καθώς επίσης και στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Η ομαδική εργασία διαδραματίζει ένα ουσιαστικό ρόλο στην ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία, η οποία είναι μια εκ των απαραίτητων προϋποθέσεων για την βελτίωση της διαθέσεως του ατόμου για απόδοση στους διάφορους τομείς των δραστηριοτήτων του. Ο θεσμός της ομάδας εργασίας όταν λειτουργεί σε σωστές βάσεις είναι σε θέση να δημιουργήσει ευνοϊκό εργασιακό κλίμα, το οποίο θα συντείνει με τη σειρά του στην ικανοποίηση των κατά Maslow κοινωνικών αναγκών του ατόμου. Μία βασική ομάδα αναγκών του ατόμου είναι οι κοινωνικές οι οποίες εκφράζονται μέσω της επιθυμίας για συμμετοχή και δραστηριοποίηση μέσα σ' ένα κοινωνικό σύνολο, σε μια ομάδα. Σε αυτήν

την ομάδα, μόνο, το άτομο δύναται να γνωρίσει την καταξίωση, να αναπτύξει φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους του, να θέσει στόχους, να δραστηριοποιηθεί και τέλος να ικανοποιηθεί από τον εργασιακό του ρόλο. Επίσης η συμμετοχή σε μια ομάδα εργασίας είναι πιθανό να οδηγήσει στην ικανοποίηση των αναγκών του "εγώ" και της αυτολοκλήρωσης. Συμμετέχοντας σε μια ομάδα το άτομο αναζητά και επιθυμεί να επιβάλλει τις απόψεις του στους άλλους, να επιβεβαιώσει την κυριαρχία του επί αυτών και να συμμετάσχει ενεργά στην λήψη αποφάσεων που αφορούν την μελλοντική πορεία της ομάδας. Η ανάγκη της αυτολοκλήρωσης ικανοποιείται όταν το άτομο συνειδητοποιήσει πως επέτυχε πλήρως τους στόχους που είχε θέσει. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μόνο εντός των πλαισίων μιας κοινωνικής ομάδας.

Η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται άμεσα και θετικά με την ελκυστικότητα μιας ομάδας εργασίας. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ελκυστικότητας της ομάδας τονίζουν την τάση των ατόμων να επιτύχουν αποτελέσματα δια μέσων των ομάδων, αφού αυτά αναμένεται να είναι ευνοϊκότερα απ' ό,τι όταν το άτομο δουλέυε μόνο του. Έτσι μια ομάδα είναι τόσο περισσότερο ελκυστική όσο σημαντικότερες είναι οι ανταμοιβές που λαμβάνει το άτομο από την συμμετοχή του σε αυτή και όσο μεγαλύτερη πιθανότητα υπάρχει να ληφθούν οι ανταμοιβές αυτές. Η ελκυστικότητα της ομάδας εργασίας για το κάθε ξεχωριστό άτομο εξαρτάται από την φύση και την ένταση των αναγκών του και από την αντιληθθείσα καταλληλότητα της ομάδας να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες. Εάν ένα άτομο πιστεύει πως η ομάδα εργασίας δύναται να διαδραματίσει αποφασιστικό ρόλο στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων η συμμετοχή του σ' αυτή θ' αποκτήσει θετική σημασία γι' αυτό. Τώρα θα ασχοληθούμε με κάποια θέματα ειδικά ομαδικά χαρακτηριστικά και

αποτελέσματα τα οποία έχουν συνδεθεί τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά με την ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

Σχέσεις αλληλεπίδρασης Απαραίτητη προϋπόθεση για να ανταμείψουμε κάποιον είναι να συνδεόμαστε με αυτόν με κάποιο βαθμό αλληλεπίδρασης. Αυξανόμενων των σχέσεων αλληλεπίδρασης ο βαθμός αμοιβαίας συμπάθειας μεταξύ δύο ατόμων θα ακολουθήσει ανοδική πορεία. Αυστηρή εφαρμογή της υπόθεσης αυτής στον εργασιακό χώρο συνεπάγεται την αποδοχή της απόψεως ότι οι ομάδες εργασίας είναι περισσότερο ελκυστικές για τα μέλη τους μέχρι του σημείου εκείνου στο οποίο η μορφή των συνθηκών επιτρέπει ή/και απαιτεί σχέσεις αλληλεπίδρασης. Υπάρχουν αρκετά στοιχεία που επιβεβαιώνουν την άποψη ότι οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται ανάλογα με τις ευκαιρίες που τους παρέχονται για αλληλεπίδραση με άλλα άτομα του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Ομοιότητα των στάσεων Η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων οδηγεί στην ύπαρξη αυξημένης ομοιότητας στάσεων, αντιλήψεων και απόψεων έναντι σημαντικών κοινωνικών μεγεθών. Οι σχέσεις αλληλεπίδρασης οδηγούν στην ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους, η οποία ικανοποίηση εκφράζεται με διαφορετικές μορφές καθώς δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί πλήρης ομοιότητα των στάσεων μεταξύ των ατόμων. Τα αποτελέσματα που θα επιφέρει η ομοιότητα της σπουδαιότητας των ατομικών στάσεων και της σημασίας της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών.

Αποδοχή Μια άλλη μεταβλητή η οποία έχει αποδειχθεί πως επιδρά στην ελκυστικότητα των ομάδων για τα μέλη τους είναι ο βαθμός στον οποίο αυτά γίνονται αποδεκτά και τηγχάνουν εκτίμηση από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Ο τρόπος με τον οποίο ένας

νεοεισερχόμενος στην παραγωγική διαδικασία υπάλληλος γίνεται αποδεκτός από τους συνεργάτες του προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση του από τον εργασιακό του ρόλο. τις στάσεις του θα αγαπήσει έναντι των συνάδελφών του, του εργοδότη του και της επιχείρησης που τον απασχολεί, την παραγωγικότητά του και την ποιότητα της εργασίας του και ίσως και το χρονικό διάστημα κατά το οποίο θα παραμείνει εργαζόμενος στην επιχείρηση. Η μη αποδοχή ενός ατόμου από τα άλλα μέλη μιας ομάδας είναι πιθανό να οδηγήσει ακόμη και στην αποχώρηση από αυτή.

Αλληλεξάρτηση στόχων Είναι λογικό να υποθέσει κανείς πως οι σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ατόμων θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση αυτών σαν αυτή η αλληλεπίδραση συμβάλλει στην εξυπηρέτηση της υλοποίησης των στόχων τους. Από την άλλη πλευρά η αλληλεπίδραση μπορεί να αποβεί απλή ματαιοπονία εάν εμποδίζει την επίτευξη των τελικών στόχων των ατόμων. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την φύση της αλληλεξάρτησης των στόχων μεταξύ των μελών της ίδιας εργασιακής ομάδας. Ουσιαστικά κίνητρα και σχέδια πραγματοποίησης κερδών προσφέρουν τις σχέσεις αλληλεπίδρασης όταν η επίτευξη οικονομικών ανταμοιβών από το ένα μέλος της ομάδας ευνοείται από την αποκόμιση παρόμοιων ανταμοιβών από τα άλλα μέλη. Ωστόσο, η ευκαιρία για μια αρκετά επιθυμητή προαγωγή σε ένα ανώτερο εργασιακό επίπεδο θα δημιουργήσει δυσμενείς σχέσεις μεταξύ των μελών από την στιγμή που η επίτευξη της προαγωγής από κάποιον αποκλείει άλλους από την θέση αυτής.

Ατομικές διαφορές θεωρείται ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών μιας ομάδας, η συμπεριφορά τους, οι διαθέσεις τους, η ικανοποίηση τους, δύνανται να επιδράσουν αποφασιστικά στους

προσανατολισμού, την ολοκλήρωση και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η ελκυστικότητα μιας ομάδας εξαρτάται από δύο παράγοντες: α) τελικοί στόχοι της ομάδας, πρόγραμμα δράσης, τύπος οργάνωσης και θέση στην κοινότητα, β) ανάγκες του ατόμου για δεσμούς, αναγνώριση, ασφάλεια όπως επίσης και άλλες ανάγκες οι οποίες μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο μέσω της συμμετοχής σε μια ομάδα εργασίας.

Καταλήγοντας θα πρέπει να τονιστεί πως η ύπαρξη ομάδων εργασίας κρίνεται απαραίτητη τόσο για την ψυχολογική ισορροπία των ατόμων όσο και για την επιβίωση της επιχείρησης, καθώς μέσω των ομάδων αυτό επιτυγχάνεται η βέλτιστη συνάντηση και αφοσίωση των ατόμων στην επιχείρηση, επιτυγχάνεται δηλ. η πληρέστερη δυνατή ολοκλήρωση των ατόμων μέσα σ' αυτή.

Γ3. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι ανάγκες ενός ατόμου, μπορεί να θεωρηθεί ότι ανήκουν σε πολλά διαφορετικά επίπεδα, όπως π.χ. η σκάλα των αναγκών που ανέπτυξε ο Maslow. Για πολύ μεγάλο μέρος της ζωής τη συνθητότητας, τα πρώτα και κατώτερα επίπεδα αυτών των αναγκών, κατέχουν κάποια θέση. Με τη γενική βελτίωση όμως, των συνθηκών εργασίας και τις συνεχείς αυξήσεις σε ποσότητα, ποιότητα και ποικιλία των διαφόρων παροχών προς τους εργαζόμενους, ο βασικός χαρακτήρας της εργασίας σαν μέσον επιβίωσης κι ασφάλειας έχασε τη μεγάλη του σπουδαιότητα. Όταν οι πρωταρχικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί, τότε είναι δυνατό να συγκεντρώσει κανείς την προσοχή του στην ικανοποίηση των υψηλότερων αναγκών (κοινωνικών εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης) και να επιδιώκει την κάλυψη των αναγκών αυτών μέσω της εργασίας του.

Οι περισσότερες από τις μονότονες εργασίες, που δεν απαιτούν ειδική εκπαίδευση, έχουν πολύ λίγες δυνατότητες να ικανοποιήσουν τις υψηλότερες αυτές κατηγορίες αναγκών της κλίμακας του Maslow. Έαν αποτέλεσμα αυτού είναι ότι υπάρχει αύξηση της "αποξένωσης" των εργατών από την εργασία τους.

Υπάρχουν διάφορα είδη "αποξένωσης", τα οποία είναι τα εξής:

"Έλλειψη δύναμης", "έλλειψη σημασίας", "απομόνωση", "αυτοαποξένωση". Αυτοί οι τέσσερις τύποι αποξένωσης μπορούν να επηρεάσουν σοβαρά τον τρόπο με τον οποίο ένας εργάτης εκτελεί την εργασία του. Αν οι εργαζόμενοι βασίζονται στη βάση της τεραρχικής πυραμίδας θα αισθάνονται αδύναμοι απέναντι στην κάθε απόφαση που μπορεί να τους επηρεάσει και να τους αφορά. Ακόμη, οι εργάτες αισθάνονται αποξενωμένοι μέσα σ'ένα μεγάλο, θορυβώδες και απρόσωπο εργοστάσιο και ότι δεν έχουν δυνατότητα ν'ανεβούν την ιεραρχική σκάλα της επιχείρησης.

Αν προσέξουμε καλύτερα την (έλλειψη δύναμης) των εργατών θα διαπιστώσουμε ότι δεν είναι καν σε θέση να ελέγξουν τον χρόνο της εργασίας τους, ούτε τις φυσικές τους κινήσεις, ούτε τη χρήση εργαλείων και μεθόδων, ούτε την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας που βγάζουν. Αυτό δείχνει την ανικανότητά τους λόγω έλλειψης ευκαιριών να σκεφτούν καν, πράγμα το οποίο είναι από τα μεγαλύτερα και πιο ουσιώδη προσόντα και δυνατότητες του ανθρώπου. Οι εργαζόμενοι επίσης, φοβούνται την επιτάχυνση της εργασίας, η οποία προστέθεται στο ότι περιμένει η επιχείρηση απ'αυτούς σαν αποτέλεσμα και σαν φυσική προσπάθεια στην ίδια ποσότητα χρόνου. Γι'αυτό συνεχώς αντιμάχονται τον χρόνο και την τεχνολογία. Οι μηχανές φαίνεται ότι εκτιμούν το μεγαλύτερο μέρος της ειδικευμένης και μεσοειδικευμένης

εργασίας, ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν καθήκοντα υπηρετικά προς τη μηχανή.

Πέρα από το γεγονός ότι η εργασία στη γραμμή συναρμολόγησης είναι ανιαρή, υπάρχει και το χαρακτηριστικό ότι κανείς μπορεί να την μάθει μέσα σε λίγα δευτερόλεπτα και εφόσον δεν χρειάζεται καμιά δεξιοτεχνία ή οποιαδήποτε ικανότητα δεν γίνεται η δυνατότητα στον εργάτη να αισθανθεί κάποια υπερηφάνεια για το έργο του, ούτε βλέπει κανένα νόημα σ' αυτό που κάνει. Η μόνη ανακούφιση είναι ν' αψιλοθετεί και ν' αφήσει το μυαλό του να περιπλανιέται.

Σ' ότι αφορά την αυτοαποξένωση έχουν λεχθεί από εργάτες τα ακόλουθα: "ο πιο μισητός τρόπος είναι το εργοστάσιο αυτοκινήτων", "η γραμμή συναρμολόγησης είναι το κλασικό σύμβολο της υποταγής του ανθρώπου στη μηχανή", "σχεδόν χωρίς εξαίρεση, οι άνθρωποι με τους οποίους εργάστηκαν μαζί στην γραμμή συναρμολόγησης, αισθανόντουσαν σαν ζώα, που τα έχουν ζυώσει σε μαγγανοπήγαδα", "οι εργάτες της αυτοκινητοβιομηχανίας είχαν το υψηλότερο επίπεδο αντικατάστασης απ' όλες τις βιομηχανίες".

Στην ουσία ο εργάτης της γραμμής συναρμολόγησης μάχεται να βρει την αξιοπρέπειά του.

Η απογοήτευση των εργαζομένων που είναι αποτέλεσμα όλων των μορφών αποξένωσης έχει πολλές διεξόδους κι εκκάνσεις. Ήσυχος τρόπος με τους οποίους εκδηλώνεται η δυσαρέσκεια των εργαζομένων είναι η εκούσια διατάραξη της γραμμής παραγωγής, η αδιαφορία για την ποιότητα της προσφερομένης εργασίας, ακόμη δε κι η εκούσια δολιοφθορά (σαμποτάζ). Έχει αναφερθεί κάποια περίπτωση, στην οποία ένας εργάτης της γραμμής συναρμολόγησης αισθάνθηκε αναγκασμένος να "τα σπάσει" για να επιβραδύνει το ρυθμό της γραμμής παραγωγής και

να κερδίσει λίγο χρόνο για ανάπαυση.

Οι περισσότεροι άνθρωποι χρειάζονται να βλέπουν το επίτευγμα, που προέρχεται από την εργασία τους, δηλ. χρειάζονται να δουν το τελικό προϊόν ή αποτέλεσμα στο οποίο έχουν συμβάλει κι οι ίδιοι με την εργασία τους.

Όταν οι εργαζόμενοι δεν πετυχαίνουν την ικανοποίηση αυτή από την γνώση της συμπεριφοράς τους αισθάνονται απογοήτευση, η οποία είναι αφετηρία της αποξένωσης.

Οι διοικητικές μέθοδοι και το όλο παραγωγικό σύστημα όπως είναι οργανωμένο είναι υπεύθυνα για την μεγάλη απάθεια και έλλειψη προσπάθειας από την πλευρά των εργαζομένων στη βιομηχανία όπως συμπεραίνει ο Chris Argyris. Επισημαίνει επίσης ότι όταν τα άτομα ενταχθούν στο παραγωγικό δυναμικό παρεμποδίζονται από το όλο επιχειρησιακό σύστημα να ωριμάσουν. Τους δίνονται πολύ μικρά περιθώρια ελέγχου πάνω στο έμμεσο ή άμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον και ενθαρρύνονται να είναι παθητικοί, εξαρτημένοι και υποτελείς και έτσι συμπεριφέρονται κατά ανώριμο τρόπο. Ήξ' άλλου είναι ενδίκωρον το φαινόμενο ότι ο εργατής σε πολλές επιχειρήσεις εκ των πρώτων αναμένεται να ενεργεί κατά ανώριμο παρά κατά ώριμο τρόπο.

Σύμφωνα με τον Argyris, η προσπάθεια να διατηρηθεί ανώριμο το εργατικό δυναμικό εξηγείται απ' αυτή καθεαυτή τη φύση των τυπικών οργανώσεων. Ισχυρίζεται ότι λόγω του ότι οι επιχειρησιακές οργανώσεις δημιουργούνται συνήθως για την ικανοποίηση συγκεκριμένων στόχων, που μπορεί να επιτυγχάνονται καλύτερα κατά τρόπο συστηματικό (πειράματα απέδειξαν ότι αυτό δεν συμβαίνει πάντα) καθορίζουν και τον ακριβή τρόπο που θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Με τον τρόπο αυτό το άτομο προσαναμιόζεται στην εργασία. Η εργατικότητα εργαται

πρώτες και βασίζεται σε τέσσερις κύριες έννοιες της επιστημονικής διοικήσεως εξειδίκευση, συνεχή καθοδήγηση, ενότητα κατευθύνσεως και συνεχή έλεγχο. Επιπλέον η Διοίκηση προσπαθεί να επιτύχει περαιτέρω αύξηση της οργανωτικής και διοικητικής αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας κάνοντας τους εργαζόμενους απλά κομμάτια-μέρη του όλου οργανισμού.

Ο Argyris και ο McGregor προτρέπουν τη διοίκηση να παρέχει ένα τέτοιο κλίμα εργασίας στο οποίο ο καθένας να έχει την ευκαιρία να αναπτύσσεται και να ωριμάζει, σαν ξεχωριστό άτομο να δύναται σαν μέλος μιας ομάδας να ικανοποιεί τις ανάγκες του, ενώ θα εργάζεται για την επιτυχία των επιχειρησιακών επιδιώξεων.

Έχει επανειλημμένα αποδειχθεί ότι η διεύθυνση των ενδυνάμων του εργαζόμενου είναι προς όφελος τόσο των ίδιων όσο και της επιχειρήσεως. Δίνοντας την ευκαιρία στα άτομα να αναπτυχθούν και να ωριμάσουν μέσα στο περιβάλλον της εργασίας τους, τους βοηθάει να ικανοποιήσουν περισσότερες από τις βασικές τους ανάγκες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υποκινούνται κατά ισχυρότερο τρόπο και να χρησιμοποιούν μεγαλύτερο μέρος της δυνατοότητάς τους για την επίτευξη των στόχων της επιχειρήσεως.

Άνθρωποι ήταν οι πρωτοποριακοί εργοδότες που κατάλαβαν ότι εκείνο που πρέπει ν' αλλάξει για ν' αυξηθεί η ικανοποίηση από την εργασία είναι η ίδια η εργασία και όχι οι εργαζόμενοι. Έτσι ο Robert Ford, διευθυντής προσωπικού της American Telephone and Telegraph είπε: "Μας τελειώσαν οι ηλίθιοι που κάνουν αυτές τις ηλίθιες εργασίες. Έτσι πρέπει να σκεφτούμε τι θα κάνουμε".

Γ4 ΑΜΟΙΒΕΣ

Η αμοιβή είναι μια οικονομική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική και ηθική συναλλαγή μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού. Η συμβολή του εργαζομένου, αντιπροσωπεύει μια εκροή από μέρους του προς τον οργανισμό, σε αντάλλαγμα για μια εισροή από τον οργανισμό με τη μορφή αμοιβής. Για τον οργανισμό η συμβολή αντιπροσωπεύει εισροές από μέρους του εργαζομένου σε αντάλλαγμα εκροών προς αυτούς με τη μορφή της αμοιβής.

Μια αποτελεσματική πολιτική αμοιβών πρέπει να εξασφαλίζει την εσωτερική ισοτιμία, την εξωτερική ανταγωνιστικότητα, την παρακίνηση και τη συνέπεια με το νομικό πλαίσιο.

Για να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης η αμοιβή να είναι ανάλογη του μεγέθους της θέσεως, των κριτηρίων επιπέδων μισθών στην αγορά και της απόδοσης του κατόχου της θέσεως.

Σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση ή όχι του εργαζομένου από την αμοιβή του διαδραματίζουν τα πολιτικά του πιστεύω. Για παράδειγμα ένας μαρξιστής έχει πάντα την είσθηση ότι ένα μεγάλο μέρος της δικαιούμενης αμοιβής του το καρπούται ο εργοδότης του.

Όσον αφορά τον ρόλο των οικονομικών απολαβών στην οικονομική ικανοποίηση του εργαζομένου, από την έρευνα του υπάρχει διάσταση απόψεων.

Οι οικονομολόγοι υποστηρίζουν ότι οι οικονομικές απολαβές τις οποίες παίρνουν οι εργαζόμενοι σε αντάλλαγμα για τις παρεχόμενες υπηρεσίες αποτελούν το βασικότερο από τα κίνητρα για τη διάθεση των δυνάμεων τους στο χώρο της εργασίας. Και τούτο διότι με τα

οικονομικά μέσα είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν πλεονέκτες αν όχι όλγε-
τις ανάγκες τους. Υπογραμμίζουν επίσης τη σπουδαιότητα του μεγέθους
της αμοιβής και την πιθανότητα παραμονής του εργαζομένου στην
εργασία του.

Αυτή η θεώρηση επικρίνεται από τους κοινωνιολόγους, οι οποίοι
βλέπουν τους οικονομικούς συντελεστές υπερτονισμένους και
υπογραμμίζουν την σπουδαιότητα της ικανοποίησης του κοινωνικού και
προσωπικού στοιχείου.

Σε έρευνες που κατά καιρούς έχουν γίνει, όταν ζητείται από τους
εργαζομένους να αξιολογήσουν τις διάφορες πλευρές του ρόλου της
εργασίας τους σε σχέση με τη σπουδαιότητα των πλευρών αυτών οι
αποδοχές ταξινομούνται σαν λιγότερο σημαντικές από την ασφάλεια,
τις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, την διοίκηση και την
εξουσία, αλλά σαν περισσότερο σημαντικές από το περιεχόμενο της
εργασίας, την επικοινωνία και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες
εργάζονται.

Όταν ζητείται από τους εργαζόμενους τι τους ικανοποιεί ή τι
τους δυσαρεστεί περισσότερο όσο αφορά τις δουλειές τους, οι μισθοί
είναι συχνότερα πηγή δυσαρέσκειας και σπανιότερα πηγή ικανοποίησης.
Επηρεάζουν δηλαδή οι αμοιβές την ικανοποίηση από την εργασία αλλά
όχι σε τέτοιο βαθμό ώστε οι εργαζόμενοι να ικανοποιούνται μόνο
επειδή αμείβονται καλά.

Επίσης μια έρευνα των Morse και Weiss (1955) απέδειξε ότι οι
οικονομικές απολαβές δεν αποτελούν την μοναδική αιτία που ωθεί τα
άτομα προς εργασία. Κατά κανόνα ο ερωτηθέντες απάντησαν ότι και αν
ακόμη ήταν σε θέση να κερδίζουν τα προς το ζην χωρίς να
εργάζονται, εν τούτοις θα εξακολουθούσαν την εργασία τους.

Γ5. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ

Οι οικονομικοί οργανισμοί μπορούν να περιγραφούν σαν μια ιεραρχία από ρόλους με τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου στην κορυφή, τα στελέχη στη μέση και τους απλούς εργάτες στη βάση.

Αυτοί που έχουν κάποια θέση μπορούν να παραμείνουν σ' αυτή ή μπορούν να προαχθούν σε μία άλλη με υψηλότερες αποδοχές, ισχύ, και κοινωνική αναγνώριση. Οι ευκαιρίες για προαγωγή που παρέχονται στα μέλη ενός οργανισμού ποικίλλουν εξαρτώμενοι από μία δεδομένη οικονομική και διοικητική παραγωγή και έχουν αξιολογημένη επίδραση στην ικανοποίηση τους από την εργασία.

Οι ευκαιρίες για προαγωγή είναι δύσκολο να περιγραφούν διαχρονικά. Μία θέση σε υψηλότερο επίπεδο στον ίδιο οργανισμό περιλαμβάνει αλλαγές στην επίβλεψη, στους συνεργάτες, στο περιεχόμενο, της εργασίας και στην αμοιβή. Ακόμη τα ειδικά επιδόματα που συνιστούν μια προαγωγή διαφέρουν από τη μια θέση στην άλλη.

Εάν παραβλέψουμε τις διαφορές στα εισοδήματα που προέρχονται από τις προαγωγές μπορούμε να τις περιγράψουμε σύμφωνα με την πιθανότητά τους να συμβούν. Η πιθανότητα ότι ένα άτομο μπορεί να προαχθεί σε μια δεδομένη θέση εντός μιας ορισμένης χρονικής περιόδου μπορεί να θεωρηθεί ότι ποικίλει από το 0 (που δεν αντιπροσωπεύει καμιά πιθανότητα) μέχρι το +1 (που αντιπροσωπεύει τη βεβαιότητα) και μπορεί να βρεθεί και στον αντικειμενικό και στον ψυχολογικό τομέα. Τέτοιες διακυμάνσεις στην ευκαιρία για προαγωγή έχουν συχνά μελετηθεί σαν πιθανές προϋποθέσεις της ικανοποίησης από την εργασία ή την ηθική.

Χρησιμοποιώντας στοιχεία από μια μελέτη της Κορσε (1953) σε μια

εταιρεία ηλεκτρισμού στις ΗΠΑ, βρέθηκε μια θετική σχέση μεταξύ των δηλώσεων των ατόμων γύρω από τις πιθανότητες της προαγωγής τους και της ικανοποίησής τους μ'αυτές τις πιθανότητες προαγωγής. Επίσης διαπιστώθηκε μία αρνητική σχέση μεταξύ των διαβαθμίσεων που κάνουν οι εργάτες γύρω από την σπουδαιότητα της προαγωγής και την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή. Υπολογισμοί για την ποσότητα της ικανοποίησης μπορούν να προβλεφθούν καλύτερα αντιστρέφοντας τις διαβαθμίσεις των ευκαιριών για προαγωγή παρά από το καθένα χωριστά.

Ο Spector (1956) έκανε ένα πείραμα γύρω από τις επιδόσεις του ποσού της ευκαιρίας προαγωγής πάνω στην ικανοποίηση από την εργασία. Τα θέματα του δόθηκαν σε ομάδες 4 ατόμων για να δουλέψουν πάνω σ'ένα υποθετικό στρατιωτικό πρόβλημα νοσηρότητας. Ήρθε να ενεργήσουν σαν μια ομάδα στην οποία ο καθένας έπρεπε να διακπεραιώσει ένα συγκεκριμένο τμήμα από τη δουλειά της ομάδας.

Τα θέματα δόθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να μη μπορούν να πραγματοποιήσουν τη δουλειά των άλλων ομάδων. Σε μερικές ομάδες είπαν ότι θα προαχθούν τρεις στους τέσσερις μετά την ολοκλήρωση του πρώτου θέματος ενώ σ'άλλους είπαν ότι μόνο ένας στους τέσσερις θα προαχθεί. Στη συνέχεια μετά τη συμπλήρωση του πρώτου θέματος όλα τα μέλη των ομάδων από τις ομάδες πληροφορήθηκαν ότι είχαν προαχθεί ενώ κανένα από τα μέλη των υπολοίπων ομάδων δεν έτυχον προαγωγής. Έτσι υπήρχαν ισοδύναμοι αριθμοί ατόμων κάτω από τις ακόλουθες συνθήκες:

1) Τα άτομα που είχαν μεγάλες πιθανότητες για να προαχθούν και πραγματικά προήχθησαν.

2) Τα άτομα που υποτίθεται ότι είχαν μεγάλες πιθανότητες για να προαχθούν αλλά δεν προήχθησαν.

3) Τα άτομα που υποτίθεται ότι είχαν λίγες πιθανότητες για να προσχθούν και προήχθησαν.

4) Τα άτομα που υποτίθεται ότι είχαν λίγες πιθανότητες για να προσχθούν και δεν προήχθησαν.

Με τη συμπλήρωση του δεύτερου θέματος το κάθε άτομο συμπλήρωσε μία κλίμακα 6 ηθικών θεμάτων. Η ηθική βρέθηκε να είναι υψηλότερη ανάμεσα στα άτομα που πίστευαν ότι είχαν λίγες πιθανότητες για προαγωγή παρά σ' εκείνους που πίστευαν ότι είχαν αρκετές πιθανότητες.

Ακόμα εκείνοι που προήχθησαν είχαν μεγαλύτερη ηθική από εκείνους που δεν προήχθησαν όσον αφορά με τις προσδοκίες τους. Δεν υπήρχε καμιά αλληλεπίδραση μεταξύ των προσδοκιών και της επίτευξης της προαγωγής. Ο Spector κατέληξε ότι οι διευθυντές προσωπικού θα ήταν ορθότερο να μην μεγαλοποιούγ τις ευκαιρίες για προαγωγή.

Οι επιδράσεις της προσδοκίας για προαγωγή πάνω στην ικανοποίηση από την εργασία θα ποικίλλουν από το θετικό, πάλι να δοθεί η πληροφορία για την αποτυχία ή την επιτυχία της προαγωγής μέχρι το αρνητικό αφού έχει ληθεί. Στις μελέτες της Morse τα μέτρα για την προσδοκία της προαγωγής και της ικανοποίησης από την εργασία λήφθηκαν συγχρόνως. Πάντως οι εργάτες μπόρεν να αναφέρουν ποιες πίστευαν ότι ήταν οι πιθανότητες τους για προαγωγή προτού μάθουν για την τελική απόφαση για τις προαγωγές. Πάντως ο Spector παραμέρισε τις προσδοκίες για προαγωγή και μετά άφησε τα άτομα να μάθουν για την τελική πραγματοποίηση των προσδοκιών τους προτού να μετρήσει την ικανοποίηση από την εργασία. Από τη στιγμή που τα άτομα έμαθαν την οριστική και ανεκκλήπη απόφαση που σφαιρούσε την επιτυχία ή την αποτυχία της προαγωγής προσέκυψε μια αρνητική σχέση

μεταξύ των πρώτων προσδοκιών και ικανοποίησης που θα προβλεπόταν. Σύμφωνα μ'αυτή την ερμηνεία θα προβλέπαμε ότι εάν ο Σpector μετρούσε την ικανοποίηση πρώτου να πει στα διάφορα άτομα εάν είχαν ή όχι προαχθεί θα είχε ληφθεί η αντίστροφη σχέση μεταξύ των προσδοκιών και της ικανοποίησης.

Γ6. ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο εργασιακός ρόλος ενός ατόμου καθορίζει τις ώρες εργασίας του όπως επίσης και τον ελεύθερο χρόνο του. Η εργασία του επίσης επηρεάζει την κοινωνία στην οποία ζει, τον τρόπο με τον οποίο τ'άλλα μέλη της κοινωνίας του αποδέχονται, και τον χρόνο που μπορεί να διαθέτει για την οικογένειά του. Οι επιδράσεις των ρόλων εργασίας στην χρήση του ελεύθερου χρόνου έχουν παραμεληθεί στις μελέτες της ικανοποίησης εργασίας. Με την εξαίρεση των μεθόδων όπου αυτά επηρεάζουν τον τρόπο χρησιμοποίησης του ελεύθερου χρόνου λίγα είναι γνωστά για "μη εργασιακά περιβάλλοντα" που σφραγίζονται με ποικίλα είδη εργασιακών ρόλων και για τις επιδράσεις του "μη εργασιακού περιβάλλοντος" στην ικανοποίηση.

Μία από τις ιδιότητες του ρόλου εργασίας που έχει εμφανώς εσωμαχθεί στο μη εργασιακό περιβάλλον είναι το ωράριο εργασίας. Η πλειοψηφία των εργατών στην κοινωνία μας εργάζεται από νωρίς το πρωί μέχρι αργά το απόγευμα από τη Δευτέρα μέχρι την Παρασκευή εκτός από τα Σάββατοκύριακα και κάποιες μεγάλες γιορτές.

Η αήθηση των κεφαλαιουχικών επενδύσεων συνδέεται με τον αυτομερισμό και την απασχόληση περισσότερων ατόμων σε βάρδιες ούτως ώστε να επιτυγχάνεται μεγάλος βαθμός αξιοποίησης του παραγωγικού

εξοπλισμού. Τα στοιχεία σχετικά με την επίδραση της βάρδιας στην ικανοποίηση από την εργασία είναι λίγα και η ανάλυση τους ατελής, υπάρχουν όμως ενδείξεις ότι εξαρτάται από την φύση του υφάσιου και από την προσωπικότητα του εργάτη.

Ερευνες των Mann και Hoffman (1960) για τις επιδόσεις της περιστρεφόμενης βάρδιας σε δύο εργοστάσια απέδειξαν μια γενική δυσφορία των εργαζομένων σ' αυτό το υφάσιο. Η δυσφορία αυτή κορυφώνεται όταν η εναλλαγή είναι μινυσιία.

Σε μια άλλη έρευνα που έγινε από τον Blenelock σε ένα καναδικό διυλιστήριο μόνο το 13% των εργατών ήταν δυσαρεστημένοι με τις κλιόμενες βάρδιες ενώ οι υπόλοιποι εργάτες βάρδιες ανέφεραν περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία τους απ' ότι οι άλλοι εργαζόμενοι που εργάζοντο με βάρδιες.

Σ' ένα μη δημοσιευμένο άρθρο του Gross σχετικά με τα προγράμματα εργασίας, αναφέρεται ότι η βασική υπόθεση για την ευνοϊκή αποδοχή από τους εργαζόμενους ενός υφάσιου είναι η αντίστροφη συνάρτηση της έκτασης στην οποία το υφάσιο αυτό περιορίζει την ικανότητα πραγματοποίησης ικανοποιητικών δραστηριοτήτων ανασωής. Ηε από τις βασικές αρχές είναι ο πρότυπος χρόνος για μια δραστηριότητα και εντοπίζεται με το σχεδισμό της πιθανότερης μιας δραστηριότητας να πραγματοποιηθεί σε διάφορα χρονικά διαστήματα της ημέρας. Θετικές δραστηριότητες μπορεί να μεταφερθούν σε οποιαδήποτε ώρα της ημέρας ή της νύχτας για παράδειγμα ορισμένες προσωπικά hobbies. Άλλες δραστηριότητες δεν μπορούν να εκτελεσθούν παρά μόνο σε ειδικά καθορισμένους χρόνους όπως για παράδειγμα η παρακολούθηση ενός προγράμματος τηλεόρασης.

Μια δεύτερη αρχή είναι η συνδυασία μεταξύ υφάσιου εργασίας και

μιας δοσολογίας δόσεων αραιότητας ή ακόμα καλύτερα το μέγεθος του βαθμού αλληλοκάλυψης μεταξύ ωαρίων ερναςίας και του προτύπου χρόνου για μια δραστηριότητα.

Μια βασική υπόθεση του Uroam είναι ότι όσο περισσότερο το άτομο επιθυμεί την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας τόσο περισσότερο αρνητικά αποτελέσματα θα έχει η ασυμφωνία του ωαρίου με αυτή την δραστηριότητα ως προς την ικανοποίησή του από το ωάριο ερναςίας. Εάν μια δραστηριότητα έχει θετική θέση για ένα άτομο μειώνει την ασυμφωνία μεταξύ αυτής και του ωαρίου ενώ εάν έχει αρνητική αυξάνει την ασυμφωνία. Εάν ένα άτομο είναι καθόλου με μια δραστηριότητα η ασυμφωνία του ωαρίου σε σχέση μ'αυτή τη δραστηριότητα εξαρτάται από το αποτέλεσμα του ερναςιακού του μόλου.

Όσο άτομα με βασικές διαφορές στα ενδιαφερόντά τους μπορεί να έχουν ανεξέλεγκτες προτιμήσεις στο ωάριο ερναςίας τους. Ένας άνθρωπος για παράδειγμα ο οποίος απολαμβάνει το να σχεδιάζει με το παιδί του θα αναμενόνταν να δυσκολεστείται όταν αναγκάζεται σε απονευματική βλάβη σε σύγκριση με κάποιον άλλο ο οποίος θα ενδιαφερόταν γ'ασχοληθεί με υπαίθρια σπορ όπως το κάρμα ή το γκολφ.

Διαφορές στην επιθυμία έκθεσης δραστηριοτήτων ή στο ποσοστό χρόνο για δραστηριότητες εκ μέρους των εργαζομένων σε βιοβασικές επιχειρήσεις ή κοινωνίες δύνανται να οδηγήσουν σε βασικές διαφορές στις αντιδράσεις ως προς το ίδιο ωάριο ερναςίας. Το ότι η δυσκολία με την περιστερωμένη βλάβη που αναφέρθηκε από τον Mann και Hoffman και η σχετική ικανοποίηση που αναφέρθηκε από τον Blakelock μπορεί να οφείλεται στις διαφορές μεταξύ των κοινωνιών από τις οποίες λήφθηκαν τα δείγματα, δεδομένου ότι το πρώτο δείγμα λήφθηκε από ένα από των μεγαλύτερων εργοστασίων των αμερικανικών

πόλεων ενώ τ'άλλα από ένα διυλιστήριο μιας μικρής καναδικής πόλης.

Γ7. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Είναι σαφές και αποδεκτό σε όλους (οικονομικούς και επόψεως) ότι η ικανοποίηση ενός στόμου από τον κοινωνικό του ρόλο σχετίζεται θετικά με το βαθμό συμμετοχής του στη λήψη των αποφάσεων. Έτσι καθίσταται περισσότερο πιθανό ένα άτομο να βεβαιωθεί με μεγαλύτερα επίθετα ικανοποίησης εάν του προσφερθεί το δικαίωμα συμμετοχής στην προσέλευση των καθηκόντων και περιλαμβάνει ο κοινωνικός του ρόλος. Ο αναζόμενος είναι περισσότερο κοντά στην προσφυγική διαδικασία και τις συνθήκες που αφορούν αυτή, γινάσκει πολλά και γρήγορα στοιχεία, τα οποία είναι απαραίτητα για την επικοιδή περιγραφή του κοινωνικού του ρόλου και των αποφάσεων που πρέπει να αναληφθούν η διοίκηση της επιχείρησης από αυτόν. Έτσι τίθενται οι βάσεις για ευστό προσανατολισμό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Επίσης η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων δίνει την εντύπωση ενός αναζόμενου που ελέγχει άμεσα στο κοινωνικό του περιβάλλον και πως είναι κύριος και βασικός "κωδικός" του κινήτου του. Κατά συνέπεια οφθαλμίζετε στην ικανοποίηση, καποία από τις μεγαλύτερες ανάγκες της κατά Κασίον πυραμίδας, της γνωστής - κες του ανάγκες, οι οποίες με τη σειρά τους θα συντελέσουν στην ολική ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους.

Όσοι είναι σωδίκη απόφαση, δημοκρατική και συμμετοχική πρέπει παρασημύουν σε ευρή επίβλεψη που επιτρέπουν στους υλοποιούμενους να ασκούν ένα αυτάρχη βαθμό επίθετος στις αποφάσεις σχετικά με θέματα που τους αφορούν άμεσα. Σε ένα αυτάρχη διοικητικό

περιβάλλον, λιγότερο ικανοποιημένο θα είναι τα άτομα που έχουν θέσει υψηλές φιλοδοξίες και έχουν τύχει ανώτερης μόρφωσης. Αυτό τα άτομα θα οδηγηθούν να συμπεριφέρονται με ένα τρόπο ενεργό διαφορετικό από αυτό που αρχικά ήθελαν, θα βλέπουν τις ικανότητές τους να συμβιβάζονται και θα εγκαταλείψουν κάθε προσπάθεια απόκτησης της απόδοσης τους προς το όφελος της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο είναι βέβαιο πως θα επιφέρει ολέθρια αποτελέσματα για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης, τα οποία γίνονται ακόμη περισσότερο κονητικά λόγω της ύπουλης ανελέητης ανταγωνισμότητάς ολα να επέμβει της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Το ιδανικό θα ήταν η συμμεταχικές διαδικασίες να υλοποιηθούν μέχρι του σημείου εκείνου στο οποίο δεν γίνονται περαιτέρω βάσεις για τους εργαζόμενους, οι οποίοι επιφορτίζονται με πολλές ευθύνες. Είναι πιθανό η θέσπιση συμμεταχικών διαδικασιών από ένα σημείο και πέρα να οδηγήσει σε κονητικά αποτελέσματα λόγω της υποαπόδοσης των εργαζομένων με θέματα και μηευθυνότητας τις οποίες δεν είναι σε θέση και δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα για να τις διαχειριστούν. Δεν αποτελεί της καταστάσεως αυτής μπορεί να θεωρηθεί η απροθυμία που ως γνωστό μόνο επιθυμητά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει.

Ναυίζουμε ότι λίγη στα παραπάνω προσβλημένα μπορεί να αποτελέσει η αυστηρή κήρυξη της γνωστής διακηρυκτικής αρχής " (ΕΞΟΥΣΙΑ) = (ΕΥΘΥΝΗ) " και κυρίως η εκχώρηση εξουσίας με τούτες όπου οι εργαζόμενοι έχουν γνώσεις και συνεπώς συνεισφέρουν τις ευθύνες τους.

Ενα άλλο στοιχείο στοιχείο που θα πρέπει να ελεγχούμε για τη θέσπιση συμμεταχικών διαδικασιών είναι η ωριμότητα των εργαζομένων από όσον την απόδοσή τους και συνεπώς τους στην

εργασία τους στα πλαίσια μιας ομάδας εργασίας. Οι εργαζόμενοι για να συμμετάσχουν στην λήψη των αποφάσεων σχετικών με τον εργασιακό τους ρόλο θα πρέπει να έχουν γνώσεις γύρω από θέματα όπως κέρδη της επιχείρησης, αλληλεξάρτηση με άλλες εργασιακές σχέσεις κλπ. Έτσι ώστε να είναι σε θέση να απαιτήσουν αυτό που πραγματικά υπάρχει δυνατότητα να λάβουν. Θα ήταν σκόπιμο να υπενθυμίσουμε σ' αυτό το σημείο δύο βασικές θεωρίες για την ενδεχόμενη ηγεσία που έχουν εισάγει το στοιχείο της ωριμότητας των εργαζομένων σαν βασικό προσδιοριστικό παράγοντ του ακολουθητέου τρόπου διοίκησης. Η πρώτη και παλαιότερη (1958) είναι των TANNENBAUM και SCHMIDT και εισάγει έμφεση την ωριμότητα σαν βασικό στοιχείο της προσδιοριστικής μεταβλητής "επικρατούσα κατάσταση".

Η δεύτερη είναι των HERSEY-BLANCHARD (SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY - 1977) και εισάγει ευθέως την ωριμότητα (MATURITY) σαν κύριο προσδιοριστικό στοιχείο του ακολουθητέου τρόπου καθοδήγησης.

Έτσι και με τις δύο προσεγγίσεις η "ακαταβήσιμη" μέτρηση του επιπέδου ωριμότητας των εργαζομένων θα δείξει το βαθμό στον οποίο είναι ικανοί να συμμετάσχουν π' ένα "συμμετοχικό διοικητικό σύστημα". Ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να ερευνηθεί είναι επίσης η δυνατότητα ευελιξίας μιας ομάδας ομοτιζόμενης από εργαζομένους όταν αυτή συμβουλεύει για την λήψη αποφάσεων. Δεν θα προσπαθήσουμε να αναφέρουμε πως στις ελληνικές επιχειρήσεις η θέσπιση συμμετοχικών διαδικασιών θα πρέπει να γίνει μετά μεγάλη προσοχής και μελέτης λόγω του χαμηλού μορφωτικού επιπέδου της πλειοψηφίας των ελλήνων εργαζομένων και στελεχών προσωπικού, το οποίο είναι δυνατό να μην οδηγεί στην λήψη "ικανοποιητικών" αποφάσεων.

Υπάρχουν αρκετές διαφορετικές μορφές συμμετοχής των εργαζομένων

στη λήψη των επιχειρησιακών αποφάσεων. Μια από τις πιο γνωστές μεθόδους καλείται brainstorming (1). Αυτή η μέθοδος, όπως υποδηλώνει και η λέξη, βασίζεται στον κατακλιτισμό των σκέψεων. Διενεργούνται συσκέψεις και υποβάλλονται προμελετημένες ιδέες και βασικός στόχος είναι να υποβληθούν όσο το δυνατόν περισσότερες, οι οποίες θα τύχουν αρχικής ανάλυσης και αξιολογήσεως. Βάσει των στοιχείων αυτών θα εγκριθούν ή θα απορριεθούν προτάσεις. Το προεδρεύων της συσκέψεως άτομο θα πρέπει να κώνει με τρόπο αμερόληπτο την ορθότητα των αποβαλλόμενων ιδεών. Επίσης ο προεδρεύων θα διαδραματίζει και ρόλο διευκρινιστικό των διαφόρων απόψεων προκειμένου να γίνουν αντιληπτά από όλους. Ακόμα θα πρέπει να παραβλεσκεται κάθε φορά άτομο με εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις γύρω από το υπό εξέταση πρόβλημα με καθαρά επιτελικό ρόλο. Η προσπάθεια μερική συμμετοχικής διαδικασίας πρέπει να βασιστεί με ορισμένους κανόνες: α) κάθε συμμετέχων πρέπει να συνεισφέρει στην προσπάθεια, β) δεν υπάρχει "παράλογη" ιδέα παρά μόνο "αγνοώπινη", γ) σε κανένα δεν επιτρέπεται να απειρηθείται οποιαδήποτε υπόθεση δ) τέλος, θα πρέπει να καταγράφονται όλες οι ιδέες έτσι ώστε να υπάρχει ένας πλήρης κατάλογος αυτών.

Μια άλλη μέθοδος ονομάζεται brainwriting όπου ιδέες καταγράφονται από κάθε ένα άτομο αφού γνωρίζει προηγουμένως ποίες είναι οι απόψεις του προηγούμενου επί του διαπραγματευόμενου θέματος. Στο τέλος μετά από πολλές συζητήσεις επιλεγούνται οι βέλτιστες ιδέες.

Σε πολλές επιχειρήσεις έχει εφαρμοσθεί και μάλιστα με επιτυχία

(1) R. OSBORN

ο θεσμός της ομάδας έργου. Δημιουργείται μια ομάδα η οποία δεν σχετίζεται με την υπόλοιπη εργασιακή δομή. Σκοπός της ομάδας αυτής είναι η επίλυση εξειδικευμένων προβλημάτων. Σε αυτή είναι πιθανό να συμμετάσχουν άτομα από όλες τις διοικητικές βαθμίδες. Απαραίτητη όμως προϋπόθεση για συμμετοχή στην ομάδα αυτή είναι η λεπτομερής γνώση των συνθηκών του προβλήματος που αντιμετωπίζεται. Συναντάται πολύ συχνά σε αυτήν την ομάδα επικεφαλής να μην είναι κάποιος μέλος της ανώτατης διοικητικής βαθμίδας της επιχείρησης αλλά κάποιος άλλος από άλλη βαθμίδα που έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα σε γνώσεις που αφορούν το συγκεκριμένο αντικείμενο. Ο δε τος manager μπορεί να είναι υφιστάμενος και να παρέχει πληροφορίες στις οποίες έχει πρόσβαση. Παύκεται δηλ. για μια καθαρή μορφή "laissez-faire" διαίκησης.

Μέχρι στιγμής έχουμε αναφερθεί σε συμμετοχικές διαδικασίες οι οποίες οδηγούν τους εργαζόμενους μόνο στο στόχο της ικανοποίησης. Τέ μπορεί όμως να γίνει με τα ανώτερα και ανώτερα διοικητικά στελέχη; Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί η προσέγγιση του Management by Committees όπου τα διάφορα προβλήματα λύνονται από επιτροπές οι οποίες αποτελούνται από διοικητικό στελέχη. Είναι σαφές βέβαια πως η ικανοποίηση από την εργασία δεν θα πρέπει να είναι μεγέθους που να αφορά μόνο τους εργαζόμενους αλλά και άλλους όσους συμμετέχουν σε κάθε επιχειρησιακή δραστηριότητα.

Ένα άλλο φαινόμενο που παρατηρείται στον επιχειρησιακό είναι αυτό της "ψευδοσυμμετοχής" (1). Υπάρχουν ομάδες εργασίας, έχουν θεσπισθεί συμμετοχικές διαδικασίες, λειτουργούν εντός με ένα

(1) pseudoparticipation-imagined participation

αόριστο τρόπο. Λαμβάνονται ορθές αποφάσεις, ο επιχειρηματίας όμως τις αγνοεί και με ένα εύχρηστο τρόπο, χρησιμοποιώντας πειθώ και προσήλωση, "περνά" τις αποφάσεις του οι οποίες δεν έχουν καμία σχέση με αυτές που λήφθηκαν από τις ομάδες. Αυτό βέβαια το φαινόμενο αργά ή γρήγορα θα εντοπισθεί από τα μέλη της επιχείρησης τα οποία είναι πιθανό να αντιδράσουν αρκετά δυναμικά χρησιμοποιώντας τακτικές όπως απεργία ή μείωση της παραγωγικότητας ή αύξηση των παραγόμενων ελαττωματικών προϊόντων. Ακόμη μπορεί να οδηγηθούμε στην δημιουργία επιθετικών μη συγκαταβατικών εργαζομένων που θα οδηγήσουν στην διαμόρφωση άσχημου "κλίματος εργασίας".

ΓΒ. ΤΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΑΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ανάμεσα στις νεότερες τάσεις των ενδοοργανωτικών υποδειγμάτων για την ηγετική συμπεριφορά, και μάλιστα στην ομάδα των θεωριών αλληλεπίδρασης (INTERACTIONIST TH.), συγκαταλέγεται και η προσομοιωτική-αντιδραστική (adaptive-reactive) προσέγγιση (HUNTER-OSBORN-SALANCIK/1978).

Πρόκειται για μια εμπειρική βελτιωμένη θεωρία που υποστηρίζει ότι τα άτομα που κατέχουν ηγετικές θέσεις και οι υφιστάμενοί τους βασίζονται σε μία στενή "αυταλλαγή αλληλεπιδράσεων" σε ότι αφορά τη συμπεριφορά του ενός μέρους προς το άλλο. Έτσι οι ηγέτες προσάρμοζαν την συμπεριφορά τους στο οργανωτικό περιβάλλον (τιμήσε της επικρατούσας κατάστασης) στο οποίο έδουν και αντιδρούν στις ανάγκες των υφιστάμενων τους, με κύριο γνώμονα πάντα την ολοκλήρωσή και την μέν και την δε στο γόρο της κοινότητας τους.

Είναι αναμφίβολο ότι το υπάρχον οργανωτικό πλαίσιο αποτελεί παράγοντα επηρεασμού της ικανοποίησης των εργαζομένων. Βέβαια, θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι ο τρόπος οργάνωσης κάθε εταιρείας δεν είναι ένα μέγεθος στατικό, ή τουλάχιστον δεν θα έπρεπε να είναι. Αντίθετα, βρίσκεται σε μια δυναμική πορεία και εξέλιξη ανάλογα με τις επιτοχές τόσο του εσωτερικού (βλ. π.χ. εργαζόμενοι) όσο και του εξωτερικού (βλ. κοινωνικό-οικολογικό).

Το οργανωτικό πλαίσιο θα μπορούσε να παρομοιαστεί με το σύστημα φλεβών και αρτηριών ενός ζωντανού οργανισμού. Και φυσικά όταν μιλάμε για ζωντανό οργανισμό εννοούμε ότι σ' αυτές τις φλέβες και τις αρτηρίες ρέει αίμα που ικανοποιεί κάποιες ανάγκες - όπου δεν ρέει αίμα επέρχεται η νέκρωση.

Παρόμοια, το οποιοδήποτε οργανόγραμμα αποκτά ζωή όταν θεσμοθετούνται οι πολιτικές και αρχίζουν να ανταλλάσσονται οι πληροφορίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων που είναι ολοκληρωμένοι στο χώρο που δουλεύεται. Αν κάτι δεν πάει καλά σε κάποιο σημείο - π.χ. αν οι εργαζόμενοι είναι μη ολοκληρωμένοι - το τμήμα του συστήματος ή θα ατούνει ή θα συνεχίσει να εργάζεται αξιοποιώντας όμοια ελάχιστο ποσοστό της κάθε είδους "δυναμικότητας".

Μέχρι σήμερα έχουμε καταστεί μάρτυρες της λειτουργίας διαφόρων τύπων οργανωτικών πλαισίων: κατά γενικό ποσοστό, κατά προϊόν, κατά λειτουργία, matrix, matrix project, κλπ. Οι τύποι αυτοί υπαγορεύτηκαν κατ' αρχήν από το εξωτερικό περιβάλλον και λίγη προσοχή δόθηκε σ' εκείνους που δρούσαν μέσα σ' αυτό (στις ανάγκες τους). Η γέννηση όλων των θεωριών υποκίνησης είχε ακριβώς την έννοια της προσρμογής του οργανωτικού περιβάλλοντος στις ανάγκες των εργαζομένων (π.χ. FRED FIEDLER: "Empower the job to fit the

manager!"). Γίνεται συνεπώς κατανοητό ότι στην προσπάθεια ανίχνευσης της σχέσεως οργανωτικού περιβάλλοντος και ικανοποίησης συναντούμε τις θεωρίες υποκίνησης και ηγεσίας. Θα ήταν λοιπόν κουργαστικό να επεκταθούμε περισσότερο στα μέχρι τούδε επικρατούντα, και προτιμώτερο να εφετάσουμε σε συντομία τις πιθανές επιπλοκές που μπορεί να φέρει στην επικρατούσα δυναμική ισορροπία η νέα οργανωτική φιλοσοφία.

Και όταν λέμε νέα οργανωτική φιλοσοφία εννοούμε PETER DRUCKER και μάλιστα το τελευταίο του άρθρο στο HARVARD BUS. REVIEW (JAN-FEB 88: "THE NEW ORGANIZATION"), όπου υποστηρίζει ότι η οργάνωση του μέλλοντος θα μπορεί να αποδοθεί σχηματικά μ'ένα τρόπο που εμφανιστικά δεν μοιάζει μ'εκείνον που επικρατούσε στα τέλη του περασμένου αιώνα, ουσιαστικά (λειτουργικά) όμως αποτελεί κάτι το εντελώς νέο.

Πιο συγκεκριμένα, η μεν οργανωτική πυραμίδα θα χωρίζεται σε δύο επίπεδα (top & bottom) - που σημαίνει εξάλειψη του μεσαίου management - η βάση όμως θ'αποτελείται από άτομα με πολύ εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα τους (specialists) ενώ η κορυφή θ'αποτελείται από "γενικόλογους" (generalists). Το "αίμα" του νέου τύπου οργάνωσης είναι η πληροφορία.

Οι νέοι τύποι οργάνωσης απαιτούν ξεκάθαρους στόχους και κριτήρια στόχους που μεταφράζονται σε συγκεκριμένες ενέργειες. Γεντόχροντα, και ανάλογα με την κατάσταση, μπορεί να απαιτείται η επικέντρωση του ενδιαφέροντος σ'ένα μόνο αντικειμενικό σκοπό.

Επειδή σκόπεύει οι "παίκτες" μ'ένα νέου τύπου οργάνωσης είναι πλήρως εξειδικευμένοι, δεν μπορεί κανείς να τους υπονομεύσει το χρόνο εκτέλεσης της εργασίας τους. Υπάρχουν τσως ελάχιστοι μετρητοί

που μπορούν να παίξουν κάθε όργανο μιας ορχήστρας. Εκείνο που μπορούν να κάνουν αντιθέτως είναι να προσαρμόσουν το ταλέντο και τη γνώση κάθε οργανοπαίκτη στον κοινό σκοπό της ικανοποιητικής απόδοσης της ορχήστρας σαν σύνολο.

Ένα άλλο στοιχείο είναι ότι ο καθένας αναλαμβάνει την ευθύνη παροχής συγκεκριμένων πληροφοριών (information responsibility). Καθίσταται λοιπόν φανερό ότι με την αναμενόμενη νέα μορφή οργανωτικής δομής, οι εργαζόμενοι παύουν να θεωρούνται ανώριμα άτομα (they are let to run their own show!) και έχουν ένα σημαντικό περίδιο εξουσίας και ευθύνης σ'ότι αφορά την τύχη του οργανισμού για τον οποίο δουλεύουν. Νομίζουμε ότι θα παρέχονται πλέον περισσότερες ευκαιρίες για ολοκλήρωση των ατόμων του μέλλοντος - των διαχειριστών της πληροφορίας - απ'ότι έχουν παρασχεθεί μέχρι σήμερα με τις οργανώσεις matrix, matrix π.χ. Το μέλλον και η εμπειρική έρευνα θ'αποδείξουν το σωστό ή λάθος των ανωτέρω ισχυρισμών.

Τ. Ε. Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗ Η

Δ. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Κοινή πίστη κατά τη διάρκεια του μεγαλύτερου μέρους της καλούμενης νεοκλασικής εποχής (αρχή: κυρίως μεταξύ 1920 και 1930: τέλος: κυρίως περί το 1950) ήταν ότι οι στάσεις των εργαζομένων που αντικατοπτρίζουν την ικανοποίησή τους, επηρεάζουν άμεσα την παραγωγικότητα. Τα ηγετικά στελέχη βιομηχανιών πίστευαν ότι υπήρχε αυτή η σχέση αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ ικανοποίησης, στάσεων και παραγωγικότητας.

Ετσι χρησιμοποιούσαν διάφορες μεθόδους για να οπρίξουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, ώστε να αυξηθεί και η παραγωγικότητα. Εντούτοις, πολλές προσπάθειες ήταν μάταιες, διότι τότε δεν ήταν γνωστή η πραγματική σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας, η οποία ανακλύθηκε αργότερα βάσει ερευνών. Απλά διότι υπήρχε μια αβύθη αλλά βαθιά σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας. Σπουδαιότερες θεωρίες ανθρώπινης δραστηριοποίησης σύμφωνα με την υπόθεση ότι η ικανοποίηση οδηγεί στην απόδοση είναι του Maslow, του Herzberg, του Υνσα και η θεωρία Δικαιοσύνης.

01. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ

Θεωρία του Maslow

Η θεωρία αυτή χωρίζει τις ανθρώπινες ανάγκες και την υποκινητική τους δύναμη, σε πέντε κατηγορίες, τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές, τις ανάγκες εκτίμησης και αναγνώρισης, και τις ανάγκες ολοκλήρωσης-αυτοπραγμάτωσης.

Ο Maslow θεωρεί τις ανάγκες ανώτερων επιπέδων (και επίσης

ικανοποιούνται) σαν την κινητήρια δύναμη που υποκινεί τους εργαζόμενους αφού είχαν ικανοποιηθεί οι ανάγκες των κατώτερων κλιμακίων.

Θεωρία του Herzberg

Ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα, ύστερα από έρευνες, ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Εκείνοι που δημιουργούν δυσαρέσκεια και έχουν σχέση με το περιβάλλον δουλειάς (παραγόντες υγιεινής) και οι άλλοι που φέρνουν ικανοποίηση και έχουν σχέση με αυτή την ίδια τη δουλειά (παραγόντες υποκίνησης). Αυτοί οι τελευταίοι είναι οι μόνοι που μπορούν να παράγουν υποκίνηση μόνο αν υφίστανται οι παραγόντες υγιεινής, στην επιχείρηση.

Ο Maslow προσπάθησε να δείξει ποιές είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, ενώ ο Herzberg προσπάθησε να δείξει αυτό που ικανοποιεί τις ανάγκες αυτές στην επιχείρηση.

Θεωρία του Vroom

Ο Vroom προσπάθησε να περιγράψει αυτό που υποκινεί τους εργαζόμενους αλλά την διαδικασία της υποκίνησης.

Υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος υποκινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής του η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που είχαν αξία γι' αυτόν. Η υποκίνηση κατά συνέπεια είναι συνάρτηση της προσδοκίας ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης, της προσδοκίας ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών και της αξίας ή της έντασης της επιθυμίας του εργαζόμενου για την ενδεχόμενη αύξηση των ανταμοιβών. (ΔΥΝΑΜΗ = ΣΤΕΝΟΣ Χ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ).

Μοντέλο PORTER -LAWLER

Βασίζόμενοι στην υπόθεση ότι υπάρχει σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας οι Porter και Lawler δημιούργησαν ένα δικό τους μοντέλο για να εξηγήσουν την διαδικασία της υποκίνησης σε συνδυασμό με την απόδοση (αποτέλεσμα ή σθένος της παραγωγικότητας) και την ικανοποίηση. Πιστεύουν ότι η υποκίνηση δεν ταυτίζεται με την ικανοποίηση και την απόδοση, αλλά θεωρούν σαν διαφορετικές τις τρεις αυτές μεταβλητές που βρίσκονται σε μια σχέση μεταξύ τους. Το μοντέλο αυτό βασίζεται επί της υπόθεσης, ότι οι ανταμοιβές προξενούν ικανοποίηση κι ότι μερικές φορές η απόδοση οδηγεί σε ανταμοιβές.

Κατά το μοντέλο δηλαδή αυτό, η καλή απόδοση επιδράει επί των ανταμοιβών διαφόρων ειδών, οι οποίες προξενούν ικανοποίηση στους εργαζόμενους. Επομένως η απόδοση συνδέεται με την ικανοποίηση μέσω της έννοιας των ανταμοιβών, δηλαδή υποστηρίζεται ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης αντίθετα με την παραδοσιακή άποψη ότι η ικανοποίηση οδηγεί στην απόδοση, είναι δηλαδή αίτια και προϋπόθεση της καλής απόδοσης.

Το θεωρητικό υπόδειγμα των Porter και Lawler στοίχίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές, την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση.

Η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος είναι η εξωτερική κινητή των αποτελεσμάτων της υποκίνησης. Αυτή εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες πρώτο, από την αντιλαμβανόμενη πιθανή σχέση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβών και δεύτερο, από την αξία των πιθανών ανταμοιβών για τον εργαζόμενο.

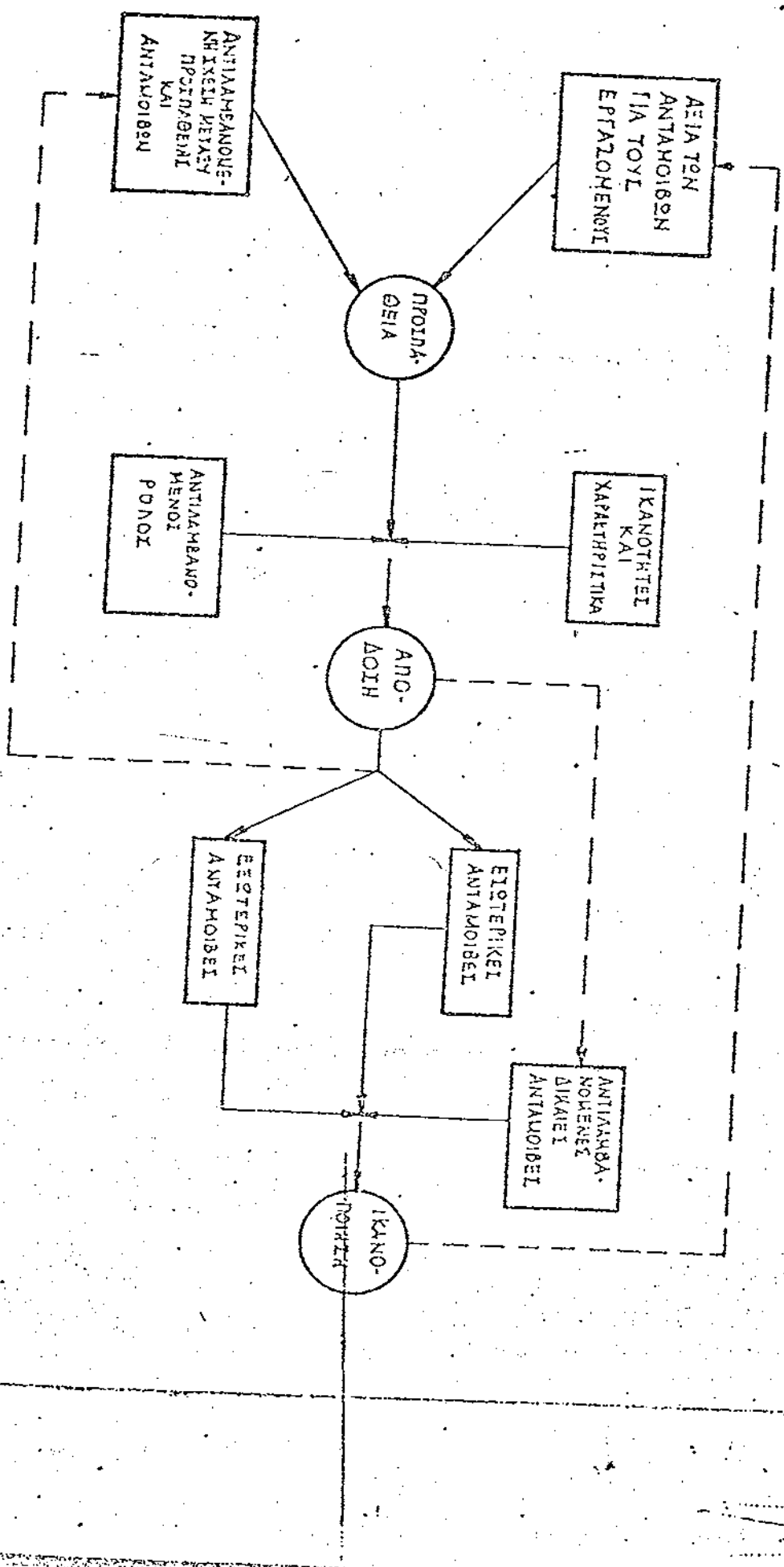
Η απόδοση του εργαζόμενου δεν εξαρτάται μόνο από την υποκίνηση ή το μέγεθος των προσπαθειών που καταβάλλει αλλά συγχρόνως και από δύο επίσης σημαντικούς παράγοντες τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του, τον αντιλαμβανόμενο από αυτήν ρόλο.

Ο εργαζόμενος για να αποδώσει χρειάζεται εκτός από την προσπάθειά του, και τις απαραίτητες ικανότητες. Όταν αυτές λείπουν, η προσπάθεια δεν οδηγεί ασφαλώς σε απόδοση. Επίσης το πως αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος το ρόλο του στην επιχείρηση επηρεάζει την απόδοσή του. Όταν δεν έχει αντιληφθεί σωστά αυτό που η επιχείρηση απαιτεί από αυτόν, δηλαδή τα καθήκοντά του, τότε φυσικά η απόδοσή του δεν μπορεί να είναι ανάλογη της προσπάθειας που καταβάλλει και των ικανοτήτων του.

Οι ανταμοιβές που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσής του. Αυτές διακρίνονται από τους συγγραφέα σε εσωτερικές ανταμοιβές. Οι πρώτες αναφέρονται στους παράγοντες υγιεινής και οι δεύτερες στους παράγοντες κίνησης του Herzberg.

Η ικανοποίηση του εργαζόμενου προσδιορίζεται από τις ανταμοιβές (εσωτερικές και εξωτερικές) και από το πόσο δίκαιες τις αντιλαμβάνεται σε σύγκριση με αυτές που η επιχείρηση προσφέρει στους άλλους εργαζόμενους για αντίστοιχες καταβληθείσες προσπάθειες.

Η σπουδαιότητα του μοντέλου των Porter-Lawler συνίσταται στο ότι συνδέει την υποκίνηση με την απόδοση και την ικανοποίηση. Επίσης κάνει σαφές την πολυπλοκότητα του ζητήματος. Για την διοικητική πρακτική τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι χρήσιμα.



EXHNA 13. TO YPODELITMA PORTER-LAWLER, IHHH: Lyman N. Porter and Edward E. Lawler Attitudes and Performance. Irwin Homewood, 1968 pp 12-13.

- 1) Η επιχείρηση πρέπει να αναπτύσσει μια πολιτική αμοιβών που θα αυξάνει την πιθανότητα (προσδοκία) των εργαζομένων για την σχέση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβών και να βελτιώνει αυτή τη σχέση.
- 2) Η δομή των παρεχομένων ανταμοιβών πρέπει να παίρνει την μορφή που αυξάνει την αξία τους ή την ένταση με την οποία οι εργαζόμενοι τις επιθυμούν.
- 3) Οι ρόλοι ή τα καθήκοντα πρέπει να είναι καθορισμένα και σαφή, ώστε με την κατάλληλη επικοινωνία να γίνεται αντιληπτά από τους εργαζόμενους όσο το δυνατό πιο αντικειμενικά.
- 4) Η βελτίωση των ικανοτήτων τους που θα έχει σαν συνέπεια την αύξηση της απόδοσης και επομένως της ικανοποίησής τους πρέπει να αποτελεί βασική επιδίωξη της διοίκησης.
- 5) Η πολιτική ανταμοιβών και η επικοινωνία πρέπει να δημιουργούν το αίσθημα του δικαίου στους εργαζόμενους.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

Η ηλικιωτικότητα ενός εργασιακού ρόλου συνδέεται φανερά με την έκταση στην οποία ο ρόλος αυτός παρέχει στο άτομο κάποιες επιθυμητές ανταμοιβές και σχετίζεται αντίστροφα ανάλογα με το βαθμό παροχής μη επιθυμητών ανταμοιβών. Έτσι όταν ένα άτομο υποκινάται περισσότερο μέσω χρηματικών παροχών, τότε όσο περισσότερο, χρήματα λαμβάνει εξαιτίας της ασκήσεως του λειτουργικού του ρόλου, τόσο ελκυστικότερο θα θεωρεί το ρόλο του. Αν τώρα, για κάποια άλλα άτομα, η μη αποδοχή της ασθένειας των δραστηριοτήτων τους αποτελεί μια μη επιθυμητή ανταμοιβή τότε, όσο περισσότερο αποφορτίζονται αυτά από τους συνεχνόμενες τους τόσο λιγότερο ελκυστικό θεωρούν το ρόλο τους.

Ένα διαφορετικό σημείο έναρξης της μελέτης μας μπορεί να θεωρηθεί . η υπόθεση ότι τα άτομα δεν επιθυμούν να επιτύχουν τη μεγιστοποίηση των επιθυμητών ανταμοιβών αλλά πολύ περισσότερο προσπαθούν να φθάσουν σε ένα ικανοποιητικό ή δίκαιο βαθμό επίτευξης. Βασικό στοιχείο της απόψεως αυτής είναι η πεποίθηση ότι τα άτομα δρουν βάσει ενός συστήματος ηθικών αρχών βασικό αξίωμα του οποίου είναι η δίκαιη διανομή των ανταμοιβών. Αν ένα άτομο λαμβάνει ανταμοιβές χαμηλότερες από αυτές που αντιλαμβάνεται ως δίκαιες τότε αισθάνεται σδικτημένοι αν λαμβάνει περισσότερα του αντιληφθέντος ως δίκαιου ποσού θα αισθάνεται ενοχές.

Ετσι κατά συνέπεια η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως συνάρτηση της διαφοράς μεταξύ του ποσού της ανταμοιβής που το άτομο πιστεύει πως θα λάβει και του ποσού της ανταμοιβής που πραγματικά λαμβάνει το άτομο. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά αυτή τόσο μεγαλύτερη ένταση θα υπάρχει μεταξύ των πόρων και τόσο μικρότερη θα είναι η ικανοποίηση αυτών από την εργασία τους.

Μελλοντικά ένα τέτοιο μοντέλο είναι εφαρμόσιμο σε οποιοδήποτε είδος ανταμοιβών, εφαρμόζεται πολύ περισσότερο σε ζητήματα αμοιβών. Όλα τα συστήματα διαχείρισης αμοιβών περιέχουν την υπονοούμενη υπόθεση περί δικαίων αποζημιώσεων για κάθε εργαζόμενο σε κάθε εργασιακό ρόλο. Σύμφωνα με τις απόψεις του Jacques το άτομο βρίσκεται σε μια κατάσταση αντισοφορίας όταν οι πραγματικές του αμοιβές διαφέρουν των δικαίων, αδιαφορώντας για την κατεύθυνση της διαφοράς.

Υστερα από έρευνες ο Jacques έφθασε στο συμπέρασμα ότι με μικρές μόνο διαφοροποιήσεις τα άτομα που εργάζονται κατά ένα χρονικό διάστημα θεωρούν ως ικανό και δίκαιο να λαμβάνουν την ίδια

αμοιβή. Περαιτέρω ανέφερε ότι το επίπεδο δικαίου μισθού αυξάνεται ανάλογα με το χρόνο απασχόλησης. Δεν υπάρχει σαφής προσδιορισμός για τη δίκαιη αμοιβή, εάν το κάθε δραστηριοποιούμενο άτομο έχει μια γνώση περί του μεγέθους αυτού. Το άτομο λαμβάνοντας υπ' όψιν το θεωρούμενο ως δίκαιο και του πραγματικό μισθό εκδηλώνει συμπεριφορά, δηλαδή με μια άλλη διατύπωση παρουσιάζει στοιχεία που είναι σε θέση να προσδιορίσουν το αν είναι ικανοποιημένο από την εργασία του.

Κάποιοι άλλοι μελετητές ασχολήθηκαν με τις επιδόσεις στις ανισότητες των μισθών στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Προσπάθησαν να συμπεράνουν ποιά αμοιβή θεωρούν οι εργαζόμενοι ως δίκαιη λαμβάνοντας υπ' όψη χαρακτηριστικά όπως ηλικία, αχαιότητα, εκπαίδευση, εθνικότητα και φύλο, τα οποία συνυπολογίζονται προκειμένου να προσδιορισθεί η έκταση της "επένδυσης" των ατόμων στα επαγγέλματά τους. Υποστηρίχθηκε πως οι εργάτες που αντιμετωπίζουν ευνοϊκό βαθμό ανταμοιβής σε σχέση με τις επενδύσεις τους εκφορτώνουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από ότι άτομα με διαφορετικές συσχετίσεις. Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι προκειμένου να προσδιορίσουν το βαθμό ικανοποίησής τους από την εργασία λαμβάνουν υπ' όψιν τον ετήσιο λόγο:

Ποσότητα

Επένδυση

Για να γίνει κάποιος εργαζόμενος ικανοποιημένος από την εργασία του ο προσωπικό λόγος θα πρέπει να είναι έσως με τη μορφή ή τουλάχιστον να προσεγγίζει αυτήν.

Τα τελευταία χρόνια έχει επικρατήσει η άγνοια της σχετικής ικανοποίησης καθώς η ισορροπία ή η ανισότητα εκφορτώνεται πάντα με

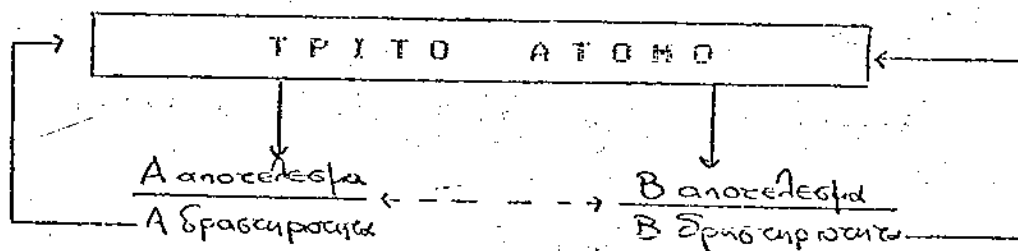
σχέση με κάποια άλλα μεγέθη. Συμπεραίνεται πως η ανισότητα δεν προέρχεται από μια διαφορά μεταξύ ληφθείσων ανταμοιβών και επενδύσεων αλλά από διαφορές στη σχετική σημασία των ανταμοιβών και επενδύσεων ενός ατόμου και αυτών των ατόμων με τα οποία συγκρίνει τον εαυτό του.

Έτσι για να προσδιορίσει το άτομο αν υπάρχει ή όχι ανισότητα λαμβάνει υπ' όψιν την εξής σχέση

$$\text{Ανταμοιβή (A)} = \text{Ανταμοιβή (B)}$$

$$\text{Επένδυση (A)} = \text{Επένδυση (B)}$$

Υπαρξη ανισότητας στη σχέση αυτή δημιουργεί προβλήματα τόσο στην περίπτωση πλεονεκτημάτων όσο και μειονεκτημάτων. Όταν τα άτομα αντιληφθούν την ύπαρξη ανισότητας, υποκινούνται προς μελέση αυτής. Η πομπάνια σχέση δύνανται να επεκταθεί και στους τομείς των σχέσεων ανταλλαγής δύο ατόμων και στις σχέσεις αυτών με ένα τρίτο άτομο, όπως αυτό απεικονίζεται στη συνέχεια.



Η ύπαρξη ανισότητας στη σχέση ανταλλαγής προκαλεί ένταση στην αντίληψη του ατόμου, η οποία του δημιουργεί συναισθηματικά προβλήματα κι έτσι το υποκινεί στην αποκατάσταση της ισορροπίας. Αυτή η αποκατάσταση μπορεί εναλλακτικά να συμβεί δια μέσου έξι μηχανισμών.

- α) διαφοροποίηση των ίδιων συμφερόντων
- β) διαφοροποίηση των ίδιων ανταμοιβών
- γ) αναθεώρηση του τρόπου εκτέλεσης των παραπάνω μεγεθών
- δ) μείωση της συχνότητας ή διακοπή της σχέσης ανταλλαγής καθώς τα άτομα διαπιστώνουν πως αδυνατούν να επιδώσουν την ισορροπία
- ε) αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων έτσι ώστε να διαφοροποιηθούν οι σχέσεις.
- στ) αλλαγή ατόμων ενέργειας

Αν υποθέσουμε ότι η ανισότητα αυτόμακλολται στη μη ικανοποίηση από τον εργασιακό ρόλο ενώ η ισορροπία στην ικανοποίηση μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το προαναφερθέν μοντέλο ως μια βάση για πρόβλεψη επί των προεδριστικών παραγόντων της ικανοποίησης από την εργασία.

Ωστόσο προσηάβατες χρησιμοποίησης της θεωρίας της δικαιοσύνης σαν μια βάση για την εξήγηση των διαφορών στην ικανοποίηση από την εργασία, εμπνδίζονται από την ύπαρξη υπεραριθμών μεταβλητών οι οποίες περιλαμβάνουν τη σύνθετότητα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μεταβλητών και τη σχετική ανεπάρκεια που αντιμετωπίζουμε σε λειτουργικούς ορισμούς. Ακολουθώντας τις αρχές της θεωρίας της δικαιοσύνης κάποιος θα οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία ενός εργαζόμενου είναι συνάρτηση (α) των περιθώσεων που σχετικά με το βαθμό στον οποίο αυτός είναι προικτευμένος με διάφορα χαρακτηριστικά β) των απόψεων του γινω από το βαθμό στο οποίο αυτά τα χαρακτηριστικά θα οδηγήσουν στην επίτευξη αποτελεσμάτων αξιών για ανταμοιβή από την εργασία του γ) των περιθώσεων που σχετικά με το βαθμό στον οποίο λαμβάνει τις ανταμοιβές από την εργασία του δ) των αντιλήσεων του σχετικά με το

βαθμό στον οποίο συγκεντρώνουν οι άλλοι τα χαρακτηριστικά αυτά
ε) των αντιλήψεών του σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι άλλοι
λαμβάνουν ενταυριστές λόγω της εργασίας τους στ) της εκτίμησης στην
οποία συγκρίνει τον εαυτό του με τους άλλους.

Τίποτα δεν είναι απλό, κάθε μεταβλητή εξάρτιση και συνδέεται
με όλες τις άλλες. Η συνθετότητα της θεωρίας της δικαιοσύνης κάνει
κάποιες φορές δύσκολη την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Ολοκληρώνοντας, θα αναφέρουμε ένα τύπο εύρεσης της ανισότητας η
οποία όπως τόνισαμε προηγουμένως ενεργεί ανασταλτικό στην
ικονομοποίηση από την εργασία.

Ανισότητα=(ατομικές παροχές-ατομικές λήψεις) - (παροχές άλλων -
λήψεις άλλων).

02. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι αναγκαία και για τα άτομα που συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία και για την επιχείρηση.

Για τους εργαζόμενους η ικανοποίηση σημαίνει ότι με την εργασία τους ικανοποιούνται οι ανάγκες-κίνητρα που έχουν αυτοί. Δηλαδή συντελείται η αυτοπραγμάτωση και ολοκλήρωσή τους μέσα στον επιχειρησιακό χώρο. Μπορούν με την εργασία τους να αναπτύξουν και να επιδείξουν τις ικανότητές τους.

Έτσι και για την επιχείρηση η αναγκαιότητα της ικανοποίησης από την εργασία είναι μεγάλη. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα συμμετέχουν στις προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και έτσι θα συμβάλλουν στην πραγμάτωση του βέλτερου στόχου της που είναι η επιβίωση.

Μια υποκινητική θεώρηση της οργανωτικής συμπεριφοράς συνεπάγεται ότι το διοικητικό στέλεχος από την ακολουθεί θα πρέπει να επιχειρεί να εμψυχήσει και να χειριστεί εσωτερικές καταστάσεις του ατόμου όπως η επιθυμία, η ικανοποίηση και η στόση του έναντι διαφόρων θεμάτων. Έτσι το διοικητικό στέλεχος προσδιορίζει τους οργανωτικούς στόχους που επιθυμεί να εκπληρωθούν και την συμπεριφορά των συμμετεχόντων, τα διαθέσιμα στην οργάνωση ελλείματα για τον έλεγχο της συμπεριφοράς του και τους τρόπους και τα προγράμματα ενίσχυσης που μπορούν να εφαρμοστούν για μια συνεπή συμπεριφορά. Η επιθυμητή συμπεριφορά κατά την άποψη αυτή των ατόμων μπορεί να ενισχυθεί με κίνητρα όπως το χρήμα, η κοινωνική σφρόδα και η υπευθυνότητα.

Μάλλον λόγω η τεχνολογία της συμπεριφοράς επιδεικνύει την ανάγκη

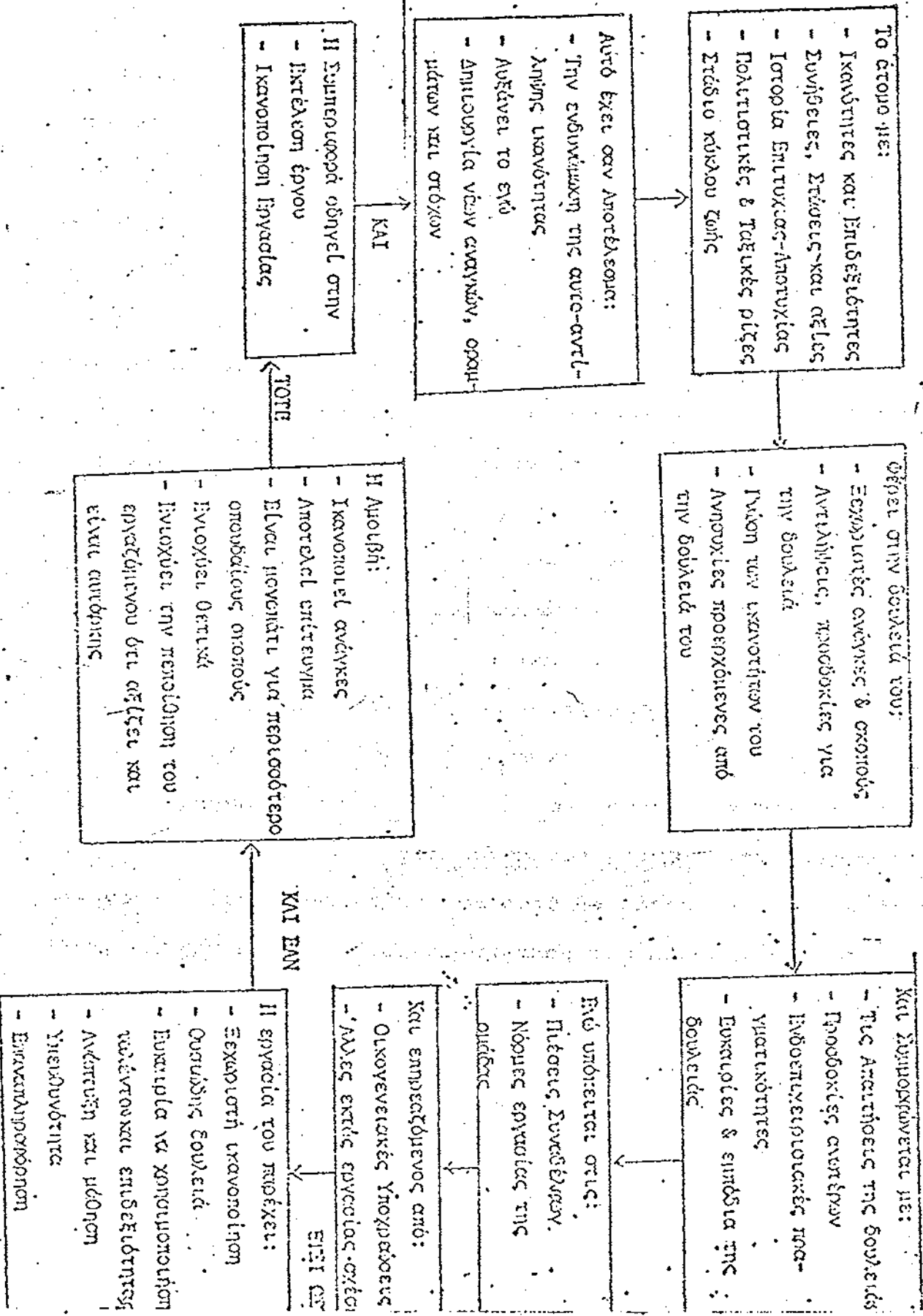
της παραγωγικότητας με την αύξηση του ελέγχου της συμπεριφοράς, την βελτίωση του ηθικού του εργαζόμενου και την καλύτερη ενσωμάτωση του ατόμου με τον οργανισμό δηλαδή με την ικανοποίηση του από την εργασία του.

Το βελτιωμένο ηθικό επιδιώκεται με την πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι παράγουν μεγαλύτερες ποσότητες κι υψηλότερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες. Η αυξημένη παραγωγικότητα θα μπορούσε να ήταν το αποτέλεσμα της βελτιωμένης ενσωμάτωσης μεταξύ των ατόμων και του οργανισμού, γιατί έτσι μεγαλώνουν η αφοσίωση, η ταύτιση και η συναίνεση ενώ μειώνονται οι δυσλειτουργικές προστριβές. Επίσης η έλλειψη ικανοποίησης οδηγεί σε αυξημένους ρυθμούς αποχωρήσεων, απουσιών και μειωμένη απόδοση.

Αν και η ικανοποίηση των εργαζομένων δεν αποτελεί τον πρωταρχικό σκοπό για τον οποίο υπάρχουν οι οργανισμοί, ωστόσο εκείνοι που μελετούν και εφαρμόζουν το management οφείλουν να ενδιαφέρονται για τις μεθόδους που οδηγούν σ' αύξηση της ικανοποίησης του υπαλλήλου.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΤΕΛΕΣ ΚΑΝΟΝΑΡΙΣΗΣ

Επιμέλεια: 4



Ε. ΧΑΡΑΚΗΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΜΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΑΤΟΜΩΝ

Αρκετοί ερευνητές έχουν εστιάσει τον ενδιαφέρον τους κατά την ενασχόληση τους με τον εντοπισμό των προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης, στην ανάλυση των χαρακτηριστικών προσωπικότητας των εργαζομένων.

Η προσέγγιση η οποία προσπαθεί να συνθέσει και χαρακτηριστικά προσωπικότητας έχει τις ρίζες της στα πρώτα στάδια ανάπτυξης της κοινωνικής ψυχολογίας. Οι πρώτες μελέτες αφορούσαν την προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ προσωπικών γνωρισμάτων (π.χ. θεωρία BRIGGS-MYERS) εσωστρέφεια - εξωστρέφεια) ή ικανοτήτων (θεωρία χαρακτηριστικών π.χ. νοημοσύνη) και στάσεων.

Μέλη προσπάθεια έχει καταβληθεί για τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ικανοποίησης από την εργασία σε θεωρητικό επίπεδο. Οι εμπειρικές έρευνες που διενεργήθηκαν επί του θέματος αυτού αντιπροσέφεραν μια προσπάθεια να αποδειχθεί η σχέση μεταξύ μέτρων προσφοράς και ικανοποίησης.

Στην προσπάθειά μας να προσδιορίσουμε τα χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου που είναι ικανοποιημένος από την εργασία του καταλόγουμε στο ενδιαφέρον μας αυτό θα πρέπει να γει περισσότερο ευάλικτος στην εκτέλεση του εργασιακού του ρόλου. Επίσης έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται εύκολα στις υπάρχουσες έστω και εξαιρετικά χειρωνακικές συνθήκες, οι οποίες, ως σημειώθηκε, τα τελευταία χρόνια και αλλάζουν ραγδαίως. Είναι πολύ πιθανό να προέρχεται από ένα ανώτερο, υγιές οικογενειακό περιβάλλον και να έχει τη δυνατότητα να υπερνικήσει τις επιδράσεις ενός κατώτερου περιβάλλοντος. Προσδιορίζεται με ηρεμιστικό τρόπο την κατάσταση στην

οποία βρίσκεται και έχει τη δυνατότητα να θέτει στόχους σαφείς, οι οποίοι ενόσκονται εντός των ορίων που προσδιορίζονται από τις ικανότητες του. Με άλλα λόγια, έχει το πολύ σημαντικό πλεονέκτημα του "γνώθι σ'αυτόν".

Μια επιχείρηση έχει ν'αποκομίσει πολλά ωφέλη από την ικανοποίηση του εργαζόμενου της. Αν σε μια επιχείρηση, η πλειοψηφία των εργαζομένων της έχει ικανοποιηθεί από τον εργασιακό της ρόλο, τότε θα έχει εξασφαλισμένη την υποστήριξη του εργατικού δυναμικού που απασχολεί προς τους ευρύτερους επιχειρησιακούς στόχους. Επίσης μια άλλη συνέπεια θα είναι η δημιουργία ενός ικανοποιητικού και ευχάριστου κλίματος, το οποίο μεταξύ άλλων θα προσβάλει και τη συνεργασία για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Ο ικανοποιημένος από την εργασία του εργαζόμενος θα εργάζεται περισσότερο εντατικά και έτσι θα συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας καθώς η εργασία γι'αυτόν θα αποτελέσει μια ευχάριστη ενασχόληση.

Ο αντίθετος ένας εργαζόμενος ο οποίος δεν έχει ικανοποιηθεί από την εργασία του θα είναι περισσότερο "άδύσκαμπτος". Η επιχείρηση δεν θα μπορεί να τον απασχολήσει σε άλλες θέσεις αν χρειασθεί. Δεν θα είναι ρεαλιστής στην εκλογή των στόχων του και έτσι είναι πολύ πιθανό να θέσει στόχους πέραν των πραγματικών του δυνατοτήτων. Δεν θα είναι σε θέση να ξεπεράσει τα εμπόδια που ενδεχομένως να τεθούν από το περιβάλλον. Έτσι θα είναι σε γενικές γραμμές δυστυχισμένος και μη ικανοποιημένος από την εν γένει ζωή του και τα συναισθήματά του αυτά θα τα μεταφέρει τόσο στο εδώ όσο και στο εξωεπιχειρησιακό του περιβάλλον.

Θα πρέπει να εντοπισθούν άμεσα οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν συμπτώματα ικανοποίησης από την εργασία τους. Αλλιώς η επιχείρηση

θα έχει να αντιμετωπίσει καταστάσεις λίαν δυσμενείς που ίσως να θέσουν σε κίνδυνο και την επιβίωσή της. Οι εργαζόμενοι αυτοί θα αδιανοηθούν για την υλοποίηση των ευρύτερων επιχειρησιακών στόχων και θα αντιμετωπίζουν την εργασία τους με ένα τρόπο μάλλον "παθητικό". Θα τη θεωρούν σαν κάποιο αναγκαστικό κακό με το οποίο θα πρέπει να ασχοληθούν για να επιτύχουν τουλάχιστον ένα ανεκτό επίπεδο ζωής. Έτσι είναι πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι αυτοί να παράγουν αρκετά ελαττωματικά προϊόντα με γνώστες για την επιχείρηση συνέπειες. Επίσης ένας άλλος τρόπος αντίδρασης αυτών είναι η μείωση της παραγωγικότητας τους και η συνεχής πραγματοποίηση απειριών στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τους στόχους τους. Αν η απειροποίητη των εργαζομένων μιας επιχείρησης δεν έχουν ικανοποιηθεί από την εργασία, τότε είναι σίγουρο πως θα δημιουργηθεί ένα αρνητικό εργασιακό κλίμα. Θα κυριαρχεί καχυποψία και οι εργαζόμενοι θα είναι αντίπαλοι της διοίκησης και όχι συνεργάτες αυτής όπως είναι το σωστό.

Θα πρέπει να διακρίνουμε τις συνέπειες της ικανοποίησης ή μη από την εργασία σε εμφανείς και σιωπηλές. Σαν εμφανείς συνέπειες μπορούμε να αναφέρουμε επί προσδεύματι την αύξηση ή μείωση της παραγωγικότητας, των ατυχημάτων, απουσιών κλπ., ενώ σαν σιωπηλές συνέπειες μπορούμε να θεωρήσουμε την παρουσία συναισθημάτων ευγνωμοσύνης ή καχυποψίας και υποψίας. Αυτές οι σιωπηλές συνέπειες δεν εκδηλώνονται ποτέ άμεσα και είναι πολύ δύσκολο να τις εντοπίσουμε. Είναι ανεπιβεβήτητα βέβαια πως η σημασία τους είναι προσεχόντως.

Τέλος, θα πρέπει να σημειώσουμε πως εντός μιας επιχείρησης δεν είναι δυνατό όλα να ότωνα να έχουν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης από

την εργασία τους. Αυτό οφείλεται στο βασικό αξίωμα πως το κάθε άτομο είναι μια μοναδική και αναπανάληπτη οντότητα. Εξάλλου τα άτομα θέτουν διαφορετικούς στόχους μεταξύ τους και είναι μοιρασμένοι από αυτούς τους στόχους να ικανοποιούνται ευκολότερα εξαιτίας του γεγονότος ότι υπό ορισμένες συνθήκες προωθείται περισσότερο η υλοποίηση ορισμένων στόχων και λιγότερο κάποιων άλλων.

Στόχος μας δεν είναι να ικανοποιηθούν ΠΛΗΡΩΣ όλοι οι εργαζόμενοι μας. Κάτι τέτοιο είναι ανέφικτο. Πρέπει να στοχεύουμε στην επίτευξη ενός ικανοποιητικού και έφικτου βαθμού ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων μας. Κάτι τέτοιο θα βοηθήσει τόσο τους εργαζόμενους όσο και την επιχείρησή.

Προσέκτα αναλύουμε εκτενέστερα μερικά από τα "σημεία" αποτελέσματα της μη ικανοποίησης και πιο συγκεκριμένα:

Τα στυχήματα, τις απουσίες και τέλος τις αποχωρήσεις.

ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ

Ένα περιβάλλον που δεν είναι ασφαλές και υγιεινό επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση ενός εργαζόμενου διότι η ασφάλεια είναι μία από τις θεμελιώδεις ανάγκες του ανθρώπου.

Το φυσικό ψυχολογικό και οργανωτικό περιβάλλον μέσα σε μια επιχείρηση έχει ισχυρή επίδραση στις αναλογίες ατυχημάτων. Αυτό φάνηκε από την μελέτη του Keenan, Kerr και Sherman οι οποίοι συσχέτισαν τα ατυχήματα 7.100 εργαζομένων σ' ένα εργοστάσιο κατασκευής τρακτέρ σε μια περίοδο 5 ετών. Βρήκαν πως ένα άνετο και ασφαλές περιβάλλον ήταν ο πιο σημαντικός παράγοντας που είχε σχέση με το χαμηλό ποσοστό ατυχημάτων.

Αυτοί οι ερευνητές πιστεύουν πως κακές συνθήκες εργασίας (θόρυβος, σκόνη, θερμότητα κλπ.), μελούντι δεν προκαλούν απίεως ατυχήματα. Δημιουργούν στον εργαζόμενο ένταση και απογοήτευση. Αυτή η ψυχική απογοήτευση είναι που αποσπεί την προσοχή των εργαζομένων κίνοντάς τους έτσι να έχουν περισσότερα ατυχήματα.

Αντίθετα οι Hill και Triest θεώρησαν ότι τ' ατυχήματα αντανακλούν μια δύναμη υποκίνησης του ατόμου να αποσυρθεί από την εργασία με σκοπό να φύγουν από την μη ευχάριστη εργασιακή τους θέση. Θεώρησαν δηλαδή ότι τα άτομα υποκινούνται από τη μη ικανοποίηση και δημιουργούν ατυχήματα.

Αντικοιμάται όμως αυτό από τους Ferber, Stagner και Wood, με το επιχείρημα ότι το ατύχημα είναι αρκετά επίπονο γι' αυτόν που το παθαίνει, έχει αρνητικές οικονομικές και ηθικές επιπτώσεις και εκτός αυτού η λέξη ατύχημα σημαίνει κάτι μη ηθελημένο. Αυτοί υποστηρίζουν ότι τα ατυχήματα οφείνται στη μη ικανοποίηση. Έχοντας ένας εργαζόμενος ένα ατύχημα ή δουλεύοντας σ' ένα περιβάλλον με

μεγάλες πιθανότητες ατυχήματος του δημιουργούν ανησυχία άγχος - αντικατανοποίηση.

ΑΠΟΥΣΙΕΣ

Απουσία είναι η αποχή από την εργασία.

Στο θέμα μας θα λάβουμε υπόψη μόνο την αδικαιολόγητη απουσία, δηλαδή την περίπτωση κατά την οποία ο εργαζόμενος ενώ έχει την δυνατότητα να προσέλθει στην εργασία του δεν προσέρχεται. Αναφερόμαστε μόνο στην αδικαιολόγητη απουσία διότι όλες οι άλλες περιπτώσεις απουσιών όπως ασθένεια, οικογενειακό κάλεσμα κλπ. είναι λόγοι μάλλον ανεξέλεγκτους και εξαναγκασμού παρά προσωπικής επιλογής.

Αν ο εργαζόμενος θεωρήσει ότι τα αποτελέσματα από το να μην πάει στην εργασία του είναι ελκυστικότερα από το να πάει, τότε είναι σίγουρο ότι θα προτιμήσει να μην πάει.

Και ο εργαζόμενος θεωρεί τα αποτελέσματα της προσέλευσης στην εργασία του λιγότερο ελκυστικά, όταν δεν του προσφέρεται ένας ικανοποιητικός μισθός, όταν οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζεται είναι άσχημες, όταν οι σχέσεις του με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους του είναι κακές, όταν δεν υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης του, όταν γενικά η εργασία του τον δυσκολεύει περισσότερο από ότι τον ικανοποιεί.

Σύμφωνα με τη γνώμη Επιθεωρητή Εργασίας, που έχει ασχληθεί με το θέμα, ο εργαζόμενος με τις απουσίες εκφορτίζεται την τάση για αποχώρηση από τη συγκεκριμένη εργασία. Κατά τις ημέρες που απουσιάζει είτε απασχολείται σε κάποιες προσωπικές δουλειές που του αποδίδουν μεγάλη αμοιβή, αν ο εργαζόμενος δεν είναι ικανοποιημένος

από το μισθό του, είτε ψάχνει για κάποια άλλη εργασία η οποία θα τον ικανοποιεί περισσότερο από αυτή που έχει τώρα, πράγματα που σίγουρα είναι ελκυστικότερα γι' αυτόν.

Ένας εργαζόμενος όταν είναι ικανοποιημένος από την εργασία του, όταν προσβλέπει στην εξέλιξή του μέσα από αυτή σίγουρα αποκαλύπτει τις απουσίες δεόντι ήρεμοι ότι προσματρώνται σε βάρος του. θεωρεί σαν υποχρέωση του την καθημερινή παρουσία του, και πόσο απ'όλα ευχολιστευτεί του ίδιου ν' ασχολείται καθημερινά με την εργασία που τον ικανοποιεί και του προσφέρει σημαντικά ηθικά και υλικά ανταλλάγματα για τις ώρες εργασίας του μ' αυτήν.

Αντίθετα όταν ένας εργαζόμενος δεν είναι ικανοποιημένος από την εργασία του και η προσέλευσή του απ' αυτήν τον δυσχεραίνει περισσότερο απ' ό,τι τον ικανοποιεί, αποσιώζει για "ψύλλου πύδημα" οδυσσοφώντας για τις συνέπειες, αφού δεν ενδιαφέρεται για την εξέλιξή του μέσα απ' αυτή την εργασία και τα ανταλλάγματα που του προσφέρονται τα θεωρεί ανεπαρκή.

Τη θεωρεί σαν μια προσωρινή πηγή κάποιου εισοδήματος και με την πρώτη ευκαιρία θα την εγκαταλείψει για κάποια άλλη πιο ικανοποιητική γι' αυτόν εργασία.

Πρέπει επίσης να σημειώσουμε ότι όσο αφορά τις απουσίες, παίζει σημαντικό ρόλο η εργασιακή συνείδηση των ατόμων.

Η καθημερινή παρουσία του ατόμου στην εργασία του είναι μια συμβατική υποχρέωση προς τον εργοδότη του. Αν η εργασιακή συνείδηση είναι υψηλή (π.χ. Ιαπωνία) τότε τα άτομα απουσιάζουν μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Αν αντίθετα είναι χαμηλή (π.χ. στην Ελλάδα) τότε απουσιάζουν πολύ συχνά με την παραδικαστική σφραγή. Εξοικειώνονται οι περνούντες κοινωνικό περιβάλλον, κουλτούρα, θεσμικά

που επηρεάζουν καταλυτικά την εργασιακή συνείδηση ενός λαού.

Μερικές επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν μεγάλο πρόβλημα με τις απουσίες των εργαζομένων έχουν βεσπίσει κάποιο ποσοστό παρουσίας μηνός, τριμήνου κ.λ.π. σαν κίνητρο ώστε να μην απουσιάζουν οι εργαζόμενοι. Και είναι αποτελεσματικό όπως άλλωστε φαίνεται κι από την παραπάνω ανάλυση. Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, που έχουν εργασιακή συνείδηση, υψηλή δεν θα απουσιάζουν. Αντίθετα οι εργαζόμενοι με χαμηλή εργασιακή συνείδηση, και αυτοί που δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους θα απουσιάζουν με την παρασηκική αιτία. Δεν είναι δυνατόν ένα ποσοστό να εξουδετερώσει όλες τις αιτίες που εθούν τον εργαζόμενο να απουσιάσει.

Βασικό είναι να τονιστεί ότι το αν ένας εργαζόμενος θα πετύχει να παραμείνει ή όχι στον χώρο εργασίας του εξαρτάται από την προσωπική διαβάθμιση των αναγκών του. Κάποιος δηλ. που βρίσκεται "υπό καθυστάς" επιρροής των δύο πρώτων κλιμακίων αναγκών του Maslow, δεν θα επηρεαστεί από οποιαδήποτε επιπλέον αποζημίωση αν σε σύνολο αποκωμίζει περισσότερα απουσιάζοντας. Αντίθετα, κάποιος που στην επικρατούσα κατάσταση, υακινεύεται από την τάση ικανοποίησης των αναγκών των "ανωτέρων" αναγκών δεν θα λάβει υπόψη του ούτε τα fringe benefits της εταιρείας του ούτε τα ποσά που θα εισπράττει απουσιάζοντας. Εκείνο που θα προσμετρήσει θα είναι στοιχεία όπως prestige, αξιοποίηση πνευματικού δυναμικού, πνευματική συνεργασία, βαθμός εκπλήρωσης μελλοντικών προσδοκιών, κλπ.

Μέτρα για την αντιμετώπιση των απουσιών θα πρέπει μάλλον να αναζητηθούν στην γενικότερη βελτιστική και συμπεριφορά της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους. Ενδεικτικά αναφέρονται

μερικά στοιχεία τα οποία αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες του ανωτέρω ζητήματος. Χρειάζεται:

- 1) Προγραμματισμός και σωστή επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα επιανδρώσει την επιχείρηση.
- 2) Μεγάλη προσοχή στην υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.
- 3) Παροχή σωστών ασπασχόλησης.
- 4) Σωστή πολιτική μισθών
- 5) Καλή συμπεριφορά των προϊσταμένων απέναντι στους υφιστάμενους.
- 6) Προαγωγή της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.
- 7) Προαγωγή του αισθήματος του ανήκειν, κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση. Κάθε εργαζόμενος να αισθάνεται ότι είναι ένα οργανικό μέλος και παίζει κάποιον ενεργητικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

ΑΠΟΧΩΡΙΣΕΙΣ

Αν θεωρήσουμε ότι τα μέγιστα της ικανοποίησης από την εργασία αντανάκλα την ελαστικότητα της ερωτικής για τον φόρο της, τότε έπεται ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με την ένωση της προσπάθειας του ατόμου να παραμείνει στην εργασία του.

Όσο περισσότερο είναι ικανοποιημένο ένα άτομο από την εργασία τόσο περισσότερη δύναμη βάζει για να παραμείνει σ' αυτήν. Εάν όταν το άτομο δεν είναι ικανοποιημένο αδιαφορεί, κάνει σπουδές, μελώνει την παραγωγικότητά του ώστε ή να απολυθεί ή όταν βρει κάποια άλλη ικανοποιητικότερη για αυτόν εργασία, να αποχωρήσει.

Μεγάλο ποσοστό αποχωρήσεων έχουν επιχειρήσεις που επικεντρώνουν για τον ανθρώπινο παράγοντα, δεν εφαρμόζουν σωστή πολιτική προσωπικού και γενικά δεν υπολογίζουν εκείνες οι συνθήκες οι οποίες

μπορούν να επιδράσουν θετικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων. (1)

Αν σε μια επιχείρηση οι συνθήκες εργασίας είναι καλές, αν οι εργαζόμενοι αισθούνται ικανοποιητικά και ανάλογα με την απόδοσή τους, αν υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης (μισθολογική εξέλιξη, εξέλιξη θέσεως-προαγωγές) αν ο κάθε εργαζόμενος είναι στην κατάλληλη γι' αυτόν θέση, τότε ο εργαζόμενος προσβλέπει σ' αυτό το όλο κλέψμα σχέσεων, γιατί τον ικανοποιεί και προσπαθεί να βελτιωθεί και βέβαια δεν αποχωρεί (εκτός βέβαια να επιδράσει κάποιος τυχόντος εξωτερικός παράγοντας).

Οι εργαζόμενοι αποχωρούν από μια επιχείρηση όταν βλέπουν ότι δεν υπάρχει καμιά προοπτική εξέλιξής τους μέσα σ' αυτόν το συγκεκριμένο εργασιακό χώρο, όταν οι συνθήκες εργασίας είναι κακές, όταν δεν αισθούνται καλά, όταν απασχολούνται σε μία θέση όπου δεν έχουν την δυνατότητα πλήρους αξιοποίησης των δυνατοτήτων τους, όταν δεν είναι γενικά ικανοποιημένοι από την δουλειά που κάνουν.

Ας μην ξεχνάμε ότι ένα σημαντικό κομμάτι, αν όχι το μεγαλύτερο της καθημερινής μας ζωής καταναλώνεται στον εργασιακό χώρο.

Αν αυτός ο χώρος δεν μας ικανοποιεί, δεν εκφορτώνομαστε μέσα απ' αυτόν τον χώρο δεν έχουμε την αίσθηση ότι δημιουργούμε κάτι, δεν αποκοιμόμαστε σωστά, ηθικά και οικονομικά, είναι δύσκολο να συμβιβαστούμε και να παραμείνουμε μέσα σ' αυτόν.

Ο άνθρωπος αδιόκοπα προσπαθεί να ικανοποιήσει τις διάφορες ανάγκες του. Είναι φυσικό λοιπόν όταν μέσα στον εργασιακό χώρο δεν ικανοποιείται έστω ένα μέρος αυτών των αναγκών ο εργαζόμενος να αποχωρήσει για κάποιο άλλο χώρο που διαθέτει ίσως τις κατάλληλες πηγές ικανοποίησης των αναγκών του συγκεκριμένου εργαζόμενου.

(1) και γενικότερα ολοκλήρωση τους εντός του εργασιακού τους χώρου

ΣΥ. ΕΠΙΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΗ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Επιπλουτισμός εργασίας (job enrichment)

Ο Frederick Herzberg βασιζόμενος στους παράγοντες υποκίνησης προτείνει ότι η εργασία του κάθε ανθρώπου στην επιχείρηση πρέπει να έχει εκείνο το περιεχόμενο που εξασφαλίζει τις δυνατότητες ικανοποίησης των ανωτέρων αναγκών. Έτσι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει συγχρόνως με την εκτέλεση των καθηκόντων του, να παίρνει μέρος και στην διαχείριση της δουλειάς του, να συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν την οργάνωση, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της δουλειάς.

Ο Herzberg για να κάνει πιο λειτουργική τη θεωρία του έστει ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί, προτείνει δέκα βασικά βήματα που πρέπει να κέντρου σε μάνατζερς για τον επιπλουτισμό της εργασίας, θεωρίζοντας αρχές με τους υπολλήλους του.

1. Επιλέξτε για επιπλουτισμό αυτές τις εργασίες στις οποίες:
 - α. Η επένδυση σε βιομηχανικό τεχνολογικό εξοπλισμό δεν επιφέρει αλλαγές πολύ έντονες που συνεπάγονται μεγάλες δαπάνες.
 - β. Οι "στάσεις" των υπολλήλων της εταιρείας δεν βοηθούν ικανοποιητικά την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης κι έχουν "περιορισμένη ευρύτητα".
 - γ. Η αξιολόγηση καθίσταται πολύ ακριβή.
 - δ. Η υποκίνηση θα προκαλέσει διαφορά στην απόδοση.
2. Προσεγγείστε αυτές τις εργασίες που δείχνουν ότι υποκινών να υποστούν αλλαγές.

Πολλά χρόνια παράδοσης έχουν οδηγήσει τους μάνατζερς να πιστεύουν ότι το περιεχόμενο της εργασίας είναι ιερό και το μόνο όριο δράσης που έχουν οι μάνατζερς είναι οι μέθοδοι υποκίνησης των ανθρώπων.

3. Ευνηυστείτε ένα κατάλογο αλλαγών, που μπορεί να εμψυχώσουν τις εργασίες χωρίς ενδιαφέρον από άποψη πρακτικής.

4. Ξεκαθαρίστε τον παραπάνω κατάλογο, ώστε να αποκλείσετε υποδείξεις που αφορούν παράγοντες υγιεινής και όχι πραγματικά συγκεκριμένα κίνητρα.

5. Ξεκαθαρίστε τον κατάλογο από γενικότητες, όπως απόψεις του τύπου "δώσε τις περισσότερες υπευθυνότητες", οι οποίες σπανίως ακολουθούνται πρακτικά. Αυτό μπορεί να φαίνεται ασφαλισμένο, αλλά οι κινήτριες λέξεις ποτέ δεν εγκατέλειψαν την βιομηχανία, το νόημα μόλις έχει προβεί σε ορθολογιστική οργάνωση.

Λέξεις, όπως υπευθυνότητα, επέκταση, πραγματοποιήση και πρόκληση, έχουν τάση να είναι τα λόγια του πατριωτικού θύμου όλων των κοινωνιών. Είναι το παλιό πρόβλημα που αντιπροσωπεύεται από την εγγύηση της υποταγής στη σημαία που είναι πιο σπουδαία, παρά στην συνεισφορά στην πατρίδα, ακολουθώντας περισσότερο τον τύπο παρά την ουσία.

6. Ξεκαθαρίστε τον κατάλογο από "οριζόντιες" επιβαρυντικές προτάσεις.

7. Αποκλείστε την απευθείας συμμετοχή από τους υπαλλήλους των οποίων

οι εργασίες πρόκειται να εμπλουτισθούν. Ιδέες που έχουν εκφρασθεί πρωτίτερα, σίγουρα αποτελούν μια πολύτιμη πηγή για υποδειγμένες αλλαγές αλλά η απευθείας ανάμιξη μολύνει την διαδικασία με ανθρώπινες σχέσεις "υγιεινής". Η εργασία είναι που πρόκειται να αλλάξει και είναι το περιεχόμενο αυτής που θα παράγει υποκίνηση και όχι οι στάσεις των εργαζομένων που απορρέουν από την ανάμιξή τους ή η πρόκληση που εμπειρεύεται στον καθορισμό μιας εργασίας.

Αυτή η διαδικασία θα φτάσει σύντομα στο τέλος της και η υποκίνηση εξαρτάται πια από το τι θα κάνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Μια απλή αίσθηση συμμετοχής θα έχει σαν αποτέλεσμα μόνο βραχυχρόνιες κινήσεις.

β. Στην αρχικές προσπάθειες για τον εμπλουτισμό της εργασίας κόνεσε ένα ελεγχόμενο πείραμα. Επιλέξτε το λιγότερο δύσκολο τμήμα ομάδας από τις οποίες η μια να είναι μια πειραματική στην οποία τα μέλη έχουν εισαχθεί συστηματικά περισσότερο από μια χρονική περίοδο. Και η άλλη μια ελεγχόμενη στην οποία δεν έχει γίνει καμία αλλαγή. Και για τις δύο ομάδες οι παράγοντες υγιεινής θα πρέπει να επιτρέψουν να ακολουθήσουν τη φυσική τους πορεία κατά τη διάρκεια του πειράματος.

Ειδικά τέτα μέτρησης της απόδοσης πριν και μετά την δραστηριοποίηση των ομάδων, θα βοηθήσουν στην μέτρηση του ποσού/τος εμπλουτισμού εργασιών.

Το τείος των στάσεων πρέπει να περιοριστεί ως προς τα ανεπιθυμητά, έτσι ώστε να διαχωρίσει τις απόψεις των υπαλλήλων της εργασίας που τους δίδονται από τα περιβάλλοντα ερεθίσματα "υγιεινής" που μπορούν να έχουν.

9. Ετοιμαστέστε για μια πτώση στη συμπεριφορά, στο ψευδομαθητικό γκρούπ, τις πρώτες εβδομάδες. Η εναλλαγή σε νέες εργασίες μπορεί να οδηγήσει σε μια προσωπική ελάττωση της αποδοτικότητας.

10. Θα πρέπει να περιμένετε τους επόμενες πρώτες γραμμές να νιώσουν κάποια περιέργεια και εχθρότητα, εξαιτίας των αλλαγών που κάνουν. Η περιέργεια προέρχεται από το φόβο τους ότι οι αλλαγές θα έχουν σαν αποτέλεσμα πτωχότερη απόδοση της μονάδας της οποίας προϊστανται. Η εχθρότητα θα εμφανιστεί όταν οι υπάλληλοι αρχίσουν να καταλαβαίνουν τι θεωρούν οι ανώτεροι τους, δική τους υπευθυνότητα για απόδοση. Οι διευθυντές χωρίς να έχουν τον έλεγχο της απόδοσης, όπως μένουν με πολύ λίγα να έχουν να κάνουν.

Μετά από επιτυχές πείραμα, όμως, οι διευθυντές ανακολλήθηκαν τις διευθυντικές και πατρωνιστικές λειτουργίες που έχουν παραμελήσει και οι οποίες ποτέ δεν ήταν δικές τους, γιατί όλος ο χρόνος τους ήταν δοσμένος στο να ελέγχουν την δρασιολογία των υφισταμένων τους.

Για παράδειγμα στο τμήμα R & D μιας μεγάλης χημικής εταιρείας που αναφέρει ο Herzberg, οι διευθυντές των βοηθών εργασιών ήταν θεωρητικά υπεύθυνοι για την εκπαίδευσή τους και την εκτίμησή τους. Αυτές οι λειτουργίες όμως είχαν πτώσει να αποδίδονται σε μια ρουτίνα ανοήτερης μάδας.

Μετά το πρόγραμμα του εμπλουτισμού κατά τη διάρκεια του οποίου οι διευθυντές δεν ήταν απλώς παθητικοί παρατηρητές της απόδοσης των βοηθών οι διευθυντές αφέθηκαν το χρόνο τους να παρατηρούν την απόδοση και την διεύθυνση δια μέσου της εκπαίδευσης. Ητι αναφέρεται ηγεσία επικεντρωμένη στους υπαλλήλους (employee-centered) θα γίνει όχι μέσω μάθησης των διευθυντών, αλλά μεταβάλλοντας την ηγεσία

που κάνουν.

Ο εμπλουτισμός της εργασίας (job enrichment) δεν πρέπει να συγχέεται με την μεγέθυνση της εργασίας (job enlargement). Ο εμπλουτισμός κάνει την δουλειά πιο ενδιαφέρουσα γιατί επιτρέπει μεγαλύτερη ελευθερία ενώ η επέκταση της εργασίας οδηγεί μόνο στην μεγαλύτερη σε όγκο δουλειά.

Για παράδειγμα αν ένας καθηγητής ο οποίος διδάσκει σε τέσσερα τμήματα, έχει τη δυνατότητα να παρέχει σε οποιοδήποτε τμήμα ή μεμονωμένα στον ένα μαθητή ή στον άλλον λίγο περισσότερα χρόνο για την έρευνα ενός αντικειμένου τότε πρόκειται για εμπλουτισμό της εργασίας.

Αν αντίθετα, αυξήσει τα τμήματα που διδάσκει από τέσσερα σε πέντε τότε αυτό ονομάζεται επέκταση της εργασίας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η διαδικασία του εμπλουτισμού είναι δυναμικού χαρακτήρα. Ο Herzberg χρησιμοποιώντας το παράδειγμα του σκύλου του, υποστηρίζει ότι μια "κλωτσιά" (ΚΙΤΑ) θα έχει μόνο βραχυχρόνια αποτελέσματα. Αντίθετα οι αλλαγές που αναμένεται να επέλθουν από την εφαρμογή του παραπάνω πειράματος, θα πρέπει να διαρκέσουν για μακρό χρονικό διάστημα.

Λόγοι που συνηγούνται στην ύπαρξη αυτής της ανάγκης είναι:

- 1) Οι αλλαγές θα πρέπει να εξασφαλίσουν ισορροπία μεταξύ των "προσληθέντων προσόντων" και της εμπειροχόμενης πρόκλησης κάθε εργασίας.
- 2) Πρέπει να ενθαρρύνονται εκείνοι που έχουν ικανότητες, να τις επιδείξουν καλύτερα και να προωθηθούν σε ανώτερες θέσεις.
- 3) Η ελάση των παραγόντων υπακίνησης συνεπάγεται μεγαλύτερο χρόνο ειρμής στις θέσεις των εργαζομένων απ'ότι οι παράγοντες υγιεινής. Ίσως να αποκλείεται ένας εκ νέου εμπλουτισμός αλλά αυτή η απώλεια δεν θα υπάρξει όσο συχνά θα υπήρχε για τους παράγοντες υγιεινής.

Ο Herzberg υποστηρίζει ότι η ανάγκη του εμπλουτισμού δεν υπάρχει για όλες τις εργασίες ενώ επιπρόσθετα μερικές απ'αυτές δεν μπορούν να εμπλουτιστούν.

Υποστηρίζει επιπλέον ότι μια "επένδυση", μικρό ποσοστό της μέχρι τώρα επένδυσης σε παράγοντες υγιεινής, σε προστάσεις, όμπιουργίες και "συντήρησης" παραγόντων κινήτρων θα είχε πολύ οικονομικό "βαθμό αποδόσεως". Και όταν αναφέρει "βαθμό αποδόσεως" ο Herzberg υπονοεί προφανώς τις κάθε μορφής απογοήσεις της

ανθρώπινης ικανότητας.

Και καταλήγει: "Αν έχετε εργαζόμενους που απασχολούνται σ' ένα συγκεκριμένο έργο, χρησιμοποιήστε τους. Αν δεν μπορείτε να τους χρησιμοποιήσετε, απαλλαγτείτε απ' αυτούς είτε μέσω αυτοματισμού είτε προσλαμβάνοντας άλλους με λιγότερες ικανότητες. Αν δεν μπορείτε ούτε να τους χρησιμοποιήσετε ούτε να απαλλαγείτε απ' αυτούς, θα σινασείσετε πρόβλημα υποκίνησης".

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Ολοκληρώνοντας στο σημείο αυτό την ενασχόληση μας με το ζήτημα της ικανοποίησης από την εργασία θα πρέπει να τονίσουμε πως αυτή είναι σε θέση να εξασκήσει σημαντικότερη επίδραση στην μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης. Από το βαθμό στον οποίο τα διοικητικά στελέχη έχουν μείνει ικανοποιημένοι από την εν γένει αντιμετώπιση τους στον εργασιακό τους χώρο και από το ποσοστό ικανοποίησης των ατομικών τους στόχων θα εξαρτηθούν και ορισμένα βασικά επιχειρησιακά μεγέθη, με κυρίαρχο όλων την παραγωγικότητα. Είναι βέβαια ευνόητο το πόσο σημαντικό είναι να επιτύχει μια επιχείρηση υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας στο σημερινό τόσο ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Επιπλέον αν οι δραστηριοποιούμενοι εντός των πλασίων της επιχείρησης είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, τότε ως αποτέλεσμα θα ακολουθήσει η επικράτηση ενός ιδεώδους εργασιακού κλίματος το οποίο θα προσθίσει την συνεισφορά και θα συμβάλει στην επίτευξη των ευρύτερων επιχειρησιακών στόχων.

Αν κάποιο άτομο είναι ικανοποιημένο από την εργασιακή του κατάσταση τότε αυτό θα έχει επιδράσεις και στις σχέσεις που αναπτύσσει το άτομο αυτό πέρην του στενού εργασιακού του περιβάλλοντος. Θα είναι ένα άτομο περισσότερο ευχρηστικό, ευχάριστο...

Βέβαια θα πρέπει και πάλι να τονισθεί πως τα άτομα δεν επιδιώκουν πλήρη ικανοποίηση αλλά αυτή που επιδιώκουν είναι η ικανοποίησή τους να βασίζεται σ' ένα "ανεκτό" επίπεδο. Επίσης κάτι άλλο που ποτέ να αναμένει κανείς είναι πως όλοι οι στόχοι ενός

ατόμου που σχετίζονται με την εργασιακή του κατάσταση δεν θα τύχουν του ίδιου ποσοστού ικανοποίησης.

Τέλος, ως σημειωθεί πως ο άνθρωπος παράγοντας είναι ο πλέον ευμετάβλητος στο όλο επιχειρησιακό κύκλωμα και γι' αυτό όχι μόνο συνίσταται αλλά και επιβάλλεται συνεχής παρακολούθηση αυτού.

ΚΑΛΑΣ Α.Ε.

Η εταιρεία ΚΑΛΑΣ λειτουργεί με την νομική μορφή της Α.Ε και αποτελεί μια ισχυρή μονάδα στο τομέα παραγωγής τροφίμων. Απασχολεί 110 περίπου εργαζομένους οι οποίοι επανδρώνουν τα 6 τμήματα της επιχείρησης (τμήμα παραγωγής, συσκευασίας μεταφορών, πωλήσεων, λογιστήριο, συντήρησης).

Η οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης έχει ως εξής: Κάθε τμήμα καθοδηγείται από τον τμηματάρχη. Υπάρχουν 2 ενότητες τμημάτων: α) τμήματα που τα αντικείμενό τους έχει σχέση με τεχνικά θέματα (τμήμα παραγωγής, συσκευασίας, μεταφορών, συντήρησης) καθοδηγούνται από τον αρμόδιο προϊστάμενο. β) τμήματα που το αντικείμενό τους έχει σχέση με διοικητικά και οργανικά καθήκοντα: (τμήμα πωλήσεων, λογιστήριο) καθοδηγούνται από προϊστάμενο. Υπάρχει επίσης προϊστάμενος προσωπικού αρμόδιο για θέματα διοίκησης προσωπικού.

Την ευθύνη για τον συντονισμό γενικότερα την έχει ο γενικός διευθυντής και ο υποδιευθυντής. Όλα τα στελέχη της επιχείρησης είναι κάτοχοι πτυχίου ανωτέρας ή ανωτάτης σχολής. Από την επικοινωνία με στελέχη της επιχείρησης συμπεράναμε ότι επιθυμούν να καθοδηγούν κύρια με τον δημοκρατικό τρόπο διοίκησης, πιστεύοντας ότι η συνενόηση είναι προτιμότερη από την εντολή - φέρνει καλύτερα αποτελέσματα- ότι πρέπει να αναπτύσσονται ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ υφισταμένων-προισταμένων κ.λ.π.

Στην πράξη όμως οι σχέσεις τους με τους εργαζομένους (όχι σε όλα τα τμήματα) είναι μάλλον τεταμένες.

Η μισθολογική κλίμακα έχει αρκετές διακυμάνσεις αλλά ο

κύριος διαχωρισμός είναι ανάμεσα σε υπαλλήλους (οι οποίοι απασχολούνται στο τμήμα πωλήσεων, συντήρησης και στο λογιστήριο και κατά το μεγαλύτερο ποσοστό είναι κάτοχοι πτυχίου ανωτέρας ή ανωτάτης σχολής) και εργατοτεχνιτών (οι οποίοι απασχολούνται στα τμήματα παραγωγή, συσκευασίας, μεταφορών) Οι αποδοχές των υπαλλήλων είναι σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο ενώ οι αποδοχές των εργατοτεχνιτών καθορίζονται στο επίπεδό της νόμιμης μισθοδοσίας. Η διαφορά στο ύψος των αποδοχών είναι μάλλον αποδεκτή και από τις 2 πλευρές και δεν προκαλεί ανταγωνισμούς και παράπονα.

Αγανάκτηση αντίθετα προκαλείται από το απαράδεκτο πράγματι χαμηλό επίπεδο των μισθών των εργατοτεχνιτών γεγονός όμως το οποίο γίνεται προσπάθεια να εξισορροπηθεί με την δυνατότητα που δίνει η επιχείρηση για αύξηση των αποδοχών με υπερωριακή απασχόληση.

Η επιχείρηση ακολουθεί την πολιτική επάνδρωσης όλου του διοικητικού μηχανισμού από το στελεχικό aparat της επιχείρησης, αυτό έχει κατά την γνώμη μας θετικά αποτελέσματα:

α) για την επιχείρηση μιας και το στελεχικό της δυναμικό σε όλα τα επίπεδα έχει πλήρη γνώση, άμεση, προσωπική επαφή με τα εργασιακά προβλήματα με τις εκάστοτε ιδιομορφίες.

β) για τα στελέχη της επιχείρησης μιας και αποτελεί ένα αρκετά ισχυρό κίνητρο για την δραστηριοποίησή τους.

Θέλοντας να κάνουμε μια μικρή κριτική στο όλο σύστημα διοίκησης θέλουμε να επισημάνουμε ότι:

α) Στην διοίκηση δεν αρκούν σε προθέσεις αλλά πολύ

περισσότερο το πως αυτές εφαρμόζονται πρακτικά. Έτσι παρά την συμφωνία όλων στο πως πρέπει να είναι η επικοινωνία με τους υφισταμένους στην πράξη αυτό συχνά παραβιάζεται με αποτέλεσμα σε πολλές περιπτώσεις να παρατηρείται διάσταση μεταξύ διοίκησης-εργαζομένων, γεγονός για το οποίο ευθύνεται κύρια η διοίκηση κατά την γνώμη μας.

β) Το σύστημα της αλυσίδας παραγωγής που εφαρμόζεται στο τομέα συσκευασίας με τον τρόπο που λειτουργεί είναι απάνθρωπο και χρειάζεται να βελτιωθεί. Στην προσπάθεια αυτή μπορούν να βοηθήσουν αποφασιστικά με την γνώμη τους οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έτσι ώστε να αναπτυχθεί κλίμα συνεργασίας μεταξύ διοίκησης-εργαζομένων.

γ) Οι αποδοχές των εργατών κινούνται μεν στα νόμιμα καθορισμένα πλαίσια είναι όμως απαράδεκτα ισχνές και δεν καλύπτουν το κόστος ζωής. Κατά την γνώμη μας μπορούν να αυξηθούν χωρίς αξιόλογη αύξηση του κόστους παραγωγής. Μια τέτοια ενέργεια από πλευράς της διοικήσεως θα είχε πολύ θετικό αντικτυπο στο κλίμα συνεργασίας που πρέπει να υπάρχει στην επιχείρηση.

EXPRESS CITY COURIERS

Η εταιρεία EXPRESS CITY COURIERS λειτουργεί με την νομική μορφή της ΕΠΕ και έχει σαν αντικείμενο την γρήγορη και ασφαλή μεταφορά εγγράφων.

Η εταιρεία απασχολεί 15 εργαζόμενους οι 13 από τους οποίους είναι διανομείς των εγγράφων ενώ οι 2 διεκπεραιώνουν τις εργασίες γραφείου. Εξαιτίας της ίδιας της φύσης της επιχείρησης ο ζήλος και η προσπάθεια των εργαζομένων αποτελεί αποφασιστικό παράγοντα για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας.

Στη συζήτηση που είχαμε με τον διευθυντή της επιχείρησης αυτός μας επισήμανε την ανάγκη αποτελεσματικής υποκίνησης των εργαζομένων. Αυτό επιχειρείται κύρια με τον τρόπο μισθοδοσίας που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Συγκεκριμένα:

Υπάρχουν 2 ωράρια εργασίας.

α) 8 ώρες εργασίας με μηνιαίες αποδοχές 48.000 δρχ.

β) 6 ώρες εργασίας με βασικό μισθό 36.000 δρχ.

Υπάρχουν μια σειρά από πριμ (παρουσίαση χιλιομέτρων κλπ) που εισπράττονται από όλους και φτάνουν το ποσό των 9.600 και 7.200 δρχ αντίστοιχα για τα 2 ωράρια.

Επίσης υπάρχει πριμοδότηση του πρώτου ή δευτέρου σε χιλιόμετρα εργαζομένου κατά 8.000 και 6.000 δρχ. αντίστοιχα.

Η πριμοδότηση της εργασίας είναι το βασικότερο κίνητρο που χρησιμοποιεί η διοίκηση για να υποκινήσει τους εργαζομένους. Κατά την γνώμη μας όμως η πριμοδότηση με τον τρόπο που γίνεται λειτουργεί αρνητικά για τον λόγο ότι δημιουργεί

έναν ακρατό ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων που μοιραία στους εργαζομένους όσο και ανάμεσα στους εργαζομένους και την Διοίκηση.

Εξάλλου η διοίκηση υποτιμάει ή παραγνωρίζει μια σειρά άλλους παράγοντες που μπορούν να παίξουν το ίδιο σοβαρό αν όχι σοβαρότερο ρόλο με την μισθοδοσία στην υποκίνηση των εργαζομένων.

Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα συνεχείς αποχωρήσεις εργαζομένων έτσι ώστε η συνεχής ανανέωση του προσωπικού να θεωρείται από την Διοίκηση το σημαντικότερο πρόβλημα της επιχείρησης.

Π Η Γ Ε Σ

- 1) Ιορδάνης Λαδοπούλος: "Θέματα Διοίκησης Προσωπικού" 1982
- 2) Ιορδάνης Λαδόπουλος: "Κριτική της μεγιστοποίησης του κέρδους" 1982.
- 3) Κανελλόπουλος: "Αποτελεσματική Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων " 1986
- 4) Α. Νικολόπουλος: "Ένα πρότυπο χειρισμού βιομηχανικών σχέσεων" 1986
- 5) Δημήτρης Μπούραντης: "Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα" 1985.
- 6) Σώτος Μπούτης: "MANAGEMENT: οι λειτουργίες και ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα" έκδοση ΟΠΕ, 1985
- 7) Γιάννης Χαλάς: "MANAGEMENT και ο ανθρώπινος παράγοντας" ΕΛΚΕΠΑ 1983
- 8) HAROLD LOONTZ CYRIL O'DONELL: "Οργάνωση και Διοίκηση" τόμος 2 Μετάγγραφο: Χρήστος Βαρδάκος 1980.

