

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΑΝΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ  
ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**



**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΓΓ. ΠΟΥΔΩΡΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:**  
**ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΛΑΜΠΡΟΥ**  
**ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΜΠΕΚΙΑΡΗΣ**

ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1364

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

#### Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- A. Έννοια, ιδιότητες συμπεριφοράς
- B. Χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς
- Γ. Θεωρίες για τη συμπεριφορά
  - α. Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του A. MASLOW
  - β. Η θεωρία του MC GREGOR
  - γ. Η θεωρία της ανθρώπινης ωρίμανσης του C. ARGYRIS
  - δ. Η θεωρία της αλληλεπίδρασης του R. LIKERT
  - ε. Η θεωρία της ψυχανάλυσης του FREUD

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

#### ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΑΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

- A. Γενικά  
ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
- B. Πολιτιστικοί παράγοντες
  - α. Ελευθερία
  - β. Ισότητα
  - γ. Ασφάλεια
- Γ. Οικονομικοί Παράγοντες
  - α. Κεφάλαιο
  - β. Εργασία
  - γ. Επίπεδα τιμών
  - δ. Παραγωγικότητα
  - ε. Κυβερνητική και δημοσιονομική και φορολογική πολιτική
- Δ. Κοινωνικοί παράγοντες
  - α. Κοινωνική τάξη
  - β. Κοινωνική θέση
- E. Πολιτικοί παράγοντες

- ΣΤ. Το φυσικό περιβάλλον  
ΕΣΩΓΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
- Α. Τεχνολογικοί παράγοντες
- α. Η τεχνολογία και ο άνθρωπος
  - β. Γενική μορφή λειτουργίας του συστήματος άνθρωπος - μηχανή
- Β. Τεχνικοί παράγοντες
- α. Φωτισμός
  - β. Θερμοκρασία και υγρασία
  - γ. Θόρυβος
  - δ. Εξαερισμός
  - ε. Χρωματισμός επιφανειών
  - στ. Μετάδοση μουσικών προγραμμάτων
  - ζ. Εργαλεία και μηχανήματα
- Γ. Θεσμικοί παράγοντες
- α. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση
  - β. Η Εξειδίκευση
  - γ. Η διαταγή (Η εντολή)
  - δ. Η απειθαρχία (απείθεια - ανυπακοή)
  - ε. Η πειθαρχία
  - στ. Η διαπραγμάτευση
  - ζ. Η αλλαγή
- Δ. Οικονομικοί παράγοντες
- α. Οικονομικές ανταμοιβές

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

#### ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

- Α. Γενικά
- Β. Το πρόβλημα της ανίας
- α. Ειδικότερα αίτια της ανίας
  - β. Μέσα αντιμετώπισης της ανίας
- Γ. Κόπωση φυσιολογική και ψυχολογική
- α. Έννοια της κόπωσης
  - β. Συμπτώματα της κόπωσης
  - γ. Αίτια της κόπωσης
  - δ. Τα αποτελέσματα της κόπωσης

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

#### Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

- A. Γενικά
  - α. Ένα μοντέλο υποκίνησης για τον κάθε εργαζόμενο
- B. Η διαδικασία της υποκίνησης
- Γ. Θεωρίες για τα κίνητρα και την υποκίνηση
  - α. Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. HERGBERG
  - β. Το πρότυπο των L.W. PORTER και E.E. LAWLER
  - γ. Η θεωρία των σχέσεων προσδοκιών και οδού προς το στόχο
  - δ. Η θεωρία του MC CLELLAND
  - ε. Η θεωρία του KURT LEWIN
- Δ. Η διατήρηση της υποκίνησης

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

#### Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

- A. Οι προσωπικές ικανότητες των ατόμων
  - α. Ποιοί παράγοντες προσδιορίζουν την ικανότητα
  - β. Διαφορές ικανότητας ανάμεσα στα άτομα

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

#### Η ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- A. Τι είναι ομάδα, σκοπός και γνωρίσματα
- B. Είδη αναγκών που ικανοποιούν οι ομάδες
- Γ. Η οργάνωση της ομάδας
- Δ. Η εσωτερική δομή της ομάδας
- Ε. Συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων
- ΣΤ. Συνθήκες επιτυχίας της ομάδας
- Z. Επίδραση των διαφόρων μεθόδων ηγεσίας πάνω στην συμπεριφορά των ομάδων

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

#### ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- A. Έννοια και ορισμός της ηγεσίας

- Β. Μορφές ηγεσίας
- Γ. Επίδραση της ηγεσίας στην αποδοτική συμπεριφορά
- Δ. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση
  - α. Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
  - β. Συμμετοχή των εργαζόμενων στο κεφάλαιο και τα κέρδη
  - γ. Αυτοδιαχείριση
- Ε. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση των επιχειρήσεων στα πλαίσια της ΕΟΚ

#### ΕΠΙΛΟΓΟΣ

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Όπως μελετάμε την μηχανή για να δούμε πως λειτουργεί, ώστε να την μεταχειριστούμε με περισσότερη επιτυχία, έτσι προέκυψε σήμερα η ανάγκη να μελετήσουμε και τον άνθρωπο για να δούμε, πως είναι δυνατόν να τον κατανοήσουμε και να τον καθοδηγήσουμε, ώστε να αποδώσει καλύτερα στη δουλειά του και να ικανοποιηθεί περισσότερο απ' αυτή για να ελλοιπώσει όλο και περισσότερο τις απογοητεύσεις του και τις ανησυχίες του και γενικά για να προσαρμοστεί καλύτερα.

Όταν λέμε ότι ένας άνθρωπος είναι ανεπαρκής στην απόδοσή του, δεν σημαίνει πάντα ότι, αυτός ο άνθρωπος δεν έχει τις ικανότητες. Μπορεί να έχει όλες τις ικανότητες του κόσμου, αλλά η θέληση για εργασία να είναι μειωμένη. Για να έχουμε λοιπόν απόδοση, πρέπει διαρκώς να προσπαθούμε να επιδρούμε πάνω στην καλή θέληση των εργαζομένων. Η επίδραση αυτή είναι ψυχολογικής φύσης, εφ' όσον ο ένας πρόκειται να επιδράσει πάνω στη συμπεριφορά <sup>(1)</sup> του άλλου ανθρώπου.

Για να επιδράσουμε, όμως, πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά, η λογική λέει, ότι πρέπει πρώτα να αναλύσουμε και να την γνωρίσουμε. Οι άνθρωποι βέβαια, έχουν πολλές διαφορές μεταξύ τους, αλλά στην γενικότητά τους, έχουν κοινά χαρακτηριστικά, που μπορούμε να τα μελετήσουμε και μετά φυσικά να τα εφαρμόσουμε σε κάθε ειδική περίπτωση.

---

Σ υ μ π ε ρ ι φ ο ρ ά του ατόμου είναι ο τρόπος με τον οποίο φέρεται. Είναι το αποτέλεσμα, η αντανάκλαση των στάσεων, διαθέσεων, κινήτρων και αναγκών

Στην εργασία μας αυτή, δεν ξεχνάμε ότι ο άνθρωπος είναι μια βιολογική, πνευματική και κοινωνική οντότης και σαν τέτοια πρέπει να την μελετήσουμε. Η συμπεριφορά είναι συνισταμένη αυτών των τριών στοιχείων. Ο άνθρωπος φέρεται έτσι ή αλλιώς, γιατί έχει τον άλφα ή τον βήτα οργανισμό, τον άλφα ή τον βήτα ψυχικό και διανοητικό εξοπλισμό, έζησε και μεγάλωσε σαν μέλος της άλφας ή βήτα κοινωνικής ομάδας.

Αναλύοντάς τον, βλέπουμε ότι έχει ανάγκες, που πρέπει να καλύψει για να ζήσει, κι αυτές πρέπει να τις ξέρουμε. Για να καλύψει αυτές τις ανάγκες ο άνθρωπος πρέπει να δράσει και παρακινείται στη δράση του από κίνητρα (ελατήρια, ορμές, ένστικτα, όλα έχουν σχεδόν το ίδιο νόημα) και πρέπει αυτά τα κίνητρα να τα ανακαλύψουμε. Ο κάθε άνθρωπος είναι προικισμένος με μερικές ικανότητες, που πρέπει να τις δούμε, για να τις αναπτύξουμε με την κατάλληλη παιδεία. Ο άνθρωπος, μέσα στο περιβάλλον που ζει και ανάλογα με τις εμπειρίες και τα βιώματα που έχει, αναπτύσσει ορισμένες στάσεις<sup>(1.)</sup> και αυτές πρέπει να γνωρίζουμε. Και τέλος στις σχέσεις του με τους συναθρώπους του αναπτύσσει μια συμπεριφορά, κι αυτή πρέπει να την ερμηνεύσουμε και να την κατανοήσουμε, αν θέλουμε μια μέρα να επιδράσουμε πάνω σ' αυτή για να την διαμορφώσουμε ή για να συνεργαστούμε.

Αλλά για να συνάψω μια καλή σχέση με τον άλλο στην οικογένεια, στο σχολείο, στην δουλειά, στην κοινότητα, δεν αρκεί να γνωρίσω τον άλλο, πρέπει να γνωρίσω και τον εαυτό μου, κάνοντας την ίδια ανάλυση. Να δω πρώτα εγώ, ποιός είμαι και μετά να δω με πιο άτομο θα μπορούσα περισσότερο να

---

1. Σ τ ά σ ε ι ς, είναι ο τρόπος με τον οποίο ο άνθρωπος τοποθετείται στη ζωή και αντιμετωπίζει τα προβλήματά της.



συνεργαστώ. Γιατί όπως θα δούμε σήμερα η σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου επιβάλλεται να αλλάξει και από σχέση εξουσίας να γίνει σχέση μεταξύ συνεργατών.

Μπορούμε να μετατρέψουμε, έτσι μια στάση αντιπάθειας σε στάση συμπάθειας, μια στάση δυσπιστίας σε στάση εμπιστοσύνης, και γενικά, μια αρνητική στάση απέναντι σε ένα έργο να την αλλάξουμε σε στάση θετική. Κι αυτή είναι η στάση κάθε στελέχους της βιομηχανίας αν θέλει να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις επιτυχίας του έργου. Το ίδιο δε το στέλεχος πρέπει να είναι γεμάτο από την πίστη στην υπέρτατη αξία του ανθρώπου. Κι αυτή η στάση επίσης πρέπει να φαίνεται στη συμπεριφορά του. Δεν αρκεί να λέει λόγια για την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και για την δημοκρατία, αλλά και να εκδηλώνει τη στάση αυτή στις καθημερινές του σχέσεις. Αμοιβαία λοιπόν πρέπει να εκδηλώνεται η εκτίμηση, ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη, για να αποφευχθούν οι παρεξηγήσεις και παρανοήσεις, που χωρίς ουσιαστικό λόγο καμιά φορά καταστρέφουν τις καλές σχέσεις.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιτυχία στη ζωή γενικά και στο επάγγελμα ειδικότερα, εξαρτάται από τον βαθμό της ικανότητας προσαρμογής του κάθε ατόμου. Η προσαρμογή αυτή προς την εργασία και προς το κοινωνικό της περιβάλλον, πρέπει να γίνει έτσι, ώστε να ευνοήσει την ανάπτυξη της προσωπικότητας του ανθρώπου και να συντελέσει στην ανοδική της πορεία.

Το άτομο για να επιτύχει μια αρμονική συμβίωση και συνεργασία με τους άλλους, πρέπει να γίνει δεκτό και να ενταχθεί σε μια κοινωνική ομάδα μέσα στην οποία πρέπει να διατηρήσει και να αναπτύξει την ιδιαίτερη προσωπική του υπόσταση, δεδομένου ότι άτομο και ομάδα συνυπάρχουν και αλληλοεπηρεάζονται. Η ένταξη αυτού του ατόμου στην ομάδα, για να είναι ικανοποιητική, πρέπει να εκπληρώνει τόσο τις ανάγκες του ως ατόμου, όσο και τις ανάγκες της κοινωνικής ομάδας σαν σύνολο.

Από την πλευρά του ατόμου, για να δούμε πότε είναι επιτυχής και ολοκληρωμένη η προσαρμογή για να συντελέσει όχι μόνο στην επαγγελματική επιτυχία, αλλά και γενικότερα στην ευτυχία του στη ζωή, πρέπει να εξετάσουμε το θέμα αυτό από τριπλή σκοπιά:

A. Προσαρμογή του ανθρώπου προς τον άνθρωπο: Πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος τον τρόπο με τον οποίο θα δημιουργήσει και θα διατηρήσει καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους του, με τους υφισταμένους του, με τους συνεργάτες του και γενικά με όλους

τους συνανθρώπους του, μέσα και έξω από την επιχείρηση στην οποία ασχολείται.

Β. Προσαρμογή του ανθρώπου προς την εργασία: Για να επιτύχει ο εργαζόμενος την καλή εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας του πρέπει να αναπτύξει στον ανώτερο βαθμό τις ικανότητες, δεξιότητες, ενδιαφέροντα και χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, τα οποία απαιτεί η συγκεκριμένη αυτή εργασία. Το θέμα της προσαρμογής αυτής το μελετά ο Επαγγελματικός Προσανατολισμός και η Εκπαίδευση. Ο πρώτος ερευνά τις ικανότητες κλπ, με τις οποίες είναι προικισμένος ο άνθρωπος. Η δεύτερη μας δείχνει πως με την αγωγή και την παιδεία θα επιτύχει το υπό εξέλιξη άτομο να αναπτύξει όσο το δυνατό τις ικανότητες αυτές, για να γίνει μια ώριμη και ολοκληρωμένη προσωπικότητα ικανή να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες απαιτήσεις του επαγγέλματός του και της ζωής του γενικότερα.

Γ. Προσαρμογή της εργασίας προς τον άνθρωπο: Καταβάλλεται προσπάθεια ώστε τα εργαλεία, οι μηχανές, ο τόπος, ο χρόνος κλπ της εργασίας να προσαρμοστούν στο βιολογικό και ψυχικό οργανισμό του ανθρώπου, ώστε να μπορεί αυτός να επιτύχει έναν ανώτερο βαθμό απόδοσης με όσο το δυνατόν κατώτερο βαθμό φθοράς των δυνάμεών του δηλ. γενικής και νευρικής κόπωσης του.

Επιδίωξη και αποτέλεσμα όλης αυτής της προσπάθειας προσαρμογής είναι η εξασφάλιση της σωματικής και ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Θα εξετάσουμε πρώτα το θέμα της προσαρμογής του ανθρώπου προς το κοινωνικό περιβάλλον του

τόπου εργασίας του και θα δούμε πως μπορεί να δημιουργηθούν οι κατάλληλες ανθρώπινες σχέσεις δηλ. πως μπορεί να δημιουργηθούν ανάμεσα στους εργαζόμενους οι καλές σχέσεις που απαιτούνται για την εκτέλεση από κοινού ενός έργου. Οι εργασιακές αυτές σχέσεις δεν περιορίζονται μόνο μέσα στην οικονομική μονάδα, αλλά επεκτείνονται και σε: α) δημόσιες σχέσεις δηλ. σε σχέσεις προς τους τρίτους έξω από την επιχείρηση, με τους οποίους έρχεται αυτή σε επαφή, όπως το καταναλωτικό κοινό, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι, ο τύπος κλπ. β) Εργατικές σχέσεις δηλ. επαφές με τις εργατικές οργανώσεις, με τα συνδικάτα, που και αυτά με την σειρά τους επηρεάζουν πολλές φορές τη στάση των εργαζομένων προς την εργασία και τους συνεργάτες τους.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Π Ρ Ω Τ Ο

### Η Σ Υ Μ Π Ε Ρ Ι Φ Ο Ρ Α

#### A. Εννοια, Ιδιότητες Συμπεριφοράς

Συμπεριφορά είναι ο εμφανής τρόπος συναλλαγής του ανθρώπου με το περιβάλλον. Είναι ο τρόπος με τον οποίο φέρεται. Είναι το αποτέλεσμα, η αντανάκλαση των στάσεων, διαθέσεων κινήτρων και αναγκών. Η συμπεριφορά είναι λοιπόν σκόπιμη και υπαγορεύεται από τις ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει.

Η συμπεριφορά έχει τέσσερις σημαντικές ιδιότητες.

**Π Ρ Ω Τ Ο Ν:** Δεν εκδηλώνεται από μόνη της. Προκαλείται είτε από εξωτερικά (π.χ. γεγονότα ή αλλαγές στο περιβάλλον) είτε εσωτερικά (π.χ. σκέψεις, αναμνήσεις, πείνα) σήματα ή ερεθίσματα που καταλήγουν στο γνωστικό πεδίο του εγκεφάλου. Υπάρχουν τρία διαφορετικά είδη ερεθισμάτων: θετικά ερεθίσματα που γεννούν συναισθήματα ικανοποίησης, χαράς ή ευχαρίστησης, αρνητικά ερεθίσματα που γεννούν συναισθήματα απογοήτευσης, λύπης ή στεναχώριας και ουδέτερα ερεθίσματα που δεν γεννούν κανένα συναίσθημα (αφήνουν αδιάφορο το άτομο που τα δέχεται γιατί δεν έχουν καμμία βιολογική ή ψυχολογική σημασία).

**Δ Ε Υ Τ Ε Ρ Ο:** Η συμπεριφορά δεν είναι τυχαία. Στοχεύει στο να εξουδετερώσει ή να αποφύγει αρνητικά

ερεθίσματα και στο να διατηρήσει ή να ενισχύσει θετικά ερεθίσματα. Με άλλα λόγια προσπαθεί να μεγιστοποιεί ή να παρατείνει τις ευχάριστες καταστάσεις και να ελαχιστοποιεί ή να αποφεύγει στενόχωρες καταστάσεις με ρυθμιστικές επεμβάσεις στο περιβάλλον<sup>(1)</sup> Οποσδήποτε ορισμένοι στόχοι της συμπεριφοράς δεν είναι ποτέ εφικτοί, ενώ άλλοι, πάλι, είναι εφικτοί ως ένα βαθμό.

**Τ Ρ Ι Τ Ο:** Η συμπεριφορά (σαν εκδήλωση) προσδιορίζεται από την ικανότητα που διαθέτει το κάθε ξεχωριστό άτομο να προβλέπει τα αποτελέσματα των πράξεών του και από την τάση που έχει, γενικά, ο άνθρωπος να καταβάλει το λιγότερο δυνατό κόπο όταν ενεργεί. Η επιλογή της προσφορότερης συμπεριφοράς γίνεται, δηλαδή, μετά από ανάλυση (συνειδητή ή ασυνείδητη) της σχέσης κόστους - οφέλους που χαρακτηρίζει την κάθε δυνατή παραλλαγή.

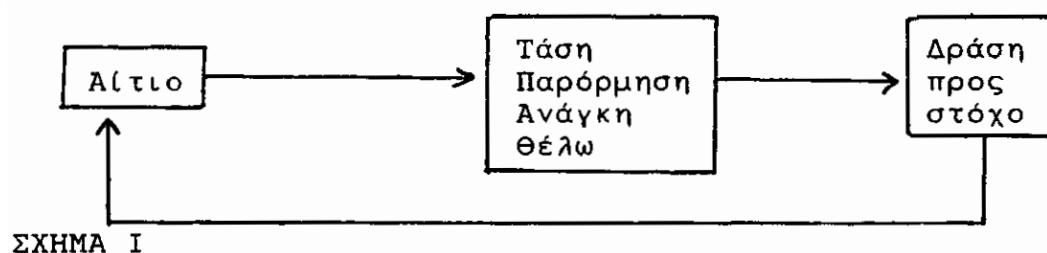
**Τ Ε Τ Α Ρ Τ Ο:** Η συμπεριφορά υποκινείται από εσωτερικά κίνητρα. Ενεργοποιείται δηλαδή από τις επιθυμίες ή τις ανάγκες που δημιουργούν τα διάφορα ερεθίσματα επενεργώντας στην συγκινησιακή σφαίρα<sup>2</sup>. Τα κίνητρα συμπεριφοράς εμμένουν και κατευθύνουν το άτομο όσο το ενεργοποιό ερέθισμα υπάρχει και όσο η ανάγκη που δημιουργήθηκε από το ερέθισμα παραμένει ανικανοποίητη. Έχει εμπειρικά διαπιστωθεί ότι διάφορες ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να χωριστούν σε πέντε γενικές κατηγορίες:

-----

Στην πράξη το άτομο έχει τρεις δυνατότητες αντίδρασης: να προσαρμόσει το περιβάλλον στις ανάγκες του, να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του στο περιβάλλον ή να διαστρέψει την πραγματικότητα (να αλλάξει, δηλαδή, την υποκειμενική σημασία των ερεθισμάτων που δέχεται) ρυθμίζοντας κατάλληλα την αντίληψή του.

1. Στις βιολογικές ανάγκες (αφορούν οτιδήποτε έχει σχέση με τη βασική επιβίωση του ατόμου και με την συντήρηση των σωματικών λειτουργιών του).
2. Στις ανάγκες εξασφάλισης (αφορούν οτιδήποτε έχει σχέση με την προστασία του ατόμου απέναντι σε ψυχικές καταπονήσεις και με την διατήρηση της ψυχολογικής του ισορροπίας).
3. Στις κοινωνικές ανάγκες (αφορούν την επιθυμία να συνδέεται με άλλα άτομα, να ανήκει σε κάποιο κύκλο, να αισθάνεται ευπρόσδεκτος και να είναι αντικείμενο αγάπης, στοργής και φροντίδας).
4. Στις ανάγκες κύρους (αφορούν την επιθυμία αυτοσεβασμού, εκτίμησης στα μάτια των άλλων και τροφοδότηση του εγωισμού).
5. Στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (αφορούν την επιθυμία δημιουργικής έκφρασης, αυτονομίας και προσωπικής πλήρωσης καθώς επίσης τη φιλοδοξία επιτυχίας ή συνεισφοράς σε ανώτερα ιδανικά).

Προκειμένου να εξηγήσει κανείς την ανθρώπινη συμπεριφορά πρέπει πρώτα να ανακαλύψει το κίνητρο (δηλαδή την ανάγκη) και στη συνέχεια να αναζητήσει το αίτιο (δηλαδή, το ερέθισμα που δημιούργησε την ανάγκη).



Στο παραπάνω σχήμα φαίνεται η διαδικασία της συμπεριφοράς . Έτσι ανακαλύπτουμε τα εξής χαρακτηριστικά:

α. Η συμπεριφορά έχει κάποια αιτία. Όπως και τα φυσικά αντικείμενα επηρεάζονται από φυσικές αιτίες έτσι και η συμπεριφορά προκαλείται από κάτι.

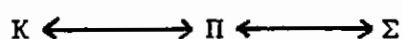
Το συγκινησιακό υπόβαθρο της συμπεριφοράς μπορεί να επηρεάσει σωματικές λειτουργίες (αναπνευστικό, κυκλοφοριακό και ενδοκρινολογικό σύστημα). Έτσι σε στενάχωρους χαρακτήρες μακροχρόνια καταπόνηση από ανικανοποίητες ανάγκες μπορεί να οδηγήσει σε σωματικές διαταραχές.

β. Η συμπεριφορά παρακινείται. Η παρακίνηση του ατόμου σε μια ορισμένη συμπεριφορά, είναι το επόμενο στάδιο στη διαδικασία της συμπεριφοράς και είναι το αποτέλεσμα του αιτίου που υπάρχει.

γ. Η συμπεριφορά κατευθύνεται σε στόχους. Η συμπεριφορά κατευθύνεται σε κάποιο στόχο. Με την επίτευξη του στόχου περιορίζεται η ένταση και περιορίζεται και η συμπεριφορά του ατόμου.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι στη λειτουργία της συμπεριφοράς υπάρχει ένα κύκλωμα που συνθέτουν η αιτία, η παρακινητική ένταση και ο στόχος. Μόλις η διαδικασία περατωθεί ξεκινά μια νέα.

Το συμπέρασμα από όλα αυτά είναι ότι κάθε συμπεριφορά έχει μια αιτία, είτε εσωτερική προερχόμενη από το ίδιο πρόσωπο, είτε εξωτερική προερχόμενη από το περιβάλλον, από την κατάσταση που δημιουργείται. Μεταξύ αυτών των δύο υπάρχει μεγάλη αλληλεπίδραση και αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης αυτής είναι η συμπεριφορά. Θα μπορούσαμε να την παραστήσουμε ως εξής:





Για να αλλάξω λοιπόν τη συμπεριφορά, πρέπει να επιδράσω, είτε επάνω στο πρόσωπο, πράγμα αρκετά δύσκολο, είτε πάνω στην κατάσταση, πράγμα πιο εφικτό. Δεν μπορώ π.χ. να αλλάξω έναν εγωϊστή, μπορώ όμως να τον τοποθετήσω σε ένα πόστο εργασίας, εκεί όπου ο εγωϊσμός του δεν θα θίγεται, αλλά θα μπορεί να βρει διέξοδο.

#### B. Χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς

Η συμπεριφορά του ατόμου έχει τρία χαρακτηριστικά τα οποία συνδέονται άμεσα με την προσωπικότητα του ατόμου. Έτσι μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τη συμπεριφορά σαν:

Υποκειμενική : Συνδέεται με ένα από τα τρία βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σύμφωνα με τον FREUD, δηλαδή το ID.

Το ID αποτελεί το παλαιότερο και το πλέον πρωτόγονο μέρος της ανθρώπινης προσωπικότητας ταυτιζόμενο με το ένστικτο. Το ID (εκείνο) γεννιέται με τη γέννηση του ανθρώπου και διατηρείται σε ολόκληρη τη ζωή του. Το ID περιλαμβάνει βιολογικά καθαρά στοιχεία, χαρακτηριστικά δε γνωρίσματα είναι το ζώδες, η απειθαρχία στους κοινωνικούς νόμους και η τάση για ικανοποίηση όλων των ορέξεων του ατόμου.

Επειδή το ID δεν υπακούει σε κανόνες λογικής, είναι ωμό, επιθετικό και ανώριμο επιζητεί δε πάντοτε την ευχαρίστηση χωρίς ποτέ να ικανοποιείται.

Αντικειμενική : Συνδέεται με το δεύτερο από τα τρία βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας δηλαδή το εγώ (EGO).

Το εγώ θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν το όργανο της σκέψης

και το οργανωμένο μέρος της ψυχής, το οποίο προσπαθεί να τειθασεύσει το ένστικτο και να διατηρήσει την προσωπικότητα σε μια κατάσταση ισορροπίας.

Το εγώ δεν επηρεάζεται από τις ηθικές αξίες, αλλά προσπαθεί να βρει τρόπους για την καλύτερη εξυπηρέτηση των βιολογικών αναγκών του ατόμου, χωρίς να εκθέτει αυτό στον κίνδυνο της βιολογικής καταστροφής ή της κοινωνικής απόρριψης. Σε τελευταία ανάλυση το εγώ είναι εκείνο που θα επιλέξει τις επιθυμίες καθώς και τους τρόπους που θα ικανοποιηθούν αυτές, ανάλογα με τις ειδικότερες περιπτώσεις και τις δυνατότητες του περιβάλλοντος.

Θεσμική: Συνδέεται με το τρίτο από τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας το υπερεγώ (SUPEREGO).

Το υπερεγώ αποτελεί την πολιτιστική πλευρά της ανθρώπινης σκέψης, αποτελεί δεν το κατάλειπο του οικογενειακού και κοινωνικού ελέγχου, ο οποίος ασκείται στον άνθρωπο κατά την διάρκεια της παιδικής του ηλικίας, στην περίοδο δηλαδή που ο άνθρωπος έχει ανάγκη να δαμάσει τα ορμέφυτα τα οποία κυριαρχούν στην προσωπικότητά του.

Το υπερεγώ ταυτίζεται με την συνείδηση και λειτουργεί πάντα σύμφωνα με τις αρχές του δικαίου και του ορθού.

Ο ρόλος του εγώ αποβλέπει στην εκμηδένιση των ορμεφύτων, στην άρνηση όλων των ευχαριστήσεων και την τελειοποίηση της προσωπικότητας, δεν επιδιώκει τίποτε άλλο εκτός από τον πλήρη έλεγχο του ατόμου.

Στην περίπτωση αυτή το εγώ βρίσκεται σε μια συνεχή διαμάχη μεταξύ των δύο αυτών στοιχείων δηλαδή των ενστίκτων και του υπερεγώ, προσπαθώντας να εξισορροπίσει τις μεταξύ

αυτών συγκρούσεις. Ανάλογα με το κατά πόσο επιτυγχάνει στο ρόλο αυτό λέμε αν ο άνθρωπος είναι ψυχικά υγιής ή ασθενής.

Αν στον ανταγωνισμό αυτό μεταξύ του ID και του υπερεγώ ένα από τα δύο αποκτήσει τον έλεγχο της προσωπικότητας, τότε σαν αναγκαίο αποτέλεσμα θα έχουμε κάποια ανωμαλία της προσωπικότητας, πράγμα το οποίο θα επηρεάσει την συμπεριφορά του ατόμου.

### Γ. Θεωρίες για την συμπεριφορά

Οι μεγάλοι θεωρητικοί της οργάνωσης, μετά την εξάπλωση της έρευνας των ανθρώπινων σχέσεων στην οργάνωση, θεμελίωσαν τις διάφορες θεωρητικές τάσεις, από τις οποίες θα εξετάσουμε τις σπουδαιότερες παρακάτω:

#### α. Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Α. MASLOW

Η θεωρία του Α. MASLOW είναι η περισσότερο αποδεκτή και περισσότερο διαδεδομένη θέση για τον εργαζόμενο άνθρωπο. Το μοντέλο του ανθρώπου, όπως το σκιαγράφησε ο MASLOW, αποτέλεσε συχνά τη βάση για παραπέρα διείσδυση στην έρευνα για τη συμπεριφορά.

Ο MASLOW ιεράρχησε τις ανάγκες ως εξής:

- i. Φ υ σ ι ο λ ο γ ι κ έ ς     α ν ά γ κ ε ς, όπως η πείνα, η δειψα, ο κύκλος του ύπνου, το σεξ.
- ii. Ο ι     α ν ά γ κ ε ς     α σ φ ά λ ε ι α ς, όπως είναι η προστασία από τον κίνδυνο την απειλή και την στέρηση.
- iii. Η     α ν ά γ κ η     γ ι α     α γ ά π η, όπως η σύνδεση με τους άλλους, η ένταξη σε ομάδα, η φιλία.
- iv. Η     α ν ά γ κ η     γ ι α     ε κ τ ί μ η σ η     κ α ι

σεβασμό, όπως ο αυτοσεβασμός και ο σεβασμός των άλλων και γενικά οι ανάγκες ικανοποίησης του εγώ.

ν. Η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, αυτοενέργεια, αυτοανάπτυξη.

Κάθε μια κατηγορία αναγκών επενεργεί σαν κίνητρο για τον εργαζόμενο μέχρις ότου ικανοποιηθεί, οπότε τη θέση της σαν κίνητρο παίρνει η αμέσως επόμενη κατηγορία αναγκών.

Ένα συμπέρασμα που μπορούμε να βγάλουμε είναι ότι όταν η διοίκηση μιας επιχείρησης αμοίβει ή τιμωρεί πρέπει να έχει υπ' όψιν τις όποιες κατηγορίες αναγκών πιστεύει ο εργαζόμενος ότι έχουν ικανοποιηθεί ήδη. Εάν ο εργαζόμενος αισθάνεται ασφαλής για τις βιολογικές του ανάγκες και βασικά με την εργασία του επιδιώκει να ικανοποιήσει την ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό εκ μέρους των συναθρώπων του ή τις ανάγκες για αυτοαξιολόγηση, είναι άσκοπο να επιδιώκουμε τον επηρεασμό του με απειλές ή αμοιβές στο επίκεντρο των βιολογικών αναγκών.

β. Η θεωρία του MC GRECOR

Ο MC GREGOR έκανε μεγάλη και ιστορική τομή στην έρευνα της ανθρώπινης προσωπικότητας και συμπεριφοράς.

Κάνει διάκριση μεταξύ των παραδοσιακών θέσεων της διοίκησης σε σχέση με τους εργαζόμενους και των σύγχρονων θέσεων, παρεμβάλλοντας δύο θεωρητικές θέσεις: τη θεωρία (X) που απηχεί τις παραδοσιακές αυταρχικές αντιλήψεις και τη θεωρία (Y), που αντανakλά τις σύγχρονες σχέσεις για τον άνθρωπο και την συμπεριφορά του.

Η θεωρία X θεμελιώνεται στις ακόλουθες υποθέσεις:

1. Ο μέσος άνθρωπος έχει έμφυτη την αντιπάθεια στην εργασία και την αποφεύγει όσο μπορεί.
2. Επειδή ο άνθρωπος αντιπαθεί την εργασία πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται με την απειλή της τιμωρίας και της ποινής, προκειμένου να καταβάλλει την προσπάθεια που χρειάζεται για τους στόχους της οργάνωσης.
3. Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται, δεν θέλει ευθύνες, έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες, επιθυμεί πάνω από όλα την ασφάλεια.

Με βάση αυτές τις υποθέσεις, η παραδοσιακή διοίκηση εξετάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στην οργάνωση και εξηγεί την ανθρώπινη προσωπικότητα.

Η θεωρία Y, στην οποία καταλήγει ο MC GRECOR και η οποία αντικρούει τις υποθέσεις της θεωρίας X, στηρίζεται στις ακόλουθες θέσεις:

1. Η ανάλωση σωματικής και διανοητικής προσπάθειας είναι τόσο φυσικά, όσο το παιχνίδι και η ανάπαυση.
2. Ο άνθρωπος αυτοελέγχεται και αυτοκατευθύνεται για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.
3. Η ικανότητα να χρησιμοποιούν τη φαντασία και τη δημιουργικότητα είναι δεδομένη στους περισσότερους ανθρώπους.
4. Η αφιέρωση σε ένα σκοπό είναι συνάρτηση της επιβράβευσης (αμοιβής), που συνδέεται με την επιτυχία του.
5. Ο μέσος άνθρωπος κάτω από κατάλληλες συνθήκες μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται ευθύνες, αλλά και να τις αναζητεί.

6. Στις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής, οι πνευματικές ικανότητες του μέσου ανθρώπου μερικώς χρησιμοποιούνται.

Με την εφαρμογή της θεωρίας Y, η διοίκηση προσαρμόζεται σε πιο ανθρώπινες μεθόδους άσκησης της.

Στην πράξη η παραδοχή της θεωρίας Y έχει τις ακόλουθες συνέπειες:

1. Την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων στις οργανώσεις και την εξουσιοδότηση με την αύξηση του βαθμού ελευθερίας και πρωτοβουλίας του εργαζομένου.
2. Τον εμπλουτισμό της εργασίας και την αύξηση του ενδιαφέροντος γι' αυτήν.
3. Την συμμετοχική διοίκηση με την κάτανομή των ρόλων σε πολλούς ανθρώπους και την εμπλοκή στην διαδικασία όλων των εργαζομένων.
4. Την αλλαγή στις μεθόδους εκτίμησης της εργασίας με την παροχή της δυνατότητας στους υφισταμένους να καθορίζουν ή να συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων και τον περιορισμό του ελέγχου της διοίκησης: στην σύγκριση και παραβολή των αποτελεσμάτων με τους στόχους.

Τέλος, η εφαρμογή των πορισμάτων του MC GRECOR, έχει αποτέλεσμα στην αξιοποίηση των ανθρωπίνων δυνατοτήτων μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας και συμμετοχικότητας.

γ. Η θεωρία της ανθρώπινης ωρίμανσης του CHRIS ARGYRIS

Ο CHRIS ARGYRIS στη θεωρία του της ωριμότητας ασχολείται με το πρόβλημα των σχέσεων ανθρωπίνων αναγκών και

επιδιώξεων του οργανισμού. Υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος περνάει από διάφορα στάδια ψυχολογικών μεταβολών για να φθάσει στην ωριμότητα. Ειδικότερα το τι ένας εργαζόμενος κάνει στην εργασία του και πως το κάνει μπορεί να κατανοηθεί από την έκταση και το στάδιο ψυχολογικής ωρίμανσης που βρίσκεται.

Τα στάδια της μετάβασης στην ωριμότητα ξεκινούν από την παθητική κατάσταση, την υποταγή, την εξάρτηση την ανωριμότητα, στη σχετική ανεξαρτησία, στον αυτοέλεγχο, την επιθυμία κατάληψης ανώτερης θέσης. Στο στάδιο της ωριμότητας ο άνθρωπος αναπτύσει τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντά του και είναι ικανός να ικανοποιήσει ανώτερης ποιότητας ανάγκες, όπως είναι η αυτοπραγμάτωση και η εκτίμηση. Κάθε εργαζόμενος περνάει από τα στάδια αυτά της ανωριμότητας μέσα στον οργανισμό, ο οποίος κατά τον ARGYRIS τον εμποδίζει να ωριμάσει ή αν ωριμάσει προσανατολίζεται σε μια εργασία που δεν του προσφέρει νέες δυνατότητες και ευκαιρίες αυτοπραγμάτωσης. Και εδώ ακριβώς βρίσκεται η διάσταση μεταξύ των αναγκών των εργαζομένων και του οργανισμού, αφού ο τελευταίος τους προσφέρει περιβάλλον ανωριμότητας και τον μεταχειρίζεται σαν ανώριμο. Και τούτο γιατί πολλές οργανώσεις είναι φτιαγμένες και διοικούνται κατά τρόπο που η ανώριμη συμπεριφορά των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την επιτυχία.

Η ανωριμότητα του περιβάλλοντος συντίθεται από στοιχεία όπως η ιεράρχηση, οι εντολές, η ειδίκευση, ο συγκεντρωτισμός της εργασίας, ο έλεγχος κλπ. Με λίγα λόγια οι οργανισμοί είναι διαρθρωμένοι κατά τρόπο που εμποδίζει την ψυχολογική ωρίμανση των ανθρώπων.

Αποτέλεσμα σύμφωνα με τον ARGYRIS, της διαφοράς της

τυπικής οργάνωσης και του ωριμασμένου εργαζόμενου είναι η διάσταση μεταξύ των αναγκών του και των απαιτήσεων της οργάνωσης, που έχει συνέπεια την απογοήτευση, την αποτυχία, την αντίθεση, την αντιζηλία και την εχθρότητα μεταξύ των συναδέλφων του.

Οι προτάσεις του ARGYRIS για την αντιμετώπιση του προβλήματος είναι:

- α. Η διοίκηση να αποβλέπει στην πλήρη ανάπτυξη και αξιοποίηση των ανθρώπινων δυνατοτήτων μέσα από ένα κλίμα διαπροσωπικών σχέσεων.
- β. Η διεύρυνση της εργασίας, που δεν σημαίνει απλά περισσότερες δραστηριότητες στην ίδια χαμηλού επιπέδου εργασία, αλλά την χρησιμοποίηση των διανοητικών προσωπικών ικανοτήτων των εργαζομένων χωρίς την εποπτεία και τον έλεγχο.
- γ. Η ανάπτυξη αυθεντικών όπως λέει και ανοιχτών σχέσεων που οδηγούν στην μεγαλύτερη ψυχολογική ενέργεια των εργαζομένων και την ψυχολογική ανάπτυξή τους.
- δ. Οι επικεφαλείς δεν πρέπει να φοβούνται να δείχνουν τα πραγματικά αισθήματά τους, αλλά να μιλούν κατά τρόπο επωφελή και ειλικρινή.

Οι απόψεις του ARGYRIS περιστρέφονται γύρω από τις σχέσεις ανθρώπων και οργανισμού και θεωρεί υγιή οργανισμό, αυτόν που θα μπορεί να αξιοποιεί τον ανθρώπινο παράγοντα. Για να γίνει αυτό προτείνει ένα δικό του μοντέλο οργάνωσης, που μέσα της θα διαθέτει ξεχωριστή διάρθρωση για κάθε σκοπό, ώστε κάθε διάρθρωση θα έχει τα δικά της χαρακτηριστικά, ξεχωριστά από τις άλλες, όσα χρειάζονται για να εξυπηρετήσει το στόχο



της.

δ. Η θεωρία της αλληλεπίδρασης του R. LIKERT

Η βάση των σκέψεων του LIKERT είναι η ομάδα. Στο σύστημα της αλληλεπίδρασης που προτείνει κάθε ομάδα θα είναι συνδεδεμένη μέσω του αρχηγού της με τις υπόλοιπες και ο οποίος μετέχει σε ομάδα από ανώτερους και ομάδα που θα περιλαμβάνει και τους υφισταμένους του. Έτσι θα καταστεί δυνατή η αλληλεπίδραση μεταξύ του επικεφαλής του επικεφαλής και των υφισταμένων και των υφισταμένων μεταξύ τους, με την ανάπτυξη και επέκταση ενός σωστού δικτύου επικοινωνίας. Με το σύστημα αυτό εξασφαλίζεται μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία των αποφάσεων.

Τη θέση αυτή συμπληρώνει με την αρχή των σχέσεων υποστήριξης. Με την αρχή αυτή ο οργανισμός και η ηγεσία πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίζουν την μεγαλύτερη δυνατότητα, ώστε όλες οι αλληλοεπιδράσεις και όλες οι σχέσεις με την οργάνωση, κάθε μέλους του οργανισμού να εναρμονίζονται με τις αξίες και τις προσδοκίες του, κατά τρόπο που να θεμελιώνει το αίσθημα της προσωπικής αξίας και σπουδαιότητας των μελών του οργανισμού. Στα πλαίσια αυτής της αρχής, ο επικεφαλής πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν την εμπειρία, τις προσδοκίες των υφισταμένων και να τοποθετεί τον εαυτό του στη θέση του υφισταμένου.

ε. Θεωρία της ψυχανάλυσης του FREUD

Η θεωρία της ψυχανάλυσης όπως περιγράφεται από τον FREUD έχει κυριαρχήσει πάνω στη μελέτη της προσωπικότητας σε όλο το διάστημα των τελευταίων 50 χρόνων, πιθανά δε να εξακολουθήσει να ασκεί σημαντική επίδραση και κατά τα επόμενα, παρά τις σφοδρές αντιθέσεις που έχει προκαλέσει ανάμεσα στους ψυχολόγους και τους μη ψυχολόγους.

Βάση της περίπλοκης αυτής θεωρίας είναι η παραδοχή ότι ολόκληρη η συμπεριφορά του ανθρώπου έχει μια βαθύτερη ψυχολογική αιτία. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει κάποιος ψυχολογικός λόγος ακόμη και για εκείνες τις περιπτώσεις όπως π.χ. τα όνειρα, η μη απομνημόνευση ονομάτων, ορισμένες περιπτώσεις βραδυγλωσσίας, πολλές μορφές ατυχημάτων, οι χειρονομίες μας, όπως επίσης και ολόκληρη η καθημερινή συμπεριφορά μας.

Επειδή λοιπόν ολόκληρη η συμπεριφορά μας έχει κάποια ψυχολογική αιτία, το δεύτερο βασικό σημείο της θεωρίας αυτής είναι η παραδοχή ότι το μεγαλύτερο μέρος των αιτιών που προκαλούν την συμπεριφορά μας δεν μπορούν να γίνουν αντικείμενα της συνείδησής μας. Αυτός είναι και ο πραγματικός λόγος για τον οποίο κάνουμε πολλές φορές ενέργειες για τις οποίες αγνοούμε τα αίτια.

Η ασυνείδητη συμπεριφορά έχει μεγαλύτερη σπουδαιότητα για τον ψυχαναλυτή από την ενσυνείδητη συμπεριφορά. Επειδή ο άνθρωπος από τη φύση του αναζητεί την ευχαρίστηση και την αποφυγή δυσάρεστων γι' αυτόν καταστάσεων και του πόνου και επειδή από την άλλη πλευρά πολλές μορφές της συμπεριφοράς μας

μπορούν να δημιουργήσουν ανεπιθύμητες καταστάσεις, αισθήματα ενοχής ή και να προκαλέσουν ανταπόδοση από μέρους των άλλων, ο άνθρωπος απωθεί τις ενοχλητικές και πολλές φορές και επικίνδυνες σκέψεις και κίνητρα συμπεριφοράς στο υποσυνείδητό του. Αυτό αποτελεί το τρίτο βασικό σημείο της ψυχαναλυτικής θεωρίας. Το τέταρτο σημείο προκύπτει από τα παραπάνω και έχει ως εξής.

Οι αποθημένες στο υποσυνείδητο σκέψεις, επιθυμίες, μίση, απογοητεύσεις και συγκινήσεις, μπορούν να διατηρηθούν εκεί υπό έλεγχο μόνο με τη θυσία άλλων πλευρών της προσωπικότητας κι αυτό γιατί υπάρχουν πάρα πολλοί τρόποι διαφυγής τους και εκδήλωσής τους με μια διαφορετική μορφή.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ε Υ Τ Ε Ρ Ο

### ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΑΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

#### Α. Γενικά

Σαν κατάλοιπο παλαιότερων αντιλήψεων επικρατεί ακόμη και σήμερα η άποψη ότι οι οργανισμοί δεν αποτελούν παρά οργανωμένα συστήματα μεσαιωνικού τρόμου τα οποία στην επιδίωξή τους να επιτύχουν μια συνεχώς μεγαλύτερη αύξηση της παραγωγικότητας, ασκούν μια ισχυρή καταπίεση στα άτομα, εξαναγκάζοντάς τα να ζήσουν (αβοήθητα, χωρίς ηθική παρότρυνση και χωρίς δυνατότητες ψυχολογικής πληρότητας) σε μια κατάσταση υποχρεωτικής προσαρμογής, μέσα σε ένα τεχνικό όσο και ανιαρό περιβάλλον.

Η άποψη αυτή, η οποία έχει βάση τη θεωρία ότι τα συμφέροντα του ατόμου βρίσκονται σε διαρκή σύγκρουση με τα συμφέροντα του οργανισμού, είναι άποψη μονομερής, διότι παραγνωρίζει το γεγονός ότι τουλάχιστον στα τελευταία χρόνια, άρχισε να αναπτύσσεται η ιδέα του αμοιβαίου συμφέροντος και της αρμονίας στις σχέσεις ανάμεσα στον οργανισμό και στο προσωπικό.

Τα άτομα χρησιμοποιούν τους οργανισμούς σαν μέσα για την επίτευξη των επιδιώξεών τους, κατά τον ίδιο τρόπο και κατά

την ίδια αναλογία, όπως οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα άτομα για την επίτευξη των αντικειμενικών τους σκοπών.

Όπως είναι γνωστό η ανθρώπινη συμπεριφορά (σε οποιαδήποτε μορφή της) δεν εκδηλώνεται κατά τον ίδιο τρόπο, αλλά ποικίλλει. Λ. χ. σε μια ομάδα ανθρώπων κάτω από ορισμένες συνθήκες υπάρχουν διαφορές στις μορφές συμπεριφοράς που σχετίζονται με την επίδοση της εργασίας τους (όπως ποσότητα παραγωγής, ποσότητα, χρόνο παραγωγής), το χρόνο παραμονής στην εργασία, απουσίες, τις στάσεις, (έναντι της εργασίας, της εταιρείας, της ένωσης που τους εκπροσωπεί, των συνθηκών εργασίας), τα αισθήματα ικανοποίησης, δυσαρέσκειας, την αποδοχή από μέρους των προϊσταμένων ή υφισταμένων ή συναδέλφων τους κλπ.

Οι διαφορές στην συμπεριφορά των ατόμων δεν είναι τυχαίες αλλά οφείλονται σε κάποιο λόγο ή σε κάποιο συνδυασμό λόγων. Οι λόγοι αυτοί είναι διάφοροι παράγοντες οι οποίοι αποτελούν το περιβάλλον και οι οποίοι επιδρούν άμεσα στην επιχείρηση και πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν από τη διοίκησή της.

Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται σε εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι αποτελούν το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται ολόκληρη η επιχείρηση και αυτοί είναι:

- α. Πολιτιστικοί
- β. Οικονομικοί
- γ. Κοινωνικοί,
- δ. Πολιτικοί,
- ε. και το φυσικό περιβάλλον

και σε ενδωγενείς παράγοντες οι οποίοι αποτελούν το περιβάλλον στο εσωτερικό της επιχείρησης, αυτοί είναι:

- α. Τεχνολογικοί
- β. Τεχνικοί
- γ. Θεσμικοί
- δ. Οικονομικοί

Παρακάτω αναλύουμε πως επηρεάζουν οι προαναφερόμενοι παράγοντες τη συμπεριφορά του ατόμου στην επιχείρηση.

#### ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

##### α. Πολιτιστικοί παράγοντες

Όπως είναι γνωστό ο άνθρωπος εργάζεται σε συνδιασμό με τις επιδιώξεις και τις προσδοκίες των άλλων. Με αυτή την έννοια και δεδομένου ότι η δράση του επηρεάζει αναπόφευκτα τις προσδοκίες των άλλων η συμπεριφορά του είναι κοινωνική.

Από μια ευρύτερη έννοια όμως οι πράξεις και η συμπεριφορά κάθε ατόμου δεν επηρεάζονται μόνο από το φυσικό περιβάλλον, αλλά και από το περιβάλλον που δημιουργεί ο ίδιος ο άνθρωπος κάτω από την επίδραση των εθίμων, της γλώσσας, των θρησκευτικών πεποιθήσεων, της παιδείας και της φραστικής η οποία ισχύει σε κάθε περιοχή της γης, στοιχεία δηλαδή τα οποία στο σύνολό τους διαμορφώνουν το πολιτιστικό επίπεδο κάθε χώρας.

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

Έτσι π.χ. έχουμε συνηθήσει να οδηγούμε το αυτοκίνητό μας στη δεξιά πλευρά του δρόμου χωρίς να χρειάζεται κάθε φορά να σκεφτούμε σε ποια πλευρά του δρόμου πρέπει να οδηγήσουμε. Το ίδιο συμβαίνει με τον τρόπο οργάνωσης των γραφείων μας με

τα έγγραφα που χρησιμοποιούμε και με κάθε άλλο ανθρώπινο κατασκεύασμα το οποίο δεν αποτελεί παρά μια έκφραση της εποχής και του πολιτιστικού επιπέδου στο οποίο ζούμε.

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

Όπως είναι γνωστό οι άνθρωποι σαν κοινωνικά όντα έρχονται πολύ συχνά σε επαφή μεταξύ τους. Ετσι συναντιώνται στην εκκλησία, στο σχολείο, στα σπίτια, στα καταστήματα, διαβάζουν βιβλία, πηγαίνουν στον κινηματογράφο και τέλος μπλέκονται σε πολλές δραστηριότητες οι οποίες αναπτύσσουν σε αυτούς ορισμένες βασικές αξίες από πολύ νωρίς και μάλιστα πολύ πριν αναζητήσουν την πρώτη τους απασχόληση. Οι αξίες αυτές επηρεάζουν τόσο έντονα τα άτομα ώστε να γίνεται δύσκολη η μεταβολή τους. Ετσι με αυτό τον τρόπο το άτομο μπαίνοντας στην εργασία φέρνει μαζί του ένα πλήθος από παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν τον τρόπο συμπεριφοράς του απέναντι στην εργασία, απέναντι στους συναδέλφους και τους προϊσταμένους του όπως επίσης και τις φιλοδοξίες του. Υστερα από αυτό βγαίνει το συμπέρασμα ότι η αγωγή που παίρνει ο άνθρωπος εκτός της εργασίας επηρεάζει τη συμπεριφορά του μέσα σ' αυτή. Οι βασικές πολιτιστικές αξίες είναι οι εξής:

i. Η ελευθερία

Ελευθερία σημαίνει να πράττει κανείς ότι επιθυμεί μέσα στα όρια της λογικής και στο σημείο που δεν θίγει την ελευθερία του άλλου. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει απόλυτη

ελευθερία διότι η απόλυτη ελευθερία ταυτίζεται με την αναρχία, αλλά έχει την έννοια (ιδίως στο εργασιακό περιβάλλον) ότι η δυνατότητα άσκησης εξουσίας πάνω στο προσωπικό έχουν ορισμένα όρια τα οποία δεν μπορεί να ξεπεράσει κανείς χωρίς να προκαλέσει την αντίδραση του ατόμου.

Το προσωπικό συνήθως δεν αρνείται την εργασία, αμφισβητεί όμως την σκοπιμότητα των πολλών ελέγχων. Ακόμη δε και στην περίπτωση που το άτομο αναγνωρίζει την σκοπιμότητα των πολλών ελέγχων τείνει να δείχνει μια παθητική στάση απέναντι σε αυτούς γιατί επηρεάζουν κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο την ελευθερία του.

Η ελευθερία όπως και κάθε άλλη πολιτιστική αξία μπορεί να ερμηνευτεί με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τις ιδιαίτερες αντιλήψεις του ατόμου. Έτσι η ελευθερία για έναν μπορεί να είναι η πάροχή σε αυτόν της δυνατότητας να αποτελεί μέλος μιας ένωσης και να διεκδικεί τα δικαιώματά του, διαμέσου των συλλογικών διαπραγματεύσεων, ενώ για έναν άλλο ελευθερία μπορεί να είναι η παροχή της δυνατότητας να εργάζεται στην εργασία του χωρίς να αποτελεί μέλος οποιασδήποτε ένωσης και έτσι να μην υφίσταται τους ελέγχους της.

#### ii. Ισότητα

Η έννοια της αξίας αυτής είναι ότι όλα τα άτομα σαν πρόσωπα είναι μεταξύ τους ίσα και έχουν τα ίδια δικαιώματα και προνόμια. Η αξία αυτή δεν αρνείται την ύπαρξη ατομικών, διανοητικών, συναισθηματικών ή κοινωνικών διαφορών, επίσης και τη διαφοροποίηση των αμοιβών, υιοθετεί όμως την άποψη ότι φιλοσοφικά τουλάχιστον όλα τα άτομα είναι ίσα μεταξύ τους, για



αυτό και έχουν ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις απέναντι του Νόμου και απολαμβάνουν ίση προστασία από μέρους του.

Με βάση την αρχή της ισότητας, το προσωπικό συνήθως αντιτίθεται στη διακριτική μεταχείριση και τα προσωπικά προνόμια, δίνοντας έμφαση στις αμοιβές που βασίζονται στην αποδοτικότητα.

### iii. Ασφάλεια

Οι οργανισμοί γενικά έχουν δυναμική μορφή που οφείλεται στην ανάπτυξη που παρατηρείται καθημερινά στην τεχνολογία και στο ανταγωνιστικό οικονομικό σύστημα. Έτσι οι εργάτες έχουν συνηθίσει τον δυναμικό αυτό χαρακτήρα της οικονομίας και κατά ένα τρόπο τον κατανοούν γιατί δίνει σε αυτούς μεγαλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης και μεγαλύτερες δυνατότητες βελτίωσης της θέσης τους.

Παρ' όλα αυτά όμως οι εργάτες όπως και οι εργοδότες αναζητούν ένα λογικό βαθμό ασφάλειας σε αυτό το δυναμικό εξελισσόμενο κόσμο. Η τεχνολογική πρόοδος είναι επιθυμητή από τους εργάτες γιατί συμβάλλει στην αύξηση της ευημερίας με την προϋπόθεση όμως ότι αυτή δεν θα καταλήγει στη δική τους ανεργία.

Έτσι οι εργάτες μαζί με την βελτίωση της οικονομικής τους θέσης αναζητούν μια ασφάλιση της εργασίας τους για όσο χρόνο οι δυνάμεις τους το επιτρέπουν και μια ικανοποιητική προστασία για την περίοδο των γειρατιών και της ασθένειας.

### β. Οικονομικοί Παράγοντες

Οι οικονομικοί παράγοντες είναι το κεφάλαιο, η εργασία,

το επίπεδο τιμών, παραγωγικότητα, κυβερνητική και φορολογική πολιτική, οι πελάτες και αποτελούν το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον. Οι παράγοντες αυτοί επιδρούν άμεσα στη λειτουργία της επιχείρησης με αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς των ατόμων που εργάζονται σε αυτή, αφού και αυτά δέχονται ένα μέρος της επίδρασής τους.

#### ι. Κεφάλαιο

Σχεδόν κάθε είδος οργάνωσης χρειάζεται κεφάλαιο, (μηχανικό εξοπλισμό, κτιριακές εγκαταστάσεις, αποθέματα αγαθών, εξοπλισμό γραφείων, εργαλεία όλων των ειδών, και μετρητά. Ορισμένα από αυτά μπορούν να παραχθούν από την ίδια την οργάνωση. Αλλά οι οργανωμένες επιχειρήσεις συνήθως εξαρτώνται για τις απαιτήσεις τους σε κεφάλαια από διάφορους προμηθευτές, που η δουλειά τους είναι να παράγουν πολλά υλικά και άλλα είδη κεφαλαίων που απαιτεί μια οργάνωση για τη λειτουργία της.

Αυτό σημαίνει ότι όλα τα είδη εργασιών εξαρτώνται από την διαθεσιμότητα και τις τιμές των απαιτούμενων κεφαλαιουχικών αγαθών. Έτσι όταν υπάρχει μεγάλη διαθεσιμότητα και λογικές τιμές η επιχείρηση αποκτά εύκολα το κεφάλαιο που της είναι απαραίτητο για τη λειτουργία της, πράγμα που σημαίνει περισσότερη απασχόληση, καλύτερες συνθήκες εργασίες, καλύτερες αμοιβές, με συνέπεια την αποδοτικότερη συμπεριφορά του προσωπικού και την έλλειψη δυσάρεστων συγκρούσεων μέσα σ' αυτήν.

#### ii. Η εργασία

Ένα άλλο στοιχείο του οικονομικού περιβάλλοντος είναι η διαθεσιμότητα, η ποιότητα και το κόστος εργασίας όλων των ειδών. Σε ορισμένες κοινωνίες υπάρχει μεγάλη προσφορά ανειδίκευτων εργατών, αλλά έλλειψη ειδικευομένων. Αυτό μπορεί να έχει πολύ σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά αυτών των ανειδίκευτων εργατών γιατί το έργο που καλούνται να εκτελέσουν είναι πολλές φορές πάνω από τις δυνάμεις του και έτσι τους προκαλεί η αδυναμία τους αυτή, απογοήτευση, κόπωση λόγω της μεγάλης προσπάθειας που καταλαμβάνουν με αποτέλεσμα την κακή συμπεριφορά και τις συνεχείς συγκρούσεις μεταξύ τους.

#### iii. Επίπεδα τιμών

Ένας άλλος οικονομικός παράγοντας που επηρεάζει την συμπεριφορά των ατόμων είναι και το επίπεδο των τιμών. Αν οι τιμές ανεβούν αρκετά γρήγορα η αναταραχή που δημιουργείται στο οικονομικό περιβάλλον είναι πολύ σφοδρή, γιατί ο πληθωρισμός έχει πολύ ενοχλητική επίδραση σε κάθε είδος οργάνωσης λόγω των αποτελεσμάτων που έχει στο κόστος εργασίας, τα υλικά και άλλα είδη. Τα δυσμενή αποτελέσματα του πληθωρισμού στην επιχείρηση έχουν σαν αποτέλεσμα τις άσχημες αμοιβές πράγμα που επηρεάζει αρνητικά την συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν λόγω της κακής ανταμοιβής του κόπου τους.

#### iv. Παραγωγικότητα

Δεν μπορούμε να εξετάσουμε απλώς την διαθεσιμότητα και το κόστος κεφαλαίου και εργασίας για να εκτιμήσουμε την οικονομική τους επίδραση στις επιχειρήσεις και κατά προέκταση

στη συμπεριφορά των εργαζομένων σε αυτή. Θα πρέπει να εξετάσουμε επίσης και την παραγωγικότητα. Όσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγικότητα, τόσο μεγαλύτερο είναι το οικονομικό όφελος της επιχείρησης και κατά συνέπεια και του εργαζομένου προσωπικού σε αυτή, άρα και η συμπεριφορά του θα είναι καλύτερη λόγω των οφελών που απολαμβάνει μέσα σε μια επιχείρηση που λειτουργεί άψογα.

#### ν. Κυβερνητική δημοσιονομική και φορολογική πολιτική

Ένα άλλο στοιχείο του οικονομικού περιβάλλοντος είναι η φύση της κυβερνητικής δημοσιονομικής και φορολογικής πολιτικής. Αν και αυτές, στην απόλυτη έννοια είναι όψεις του πολιτικού περιβάλλοντος, οι οικονομικές τους επιδράσεις σε όλα τα είδη οργανώσεων είναι μεγάλες. Ο κυβερνητικός έλεγχος της διαθεσιμότητας πιστώσεων μέσω της δημοσιονομικής πολιτικής έχει μεγάλη επίδραση στις επιχειρήσεις. Η κυβερνητική φορολογική πολιτική επηρεάζει κάθε τμήμα της κοινωνίας μας και πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν από τα διοικητικά στελέχη. Αλλά και ο τρόπος που λαμβάνονται οι φόροι είναι επίσης σημαντικός, όχι μόνο για τις επιχειρήσεις, αλλά και για τους ανθρώπους. Για παράδειγμα, αν οι φόροι στα κέρδη των επιχειρήσεων είναι πολύ μεγάλοι, το κίνητρο για να αναμειχθεί κανείς ή να παραμείνει στις επιχειρήσεις τείνει να μειωθεί και οι κάτοχοι κεφαλαίων θα κοιτάξουν να τα επενδύσουν αλλού. Αυτό σημαίνει λιγότερα κεφάλαια, άρα και μικρότερη παραγωγή, ίσως και μικρότερες αμοιβές, που έχουν όλα αυτά σαν αποτέλεσμα την κακή συμπεριφορά των εργαζομένων. Αν οι φόροι εισπράττονται επί των πωλήσεων, οι τιμές θα αυξηθούν και οι άνθρωποι θα

αγοράσουν λιγότερο πράγμα που σημαίνει μείωση της παραγωγής, άρα και μείωση του εργατικού δυναμικού, αύξηση της ανησυχίας στους εργαζομένους και περισσότερες ευθύνες σε αυτούς που μένουν, με δυσάρεστα αποτελέσματα στη συμπεριφορά τους προς τους προϊσταμένους τους, στους συναδέλφους, καθώς επίσης και στους υφισταμένους.

#### γ. Κοινωνικοί παράγοντες

Το κοινωνικό περιβάλλον αποτελείται από τις στάσεις, επιθυμίες, προσδοκίες, βαθμούς νοημοσύνης και εκπαίδευσης, πεποιθήσεις και συνήθειες των ανθρώπων που αποτελούν μια κοινωνική ομάδα. Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι κοινωνικοί παράγοντες είναι η κοινωνική τάξη και η κοινωνική θέση.

##### ι. Κοινωνική τάξη

Το προσωπικό που εργάζεται στους διάφορους οργανισμούς μπορεί να διακριθεί σε κοινωνικές ομάδες ή τάξεις με βάση την βαθμίδα την οποία κατέχουν μέσα στην Ιεραρχία. Η σημασία της κοινωνικής τάξης έγκειται στο ότι επηρεάζει τις διαθέσεις και τις προσδοκίες των ατόμων. Η μετακίνηση από την μια κοινωνική ομάδα στην άλλη λέγεται κινητικότητα (SOCIAL MOBILITY). Η κινητικότητα αυτή είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της κοινωνικής ευελιξίας μέσα στον οργανισμό, δημιουργεί όμως προβλήματα, διότι εκείνος που ανέρχεται σε ανώτερα κοινωνικά επίπεδα είναι υποχρεωμένος να προβεί σε ορισμένες προσαρμογές, οι οποίες επηρεάζουν το καθιερωμένο επίπεδο διαβίωσης αυτού και αναπτύσσουν νέους τρόπους συμπεριφοράς.

Συναφής ιδέα με αυτή της κινητικότητας είναι και η ιδέα

της δημιουργίας ευκαιριών για παραπέρα εξέλιξη.

Κάθε μέλος του προσωπικού μιας επιχείρησης, περιμένει από την εργασία του να του δώσει τις απαραίτητες ευκαιρίες για εξέλιξη προς τα πάνω, τόσο από οικονομικής, όσο και από κοινωνικής πλευράς. Η δυνατότητα για παραπάνω εξέλιξη είναι μια ιδέα με την οποία ο άνθρωπος αναπτύσσεται από την πρώτη σχολική περίοδο, αποτέλεσμα δε αυτής της αγωγής είναι η δημιουργία μιας βασικής προδιάθεσης του ατόμου να αναζητεί ευκαιρίες για άνοδο.

Η ικανοποίηση της ανάγκης αυτής υποχρεώνει τη Διοίκηση να εφαρμόσει μια πολιτική στο προσωπικό της ώστε να εξασφαλίζει τον αναγκαίο κάθε φορά βαθμό κοινωνικής κινητικότητας του προσωπικού.

Η ιδέα του ρόλου προέρχεται από την κοινωνιολογία και αποτελεί ένα σύστημα ενεργειών που αναπτύσσονται από ένα άτομο σε σχέση με άλλα άτομα. Αυτό προκύπτει σαν αποτέλεσμα της θέσης που κατέχει ο καθένας στην κοινωνική οργάνωση δια μέσου της οποίας επηρεάζει και επηρεάζεται από τους άλλους.

Έτσι προκειμένου ο άνθρωπος να συντονίσει τις εργασίες του με τους άλλους, είναι υποχρεωμένος να βρει έναν τρόπο αποδοχής της συμπεριφοράς των άλλων τουλάχιστον σε όση έκταση επηρεάζεται και αυτός από τους άλλους. Τη λειτουργία αυτή ασκεί μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο ο ρόλος.

Οι δραστηριότητες, τόσο των εργατών, όσο και των προϊσταμένων κατευθύνονται από την αντίληψη την οποία έχει ο καθένας για τον ρόλο του.

## ii. Κοινωνική θέση

Το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ένα άτομο μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο σε σχέση με άλλα άτομα αναφέρεται σαν κοινωνική θέση (STATUS).

Ο προσδιορισμός της θέσης αυτής σε ένα οργανισμό μπορεί να έχει επίσημη προέλευση, όπως συμβαίνει π.χ. στην περίπτωση της τυπικής οργάνωσης όπου η βαθμίδα στην οποία βρίσκεται ο καθένας στην κλίμακα της Ιεραρχίας είναι σαφώς προσδιορισμένη σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς, όπως μπορεί να είναι και ανεπίσημη προερχόμενη κυρίως από την αντίληψη την οποία έχουν τα μέλη μιας ομάδας για κάθε ένα συγκεκριμένο πρόσωπο. Με αυτή την έννοια η αξία την οποία παίρνει ένα άτομο σαν αποτέλεσμα της κρίσης και των εκτιμήσεων μιας ομάδας, έχει ιδιαίτερη σημασία.

Η αξία του ατόμου εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, από την ποιότητα του χαρακτήρα του, από τη θέση την οποία κατέχει μέσα στην κλίμακα της Ιεραρχίας, από τις δραστηριότητες τις οποίες αναπτύσσει και άλλες ιδιότητες τις οποίες αναπτύσσει και άλλες ιδιότητες τις οποίες οι άλλοι θεωρούν ότι συμβάλλουν στην διαμόρφωση των αξιών και την κάλυψη των αναγκών τις οποίες αντιμετωπίζει η ομάδα στην οποία ανήκει το συγκεκριμένο άτομο.

Η θέση δεν αποτελεί ιδιότητα ή πράγμα το οποίο ένα άτομο κατέχει σαν αναπόσπαστο στοιχείο της προσωπικότητάς του, αλλά είναι μια ιδιότητα που αποκτά το άτομο από τη συμμετοχή του σε μια ομάδα.

Με αυτή την έννοια η θέση δεν έχει γενική ακτινοβολία, δεν επιδρά δηλαδή στο κοινωνικό σύνολο γενικά, αλλά ειδικά

πάνω στα μέλη της ομάδας στην οποία το άτομο ανήκει.

Η κοινωνική θέση αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα κίνητρα διότι συνδιάζεται με το γόητρο του προσωπικού το οποίο τονίζει ιδιαίτερα την προσωπικότητα μέσα σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό σύνολο.

Για το λόγο αυτό η απώλεια της κοινωνικής αυτής θέσης συνδιαζόμενη με την απώλεια του γοήτρου επηρεάζει άμεσα ολόκληρη την προσωπικότητα του ατόμου.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κοινωνική θέση του ατόμου στην εργασία διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

Στους παράγοντες που προέρχονται από τον οργανισμό και  
Στους παράγοντες που προέρχονται από το εξωοργανισιακό περιβάλλον.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν:

- α. Η θέση στην κλίμακα της ιεραρχίας
- β. Ο τύπος της εργασίας και τα απαιτούμενα γι' αυτήν προσόντα
- γ. Οι συνθήκες εργασίας
- δ. Ο μισθός και
- ε. Η αρχαιότητα

Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν:

- α. Η ηλικία
- β. Το φύλο
- γ. Το γόητρο που αντλεί το άτομο από την εργασία
- δ. Το γόητρο του ίδιου του οργανισμού και
- ε. Ο βαθμός εκπαίδευσης.



## δ. Πολιτικοί παράγοντες

Όπως σημειώθηκε νωρίτερα, το πολιτικό και νομικό περιβάλλον των διοικητικών στελεχών συμπλέκεται στενά με το κοινωνικό περιβάλλον. Οι νόμοι ψηφίζονται συνήθως σαν αποτέλεσμα κοινωνικών πιέσεων και προβλημάτων. Αλλά αυτό που είναι ενοχλητικό, τόσο για το άτομο και το διοικητικό στέλεχος, όσο και για την οργάνωση είναι ότι από τη στιγμή που θα ψηφιστούν οι νόμοι μένουν συχνά στα βιβλία μόλις περάσει η κοινωνική ανάγκη που τους επέβαλε.

Το πολιτικό περιβάλλον – οι θέσεις και οι ενέργειες των πολιτικών και κυβερνητικών ηγετών και νομοθετών – αλλάζει με την άμπωτη και την παλίρροια των κοινωνικών απαιτήσεων και πεποιθήσεων.

Από την άποψη των διοικητικών στελεχών που πρέπει να ετοιμάζουν σχέδια για το μέλλον και να αναλαμβάνουν υποχρεώσεις σήμερα για ενέργειες που εκτείνονται στο μέλλον, αυτό που θα ήταν προτιμότερο είναι η καλύτερη πολιτική σταθερότητα. Οι διευθυντές επιχειρήσεων, για παράδειγμα, μπορούν να ζήσουν σχεδόν σε κάθε πολιτικό περιβάλλον που τους επιτρέπει να συνεχίσουν τη λειτουργία των επιχειρήσεών τους. Αν θα πρέπει να ζήσουν σε ένα περιβάλλον αβέβαιο που αλλάζει συνέχεια είναι σαν να παίζουν διοικητική ρουλέτα.

Κάθε διοικητικό στέλεχος σε κάθε είδους οργάνωση περικυκλώνεται από ένα πυκνό ιστό νόμων, εντολών και διατάξεων και δικαστικών αποφάσεων. Ορισμένες προορίζονται για την προστασία των εργατών, των καταναλωτών και των κοινοτήτων. Πολλές προορίζονται για να κανονίσουν την συμπεριφορά

διοικητικών στελεχών και των υφισταμένων τους σε επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς. Είναι σχετικά λίγα αυτά που μπορεί να κάνει ένα διοικητικό στέλεχος σε οποιαδήποτε οργάνωση που δεν έχουν κάποια σχέση και συχνά δεν εξαρτώνται απόλυτα από ένα νόμο ή μια διάταξη. Αυτό δεν σημαίνει ότι πολλοί από τους νόμους και τις διατάξεις μας είναι άχρηστοι, αν και όπως σημειώθηκε και πιο πάνω, πολλοί γίνονται απαρχαιωμένοι. Αποτελούν όμως ένα σύνθετο περιβάλλον για όλα τα διοικητικά στελέχη. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν τους νομικούς περιορισμούς και απαιτήσεις που αφορούν τις ενέργειές τους. Είναι λοιπόν κατανοητό ότι τα διοικητικά στελέχη σε όλα τα είδη οργανώσεων, και ειδικά στις επιχειρήσεις και την κυβέρνηση, έχουν συνήθως διαθέσιμο έναν εμπειρογνώμονα, καθώς παίρνουν τις αποφάσεις τους.

Εκτός των παραπάνω σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε μια επιχείρηση παίζει και η μορφή του πολιτεύματος της χώρας στην οποία εδρεύει η επιχείρηση.

Δηλαδή, όταν το πολίτευμα είναι δημοκρατικό οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους και μπορούν να τα διεκδικούν νόμιμα μέσα από τις εργατικές οργανώσεις και τα συνδικάτα χωρίς να κρέμεται από πάνω τους η απειλή της τιμωρίας και της απόλυσης. Τα οφέλη που αντλούν οι εργαζόμενοι μέσω των συνδικαλιστών τους οργάνων τους προσφέρουν τη σιγουριά, ασφάλεια, αυτοπεποίθηση και ικανοποίηση από την εργασία τους με αποτέλεσμα την αποδοτικότερη συμπεριφορά και την αποφυγή δυσμενών συγκρούσεων μέσα στην επιχείρηση.

Αντίθετα σε ένα απολυταρχικό πολίτευμα οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τις γνώμες τους, ούτε να διεκδικήσουν τα δικαιώματά τους - παίρνουν μόνο ότι τους δίνουν γιατί δεν μπορούν να κάνουν αλλιώς. Δεν έχουν συνδικάτα για να τα υποστηρίξουν και κάθε μορφή συνδικαλισμού είναι ανύπαρκτη ή κατευθυνόμενη από το κράτος, πράγμα που έχει τα ίδια αποτελέσματα για τους εργαζόμενους. Έτσι λοιπόν οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση στην οποία δεν επικρατεί δημοκρατικό κλίμα και δεν μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα, παρά τους κυριαρχεί ο φόβος και η καχυποψία δεν είναι δυνατόν να αναπτύξουν ένα πλήρες κλίμα συναδελφικότητας πράγμα το οποίο θα επηρεάσει τον αποδοτική συμπεριφορά μέσα και έξω από την επιχείρηση.

#### ε. Το φυσικό περιβάλλον

Λέγοντας φυσικό περιβάλλον εννοούμε τη φύση, το περιβάλλον, όπου ζει και αναπτύσσεται ένας οργανισμός. Η επιχείρηση σαν οργανισμός εξαρτάται άμεσα από το φυσικό περιβάλλον (τόπος εγκατάστασης, πρώτες ύλες, ενέργεια κλπ).

Αυτό όμως φαίνεται εντονότερα σε επιχειρήσεις με δραστηριότητες στον πρωτογενή τομέα παραγωγής. Για παράδειγμα μια αγροτική επιχείρηση δεν μπορεί να αναπτυχθεί σε ορεινή περιοχή, ενώ μια κτηνοτροφική επιχείρηση ή μια επιχείρηση ξυλείας μπορούν να αναπτυχθούν. Το φυσικό περιβάλλον είναι αυτό που καθορίζει τη φύση, τη μορφή της επιχείρησης και την πολιτική ή την τακτική που θα ακολουθήσει.

Η επιχείρηση που δεν θα λάβει υπ' όψιν τον παράγοντα φύση είναι καταδικασμένη σε αποτυχία και μαρασμό.

Οι επιχειρήσεις τώρα από την πλευρά τους πρέπει να σέβονται τη φύση και να μην δημιουργούν προβλήματα (ρύπανση, απόβλητα κατασπατάληση των φυσικών πόρων). Η καταστροφή της φύσης θα σήμαινε και την καταστροφή και της ίδιας της ζωής πάνω στη γή.

Σήμερα οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί την αναγκαιότητα αυτή και λαμβάνουν μέριμνα για την προστασία του περιβάλλοντος εφαρμόζοντας ειδικά προγράμματα.

Η πολιτεία και αυτή από την πλευρά της με κατάλληλη νομοθεσία φροντίζει για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

Το φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα εγκατασταθεί η επιχείρηση παίζει σπουδαίο ρόλο στη συμπεριφορά του εργαζομένου μέσα και έξω από αυτή. Π.χ. όταν ο χώρος εγκατάστασης της επιχείρησης είναι μακριά από κατοικημένες περιοχές ο εργαζόμενος παρουσιάζει προβλήματα μετακίνησης και έτσι έχουμε πιο συχνές αργοπορίες με αποτέλεσμα την σύγκρουση με τους προϊσταμένους του και την άσκηση πίεσης στους υφισταμένους του. Ακόμη αλλιώς αισθάνεται ένας εργαζόμενος ο οποίος δουλεύει σε ένα υγιεινό εξωτερικό περιβάλλον και αλλιώς κάποιος που καταπιέζεται από το περιβάλλον αυτό. Αλλιώς επηρεάζεται η συμπεριφορά του εργαζόμενου σε μια επιχείρηση όταν αυτή είναι εγκατεστημένη σε μια πυκνοκατοικημένη περιοχή, αλλιώς όταν αυτή βρίσκεται μέσα σε μια βιομηχανική ζώνη και αλλιώς όταν βρίσκεται εγκατεστημένη σε μια περιοχή η οποία δεν έχει αλλοιωθεί ούτε από τον ανθρώπινο παράγοντα, ούτε από την τεχνολογική εξέλιξη.

## ΕΝΔΩΓΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

### α. Τεχνολογικοί Παράγοντες

Μια από τις κρίσιμες πλευρές του περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης είναι η κατάσταση της τεχνολογίας που την επηρεάζει.

Τεχνολογία είναι ένας πολύ περιεκτικός όρος που δηλώνει το γενικό άθροισμα των γνώσεων που έχουμε για τους τρόπους που γίνονται τα πράγματα. Περιλαμβάνει τις εφευρέσεις. Περιλαμβάνει τις τεχνικές. Περιλαμβάνει το τεράστιο απόθεμα οργανωμένης γνώσης για τα πάντα, από την αεροδυναμική ως την ζωολογία. Αλλά κυρίως επιδρά πάνω στους τρόπους ενέργειας κατά τον σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή ή την πώληση αγαθών και υπηρεσιών.

### ι. Η Τεχνολογία και ο άνθρωπος

Ο άνθρωπος πάντα επεδίωκε την ικανοποίηση των αναγκών του με την εργασία. Στην εργασία αυτή προσπάθησε για το ίδιο του το συμφέρον να κάνει την εργασία του ευκολότερη και αποτελεσματικότερη. Αυτό το πέτυχε, τόσο με την βελτίωση των σχέσεων του με το φυσικό περιβάλλον και κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας, όσο και με την συνεχή εφεύρεση νέων μέσων παραγωγής ή με την τελειοποίηση όσων χρησιμοποιούσε.

Έτσι ο άνθρωπος κατόρθωσε να προχωρήσει από την ανέγερση των πυραμίδων και του Παρθενώνα στην κατασκευή ασυνήθως περιπλόκων μηχανισμών, οι οποίοι τον οδήγησαν στη Σελήνη.

Με την τεράστια ανάπτυξη της τεχνολογίας, ο άνθρωπος κατόρθωσε να δαμάσει τα στοιχεία της φύσης και να τα

προσαρμόσει στις ανάγκες του. Έτσι μπόρεσε να εξαφανίσει τις δυσμενείς επιδράσεις του θορύβου, της μόλυνσης της ατμόσφαιρας κλπ.

Οι βελτιώσεις αυτές του περιβάλλοντος, εκφράζονται σήμερα με την εισαγωγή συστημάτων κεντρικής θέρμανσης και κλιματισμού, συστημάτων έμμεσου φωτισμού, ηχομόνωσης κλπ.

Πέρα από αυτά ο άνθρωπος κατόρθωσε να αναπτύξει νέα υποκαταστήματα των αισθήσεών του, όπως π.χ. διάφορες οπτικές και ακουστικές συσκευές, οι οποίες διεύρυναν τις δυνατότητες προσπέλασης σε περιοχές που βρίσκονται πολύ πέρα από τα φυσιολογικά όρια. Σαν επαναστατικότερη όμως στον τεχνολογικό τομέα εφεύρεση μπορεί να θεωρηθεί ο ηλεκτρονικός υπολογιστής, ο οποίος δέχεται στοιχεία από το περιβάλλον, τα επεξεργάζεται και τα αποδίδει με τη μορφή απαντήσεων στα πολλαπλά προβλήματα που απασχολούν τον άνθρωπο. Τέλος η τεχνολογία έθφασε σε τέτοιο σημείο ώστε να διαμορφώνει ευέλικτους μηχανισμούς, οι οποίοι να προσαρμόζονται κάθε φορά στις ειδικές εργασιακές ανάγκες του ανθρώπου. Έτσι αναπτύχθηκε ένας νέος κλάδος, ο οποίος μελετά τις δυνατότητες προσαρμογής των μηχανικών μέσων στις απαιτήσεις του ανθρώπου, ώστε η ένταξή του στο σύστημα άνθρωπος - μηχανή να γίνει όσο το δυνατόν περισσότερο ανεκτή σε αυτόν.

ii. Γενική μορφή λειτουργίας του συστήματος άνθρωπος - μηχανή

Παράδειγμα ενός τέτοιου συστήματος αποτελεί το σύστημα οδήγησης του αυτοκινήτου. Το σύστημα απαιτεί την εισαγωγή πρώτης ύλης (υγρά καύσιμα και λιπαντικά) μέσα σε διάφορους

μηχανισμούς. Η λειτουργία των μηχανισμών προκαλεί τη λειτουργία ορισμένων δεικτών. Ο χειριστής χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που δίνουν σε αυτόν οι δείκτες για να θέσει στη συνέχεια, σε λειτουργία ορισμένα συστήματα ελέγχου (π.χ. των ταχυτήτων, του φωτισμού, των φρένων). Τέλος ο χειρισμός των διαφόρων συστημάτων ελέγχου καθορίζει το αποτέλεσμα και τον βαθμό απόδοσης των διαφόρων μηχανισμών.

Η σύνθεση αυτή του ανθρώπου και της μηχανής υπήρξε το αναγκαίο αποτέλεσμα της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης. Αυτό όμως δεν μπορεί να φθάσει στην πλήρη εξομολώση του ανθρώπου με την μηχανή και στην ανάλογη ρύθμιση της συμπεριφοράς του. Δηλαδή δεν μπορούμε να εφαρμόσουμε το ίδιο σύστημα συμπεριφοράς απέναντι στον άνθρωπο και στη μηχανή, επειδή και τα δύο στοιχεία αποτελούν μέρη του ίδιου συστήματος. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο άνθρωπος σαν έμψυχο ον αποτελεί σύνθεση ψυχικών και σωματικών ιδιοτήτων οι οποίες διαφοροποιούν τελείως τον άνθρωπο από τις μηχανές. Πέρα από αυτό, ο άνθρωπος αποτελεί και μια προσωπικότητα αναντικατάστατη σε αντίθεση με τη μηχανή η οποία μπορεί να επισκευάζεται ή ακόμη και να αντικαθίσταται ολοκληρωτικά. Για το λόγο αυτό η θέση του ανθρώπου στο σύστημα είναι θέση κυριαρχική απέναντι στη μηχανή, η δε μηχανή δεν αποτελεί παρά ένα μέσο απαραίτητο για την εκτέλεση εργασιών που δεν μπορούν μεν να εκτελεσθούν από τον άνθρωπο όμως γίνονται πάντα με εντολή του.

Έτσι σε κάθε περίπτωση είναι απαραίτητο να παίρνουμε σαν βασική προϋπόθεση για τη λειτουργία του συστήματος τη διατήρηση του ηθικού του ανθρώπου, σε υψηλά επίπεδα, σε

συνδιασμό με την εξασφάλιση της αξιοπρέπειάς του.

#### β. Τεχνικοί Παράγοντες

Οι τεχνικοί παράγοντες θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελούν το εσωτερικό φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης και συνδέονται βασικά με τις συνθήκες εργασίας που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση.

Μια από τις βασικές προσπάθειες οποιασδήποτε επιχείρησης είναι η δημιουργία συνθηκών, οι οποίες θα διευκολύνουν την επίτευξη υψηλών αποδόσεων από μέρους των εργαζομένων.

Η υψηλή απόδοση είναι δυνατόν γενικά να θεωρηθεί σαν συνάρτηση της αμοιβής, των γνώσεων και της εμπειρίας όπως και της ικανοποίησης την οποία ο εργαζόμενος απολαμβάνει από την εργασία του.

Οπωσδήποτε είναι αδύνατο με τις γνώσεις που υπάρχουν σήμερα να διακρίνουμε την επίδραση που έχουν οι παραπάνω παράγοντες στην απόδοση.

Συνεπώς, η δημιουργία συνθηκών ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί ένα όργανο το οποίο οι επιχειρήσεις οφείλουν να χρησιμοποιούν παράλληλα με τον κατάλληλο χειρισμό των αμοιβών και την λήψη μέτρων βελτίωσης της ποιότητας του προσωπικού τους.

#### ι. Φωτισμός

Ο φωτισμός αποτελεί τον σπουδαιότερο, ίσως, από τους παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν τις συνθήκες περιβάλλοντος και επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα



των εργαζόμενων. Έτσι οι καλές συνθήκες φωτισμού βοηθούν στην γρήγορη και ακριβή εκτέλεση της εργασίας, συντελούν στον περιορισμό της οπτικής κόπωσης και βοηθούν στον περιορισμό των ατυχημάτων στην εργασία. Τα οφέλη τα οποία μπορούμε να πάρουμε από την κατάλληλη ποιότητα του φωτισμού είναι:

- αύξηση της παραγωγής και μείωση του κόστους,
- βελτίωση της ποιότητας,
- ευχερέστερη εποπτεία,
- καθαριότητα χώρων,
- βελτίωση ηθικού και ικανοποίηση εργαζομένων.

Σύμφωνα με τα πορίσματα των ερευνών φαίνεται να υπάρχει σχέση μεταξύ επίδοσης και ποιότητας φωτισμού, πράγμα που πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις, γιατί πολύ συχνά ο παράγοντας αυτός δεν λαμβάνεται υπ' όψιν. Ο πολύ μικρός φωτισμός εντείνει υπερβολικά το σύστημα όρασης, ενώ όσο αυξάνει η ένταση του φωτός, τόσο βελτιώνεται η όραση. Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει ιδανική ποσότητα φωτισμού, η οποία είναι απαραίτητη σε κάθε περίπτωση. Το πρόβλημα συγκεντρώνεται στο πως θα έχουμε κάθε φορά τόσο φως, όσο είναι αναγκαίο για την εκτέλεση μιας δεδομένης εργασίας, ώστε να εκτελεσθεί αυτή, όσο το δυνατό γρηγορότερα και ακριβέστερα. Συνήθως ο φωτισμός τον οποίο χρειαζόμαστε είναι λιγότερος από ότι νομίζουμε. Είναι όμως απαραίτητο να έχουμε κάθε φορά τον κατάλληλο φωτισμό.

Οι επιχειρήσεις εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις, χρησιμοποιούν τόσο τον φυσικό, όσο και τον τεχνητό φωτισμό. Ο φυσικός φωτισμός προτιμάται επειδή χρησιμοποιείται αδιάπανα για την επιχείρηση. Όμως αυτό είναι σχετικό γιατί σίγουρα

υπάρχει το κόστος χρησιμοποίησης, όπως και η συχνή διαφοροποίηση της έντασης ανάλογα με την ώρα, την εποχή ή των καιρικών συνθηκών που επικρατούν και η άνιση κατανομή.

Ο τεχνητός φωτισμός διακρίνεται σε γενικό και τοπικό. Ο γενικός χρησιμοποιείται για τον φωτισμό σε όλους τους χώρους, ενώ ο τοπικός χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με τον γενικό φωτισμό σε θέσεις όπου εκτελούνται λεπτές εργασίες.

#### ii. Θερμοκρασία και υγρασία

Όπως όλοι ξέρουμε, ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και ταυτόχρονα παίρνει θερμότητα από το περιβάλλον του. Όσο βαρύτερη είναι η εργασία που εκτελεί ο εργαζόμενος, τόσο μεγαλύτερη είναι και η θερμοκρασία που παράγεται και τόσο χαμηλότερη πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος. Είναι ευνόητο ότι στην αντίστροφη περίπτωση η θερμοκρασία του περιβάλλοντος πρέπει να είναι υψηλότερη.

Παράλληλα με την θερμότητα πρέπει να παίρνουμε υπ' όψιν μας και την εργασία του περιβάλλοντος. Έτσι όταν η θερμοκρασία του περιβάλλοντος είναι υψηλή, η υγρασία πρέπει να είναι χαμηλή. Υψηλή θερμοκρασία και ταυτόχρονα υψηλή υγρασία διαμορφώνουν πολύ δύσκολες συνθήκες για τον ανθρώπινο οργανισμό.

#### iii. Θόρυβος

Θόρυβος είναι το αποτέλεσμα που παράγει ένα σύμπλεγμα από δονήσεις που δεν βρίσκεται σε αρμονική αναλογία. Είναι δηλαδή ήχος που προέρχεται από ακανόνιστες δονήσεις. Θόρυβος

γενικά θεωρείται ο ανεπιθύμητος ήχος που έχει δυσάρεστη ποιότητα.

Οι θόρυβοι δεν προκαλούν μονάχα ενοχλήσεις, αλλά έχουν γενικότερες φυσιολογικές και ψυχολογικές επιδράσεις στον ανθρώπινο οργανισμό. Έτσι η παρατεταμένη έκθεση στους θορύβους βλάπτει το νευρικό σύστημα, συντελεί στην ύψωση της πίεσης, την επιτάχυνση των παλμών της καρδιάς και προκαλεί ανωμαλίες στο πεπτικό σύστημα. Τέλος ισχυροί και παρατεταμένοι θόρυβοι είναι δυνατό να προκαλέσουν βλάβη στην ακοή.

Εκτός όμως από τις περιπτώσεις του θορύβου στην υγεία των ατόμων, γενικότερα υπάρχουν επιπτώσεις πάνω και στην εργασία. Συγκεκριμένα υψηλοί θόρυβοι δυσχαιρένουν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και εμποδίζουν τη λήψη των διαφόρων ηχητικών σημάτων. Παράλληλα εμποδίζουν την συγκέντρωση του ατόμου με συνέπεια την πτώση της ποιότητας της προσφερόμενης εργασίας, πρόκληση καθυστερήσεων και διακοπών και παρερμηνεία εντολών κλπ.

Οι θόρυβοι και οι κραδασμοί δεν μπορούν να εξαλειφθούν τελείως, όμως οι συνέπειές τους είναι δυνατόν να ελαττωθούν με τη λήψη κατάλληλων μέτρων προστασίας.

Αυτοί είναι:

- iii.α. Αντιμετώπιση του θορύβου στην πηγή του. Ειδικότερα τα μέτρα της κατηγορίας αυτής, αφορούν την προσπάθεια προμήθειας λιγότερο θορυβωδών μηχανημάτων στην αντικατάσταση ή επισκευή του εξοπλισμού και στην συντήρηση των παραγωγικών μέσων, ώστε να λειτουργούν ικανοποιητικά.

- iii.β. **Ηχητική μόνωση των χώρων.** Όταν οι θόρυβοι δεν είναι δυνατό να περιορισθούν στην πηγή τους οι προσπάθειες ελάττωσής τους κατευθύνονται στα μέσα με τα οποία μεταφέρονται αυτοί.
- iii.γ. **Απομόνωση του πιο θορυβώδους εξοπλισμού.** Όταν ο περιορισμός των θορύβων δεν είναι δυνατός με άλλες μεθόδους, τότε σκόπιμη είναι η απομόνωση του πιο θορυβώδους εξοπλισμού σε ιδιαίτερους χώρους, ηχητικά μονωμένους.

#### iv. **Εξαερισμός**

Η θερμοκρασία η οποία προκαλείται από μια φυσική δραστηριότητα πρέπει να αντιμετωπίζεται, προκειμένου ο άνθρωπος να εξασφαλίσει τη συνέχεια της εργασίας του.

Ο βασικός μηχανισμός για τη ρύθμιση της θερμοκρασίας του σώματος είναι το σύστημα επίδρωσης. Ο κατάλληλος δε αερισμός προσδιορίζει την αποδοτικότητα του μηχανισμού αυτού.

Έτσι οι μεταβολές στο σύστημα εξαερισμού προκαλούν μεταβολές, τόσο στην παραγωγικότητα του ανθρώπου, όσο και στο ρυθμό των ατυχημάτων και το ηθικό.

#### **Χρωματισμός επιφανειών**

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

Πρέπει επίσης να προσέξουμε τους συνδιασμούς των

διαφόρων χρωμάτων. Γενικά αποφεύγουμε τις έντονες αντιθέσεις των χρωμάτων, εκτός αν πρόκειται για χώρο παραγωγής, όπου για λόγους ασφάλειας τα μηχανήματα και τα τμήματά τους που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή, χρωματίζονται με έντονα αντίθετα χρώματα.

Για τους τοίχους και την ενδυμασία των εργαζομένων προτιμούμαι απαλούς και ξεκούραστους συνδιασμούς.

### **Μετάδοση μουσικών προγραμμάτων**

Η μετάδοση μουσικής στους χώρους εργασίας, εφ' όσον βέβαια το επιτρέπει η φύση του έργου που εκτελείται, δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στον εργαζόμενο και επηρεάζει την απόδοσή του.

### **Εργαλεία και μηχανήματα**

Η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του εξαρτάται, από την καταλληλότητα των χρησιμοποιημένων και αναγκαίων για την εργασία των εργαλείων και μηχανών. Η καταλληλότητα αυτή συνίσταται στην χρησιμοποίηση εξοπλισμού ειδικά μελετημένου για κάθε τύπο εργασίας και στην χρησιμοποίηση εξοπλισμού προσαρμοσμένου στα σωματικά φυσιολογικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά του ατόμου.

### **γ. Θεσμικοί Παράγοντες**

Κάθε επιχείρηση θέτει ορισμένους σκοπούς, ορισμένους στόχους, για να επιτελέσει το παραγωγικό της έργο. Οι σκοποί αυτοί για να φτάσουν μέχρι την τελευταία βαθμίδα της ιεραρχίας και να πραγματοποιηθούν, χρειάζεται ένα σύστημα επικοινωνίας.

Μετάδοση εντολών, οδηγιών προς τα κάτω, αλλά μετάδοση και του τρόπου αντίδρασης από κάτω προς τα πάνω, ώστε με βάση αυτή την παλλιδρομική κίνηση, να ρυθμίζεται η όλη πολιτική μιας επιχείρησης προς το προσωπικό της. Οι παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν την όλη πολιτική της επιχείρησης προς το προσωπικό ονομάζονται θεσμικοί παράγοντες γιατί βασίζονται στους οργανωτικούς θεσμούς. Παρακάτω θα αναλύσουμε τους παράγοντες αυτούς και πως επιδρούν στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

#### Η εκπαίδευση και επιμόρφωση

Με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση εννοούμε την παροχή εφοδίων (με διδασκαλία και με εξάσκηση) για την άσκηση ενός επαγγέλματος.

Με τον όρο μετεκπαίδευση εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση. Έτσι, π.χ. μιλούμε για μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης στελεχών τα οποία έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη.

Συχνά χρησιμοποιείται και ο όρος "ανάπτυξη ηγετικών στελεχών" που αναφέρεται στα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής μεταβολή των συνθηκών, τόσο στην αγορά εφοδιασμού, όσο και στην αγορά διάθεσης των προϊόντων, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών, καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια

επιχείρηση, αυξάνουν συνεχώς τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων και ήδη απασχολούνται σε αυτές.

### Μέθοδοι

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να εκπαιδεύσει τα στελέχη είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο ενδιαφερόμενος. Οι μέθοδοι διακρίνονται:

- α. Μέθοδοι που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης:
  1. Εγκατάσταση και ενημέρωση
  2. Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα
  3. Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης
- β. Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους:
  1. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία
  2. Προκαταρκτική εκπαίδευση
- γ. Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη:
  1. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία
  2. Εναλλαγή θέσεων εργασίας
  3. Υπόψυση ρόλων
  4. Πρακτική εξάσκηση
  5. Θεωρητική εκπαίδευση
- δ. Μέθοδοι που αφορούν ανώτερα ηγετικά στελέχη:
  1. Επιχειρηματικά παιχνίδια
  2. Εκπαίδευση Ευαισθησίας

## Η εξειδίκευση

Από τα πρώτα στάδια εξέλιξης της οργανωτικής σκέψης δόθηκε μεγάλη έμφαση στην πλήρη εξειδίκευση, γιατί θεωρήθηκε και όχι άδικα, ότι αυξάνει την επίδοση του εργαζομένου.

Η πλήρης όμως απλοποίηση της εργασίας, όπου ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί ένα μικρό μέρος της εργασίας, γρήγορα δημιούργησε προβλήματα ψυχολογικής κυρίως φύσης. Ο εργαζόμενος χάνει την επαφή του με το προϊόν και στερείται τη χαρά της δημιουργίας.

Σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι παρά τις άριστες συνθήκες οργάνωσης, ασφάλισης, αμοιβής, περιβάλλοντος κλπ, που δυνατόν να υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση, οι άνθρωποι που εκτελούν απλοποιημένες και τυποποιημένες εργασίες αισθάνονται πολύ συχνά δυσαρεστημένοι, είναι αδιάφοροι, απαθείς, νευρικοί, όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε στις σχετικές συνεντεύξεις, αισθάνονται περιφρόνηση για την δουλειά τους, δεν έχουν δυνατότητα να πάρουν πρωτοβουλίες, δεν ασκούν κανένα έλεγχο πάνω στη δουλειά τους, δεν έτυχε να δούν ποτέ ολοκληρωμένο το προϊόν, δεν έχουν το συναίσθημα ότι ανήκουν σε κάποια ομάδα και αισθάνονται ανώνιμοι, χωρίς αξία, χωρίς δυνατότητα ανθρώπινης επικοινωνίας.

Ένα ακόμη σοβαρό μειονέκτημα της εξειδίκευσης είναι η ανάπτυξη ενός καθαρά υποκειμενικού παράγοντα ψυχολογικού, της ανίας.

## Η Διαταγή (Η Εντολή)

Το πιο λεπτό πράγμα στις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου είναι η διαταγή. Για την καλή λειτουργία των



εργασιών πρέπει όλες οι εντολές να εκτελούνται όσο είναι δυνατό.

Η πειθαρχία αποβλέπει στο να εκτελούνται οι εντολές με καλή θέληση και ακρίβεια και όσο το δυνατόν χωρίς αντιρρήσεις. Χωρίς πειθαρχία η διαταγή χάνει το νόημά της. Αν ο υπάλληλος έχει αντιρρήσεις φυσικό είναι να τον απολύσουν. Στην πράξη όμως τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά. Ο εργοδότης δεν μπορεί να ασκεί πια δικαιώματα απόλυτου κυρίου. Η εργατική νομοθεσία του περιορίζει το δικαίωμα αυτό. Κι αν τον απολύσει θα πρέπει να τον αποζημιώσει. Αλλά εκτός από αυτό κάθε πρόσληψη και απόληση στοιχίζει, γιατί απαιτείται χρόνος, για να προσαρμοστεί ο κάθε νέος εργαζόμενος, χώρια που προκαλείται και πολλές φορές φθορά υλικού. Η επιχείρηση έχει λοιπόν συμφέρον να διατηρήσει για πολύ διάστημα το προσωπικό της. Για να μην αναγκαστεί λοιπόν να απολύσει προσωπικό, πρέπει οι διαταγές της να μην βρίσκουν αντιδράσεις. Για να γίνει αυτό χρειάζεται να προσεχτούν ορισμένα πράγματα. Θα πρέπει να αναλύσουμε τα αίτια της απειθαρχίας και της πειθαρχίας.

#### **Απειθαρχία (απείθεια - ανυπακοή)**

Η μη εκτέλεση μιας εντολής μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο κατηγορίες: Η πρώτη είναι φύσεως λ ε ι τ ο υ ρ γ ι κ ή ς: Οι εντολές δεν εκτελούνται λόγω έλλειψης ειδικών επαγγελματικών ιδιοτήτων (κακή μνήμη, αδεξιότητα, βραδύτητα κλπ). Ο υπάλληλος είναι μέσης ευφυΐας και δεν μπορεί να συλλάβει το νόημα της εντολής. Είναι αργός και μόνο εν μέρει κατορθώνει να εκτελέσει την εντολή. Δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις. Εδώ η ανυπακοή δεν προέρχεται από έλλειψη καλής

θέλησης αλλά από αδυναμία. Η δεύτερη κατηγορία των αιτίων της απειθαρχίας είναι φύσεως **χαρακτηριολογικές**: Η ικανότητα εκτέλεσης του έργου υπάρχει στον υπάλληλο, αλλά οι χαρακτηριστικές του διαθέσεις εμποδίζουν την εκτέλεση. Αυτή είναι η πραγματική απειθαρχία και μπορεί να εκδηλωθεί σε διάφορες μορφές.

1. Η εντολή εκτελείται, αλλά με μουρμουρητά και κακή διάθεση. Αυτό το βλέπουμε στην έκφραση του προσώπου και στις κινήσεις.
2. Η εντολή δεν εκτελείται ή ακόμη γίνεται κάτι εντελώς αντίθετο από αυτό που ζητήθηκε.
3. Μια άλλη στάση συνίσταται στην φαινομενική μόνο συμμόρφωση με τη διαταγή, ενώ στην πραγματικότητα την εκτελεί πολύ άσχημα.

Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που οδηγούν στην απειθαρχία είναι:

1. Η έλλειψη κοινωνικότητας. Υπάρχουν πράγματι άτομα που είναι ανάκανα να προσαρμοστούν και να ενσωματωθούν σε ένα κοινωνικό οργανισμό.
2. Συναισθήματα αντικοινωνικά, εχθρικά, που σπρώχνουν μερικά άτομα να ενοχλούν τους άλλους.
3. Η υπερβολική ανάγκη να δείξει ότι έχει αξία. Πολλά είναι τα άτομα που φοβούνται, ότι η εκτέλεση μιας εντολής προσβάλλει την προσωπική τους αξιοπρέπεια.
4. Συναισθήματα κατωτερότητας και αναπηρίας. Οι άνθρωποι που υποφέρουν διανοητικά ή ψυχικά, που κατατρέχονται από συναισθήματα κατωτερότητας, αναζητούν να αναπληρώσουν το συναίσθημα αυτό.

5. Ψυχικές συγκρούσεις.
6. Ανακοπή της ομαλής εξέλιξης.
7. Η προσωπική αντιπάθεια για τον προϊστάμενο, από έλλειψη εκτίμησης, είτε διότι ο προϊστάμενος είναι ανίκανος επαγγελματικά, είτε γιατί είναι άνθρωπος κατώτερος.
8. Απέχθεια προς το είδος της εργασίας.
9. Ο υπάλληλος δεν είναι επαρκώς πληροφορημένος, σχετικά με το επάγγελμά του.

#### Τα εξωτερικά αίτια της ανυπακοής

Τα αίτια αυτά είναι τα εξής:

1. Η κακή αντίληψη που έχουν ορισμένα άτομα περί πειθαρχίας. Πιστεύουν ότι πειθαρχία σημαίνει "κατωτερότητα" σημαίνει "υποδούλωση".
2. Ένα δεύτερο επιχείρημα, πολύ διαδεδομένο κι αυτό, που αντιτάσσουν προς την αυστηρή πειθαρχία, είναι ότι αυτή παραλύει την θέληση, ελαττώνει την ανεξαρτησία και σβήνει την προσωπικότητα.

Θα σημειώσουμε ακόμη ότι, μερικές φορές η απειθαρχία αποτελεί μια υγιή αντίδραση, όταν πράγματι το άτομο μπορεί να αντιταχθεί σε μια διαταγή που δεν είναι εφαρμόσιμη, όταν διαθέτει ένα καλό κριτικό πνεύμα, αφού αναπτύξει στον προϊστάμενό του τα επιχειρήματά του.

#### Πειθαρχία

Θα έλεγε κανείς ότι η έλλειψη αιτίων για απειθαρχία θα έπρεπε αυτόματα να οδηγήσει στην πειθαρχία. Κι όμως δεν είναι έτσι, γιατί υπάρχουν τελείως ειδικοί λόγοι που

καθορίζουν την πειθαρχία.

1. Η ανάγκη να επιβεβαιώσει την ύπαρξή του, που είναι σύμμαχος στο συναίσθημα της δικής του αδυναμίας

Η πειθαρχία σαν ανάγκη ασφάλειας είναι μια συνεχής διάθεση. Το άτομο το χαρακτηρίζουμε συνήθως με τον ορο πειθήνιος, άφωσιωμένος, ταπεινόφρονας. Αν προχωρήσει περισσότερο φτάνει σε μια πλήρη υποταγή, υποδούλωση, σε μια νοοτροποία σκλάβου.

Καμμία φορά στην κατηγορία αυτή υπάρχουν άτομα των οποίων η υποταγή είναι μόνο φαινομενική. Μπροστά στον προϊστάμενο υποκρίνονται ότι εκτελούν όλες τις διαταγές του, αλλά μόλις τους γυρίσει την πλάτη ενεργούν όπως τους αρέσει. Αυτή η "υπό πίεση" πειθαρχία, είναι η συνέπεια, είτε μιας αντιπάθειας προς την εργασία, είτε κακή πίστη που παίρνει τη μορφή υποκρισίας.

2. Πειθαρχία για λόγους συναισθηματικούς

Στοργή, πιστότης, εκτίμηση. Θετικά συναισθήματα που δοκιμάζει ένα άτομο κάνουν να γεννηθεί η επιθυμία να είναι ευχάριστος, να του διευκολύνει την ύπαρξη, να τον εξυπηρετεί. Υποτάσσεται λοιπόν ευχαρίστως σε αυτόν. Η πειθαρχία αυτή χαρακτηρίζεται από ένταση και διάρκεια και αυτό εκτιμάται ιδιαιτέρως.

3. Πειθαρχία από υπολογισμό

Είναι η πειθαρχία που αποβλέπει σε ένα προσωπικό σκοπό, είτε για να προτιμηθεί σε μια προαγωγή, είτε για να επιτύχει

μια αύξηση μισθού κλπ. Η πειθαρχία αυτή συνήθως διατηρείται μέχρι που να επιτευχθεί ο σκοπός. Δεν πρόκειται λοιπόν για πραγματική πειθαρχία, αλλά για υποκρισία, που πολλές φορές αποκαλύπτεται η πραγματική της φύση.

Η ψυχική δομή αυτών των ατόμων χαρακτηρίζεται από ευλιγισία, επιτίδευση και το ευμετάβλητο.

#### 4. Αυτόνομη πειθαρχία

Έχει την πηγή της στην πεποίθηση, ότι οι διαταγές και οι οδηγίες που δόθηκαν είναι αναγκαίες και δικαιολογημένες. Στις περιπτώσεις αυτές το άτομο έχει πλήρη συνείδηση των εργασιών που του επιβάλλονται από το επάγγελμά του ή από μια κατάσταση της ιδιωτικής του ζωής, τις θεωρεί σαν ιερές υποχρεώσεις.

Μεταξύ των μορφών πειθαρχίας που αναφέραμε, μόνο η πειθαρχία που έχει σαν κίνητρο την ανάγκη για ασφάλεια, αυτή που βασίζεται στη συμπάθεια και η αυτόνομη πειθαρχία έχουν θετικά αποτελέσματα. Υπάρχουν προϊστάμενοι που κατορθώνουν να εξασφαλίσουν την πειθαρχία του προσωπικού τους. Οι προϊστάμενοι αυτοί έχουν έναν τρόπο που προκαλεί τον θαυμασμό των εργαζομένων. Δημιουργείται μια αφοσίωση και ένα πνεύμα υπακοής χωρίς όρια. Εξ' άλλου όσο μια προσωπικότητα είναι ανεπτυγμένη ηθικά, τόσο πιο πολύ εμπνέει στους υφιστάμενους την τάση της αυτόνομης πειθαρχίας. Το παράδειγμα αυτό παίζει έναν σπουδαίο ρόλο. Προκαλεί μια μίμηση. Εκείνο που λέμε "εκτιμώ κάποιον", μεταφράζεται σε μια ανάγκη "μίμησης" μια επιθυμία να φανεί άξιος του προσώπου που τον εκτιμά.

### Μορφές πειθαρχικών ποινών

Οι ποινές που εφαρμόζονται συνήθως σε μια επιχείρηση είναι κατά σειρά σπουδαιότητας.

- προφορικές συστάσεις,
- γραπτές συστάσεις,
- διακοπή της εργασίας για λίγες μέρες,
- υποβιβασμός
- απόλυση

Οι προφορικές συστάσεις γίνονται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο, όταν οι υφιστάμενοι δεν καταφέρνουν να διατηρήσουν τις επιδόσεις που μέχρι τώρα επιτύγχαναν ή παραβαίνουν κάποιο κανόνα.

Οι γραπτές συστάσεις αποτελούν μια τυπική μορφή κυρώσεων.

Η διακοπή εργασίας. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος απομακρύνεται από την εργασία του για μερικές μέρες και δεν πληρώνεται χωρίς όμως να χάσει τη θέση του.

Ο υποβιβασμός είναι οπωσδήποτε υποτιμητικός για τον εργαζόμενο, εκτός αν γίνει για λόγους ανεξάρτητους από τη θέλησή του το άτομο δεν μπορεί να αποδώσει πια καλά στην εργασία του.

Η απόλυση αποτελεί το τελευταίο μέσο επιβολής πειθαρχικών κυρώσεων και φυσικά επιβάλεται αφού αποτύχουν όλα τα άλλα ή όταν έχει γίνει πολύ σοβαρή παράβαση.

### Η διαπραγμάτευση

Η ποικιλία και η διαφοροποίηση των στόχων, η κατάτμιση των δραστηριοτήτων σε μικρότερα ανεξάρτητα κομμάτια απαιτεί

όλο και μεγαλύτερη συνεργασία, συντονισμό και πρόσμιξη των επικεφαλής στελεχών.

Επίσης είναι μεγάλη ανάγκη οι αποφάσεις να παίρνονται στο κατώτερο δυνατό επίπεδο σαν αποτέλεσμα της ανάγκης το κάθε επίπεδο MANAGEMENT<sup>(1)</sup> να αφηθεί απερίσπαστο στα δικά του έργα.

Μ' αυτόν τον τρόπο επίσης οι επιχειρήσεις γίνονται πιο ευέλικτες ανταποκρινόμενες γρήγορα και αποτελεσματικά στις - ανάγκες που προκύπτουν και χρειάζονται μια άμεση αντιμετώπιση. Έτσι και χρόνος εξοικονομείται από την άσκοπη προσφυγή στα ανώτερα επίπεδα, αλλά και ευκαιρία για εκπαίδευση δημιουργείται για τα κατώτερα στελέχη, ώστε να συνεργάζονται μεταξύ τους χωρίς να καταφεύγουν σε ανωτέρους τους για τη λύση προβλημάτων, που πολλές φορές μπορούν να λυθούν στο δικό τους επίπεδο.

Ειδικότερα τα στελέχη πρέπει να αφήνονται ελεύθερα, ακόμη και να ενθαρρύνονται, να λύσουν τις διαφορές τους με τους συναδέλφους τους μέσα από την εξάσκηση των προσωπικών τους ικανοτήτων και των τεχνικών της διαπραγμάτευσης, που κατ' εξοχή πρέπει να χρησιμοποιούνται στις διαπροσωπικές σχέσεις.

Η διαπραγμάτευση μέσα στην επιχείρηση δεν έχει πάρει την αναγνώριση που πρέπει. Οι περισσότεροι άνθρωποι νομίζουν ότι διαπραγματευόμαστε μόνο με έναν ανταγωνιστή, έναν πελάτη ή γενικά με κάποιον εκτός εταιρείας.

---

**MANAGEMENT:** είναι ένα σχέδιο δημιουργίας και διατήρησης ενός δυναμικού περιβάλλοντος σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, όπου οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με συναδέλφους τους με μια λειτουργική επάρκεια, αλλά και αποτελεσματικότητα, για την επίτευξη των στόχων της ομάδας τους αρχικά και της επιχείρησης ή του οργανισμού γενικότερα.

Ακόμη νομίζουν ότι διαπραγμάτευση σημαίνει να δώσεις όσο πιο λίγα και να πάρεις όσο γίνεται πιο πολλά. Στην πραγματικότητα, αν η διαπραγμάτευση γίνει θετικά, ειλικρινά και δημιουργικά είναι η πιο αποτελεσματική διαδικασία για να φτάσει κανένας σε συμφωνίες ποιότητας που υποβοηθούν πραγματικά το έργο της επιχείρησης.

Πολλές φορές απλώς δεν αναγνωρίζουμε την ανάγκη για διαπραγμάτευση. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην εσφαλμένη αντίληψη που έχουμε για την διαπραγμάτευση.

Επίσης μπορεί να οφείλεται στην ανεπαρκή εντύπωση που μπορεί να έχουμε για τις συνολικές ανάγκες και απαιτήσεις της επιχείρησης, που άλλοτε μας εμποδίζει να δούμε τα ασυμβίβαστα και άλλοτε πάλι μας κάνει να βλέπουμε στατικά μια κατάσταση, με συνέπεια να μην αντιμετωπίζουμε με διάθεση συνεργασίας τα προβλήματα που συνεχώς παρουσιάζονται.

### **Αρχές της διαπραγμάτευσης**

Πρώτος κανόνας για αποτελεσματική διαπραγμάτευση είναι η παραδοχή ότι μερικοί συνάδελφοι θα βοηθήσουν κάποιο συνάδελφό τους να πετύχει τους στόχους του με ζημιά δική τους.

Οι άνθρωποι γενικά δεν δουλεύουν αντίθετα από το συμφέρον τους, τουλάχιστον για πολύ. Αρκετοί όμως θα παρέκλιναν από αυτούς τους κανόνες για χάρη κάποιου συνάδελφού τους που θα τους το ανταπέδιδε με κάποιο τρόπο.

Η διαπραγμάτευση αρχίζει από μια αντίθεση μεταξύ δύο μερών που έχουν δύναμη, αλλά όχι κατ' ευθείαν εξάρτηση και έλεγχο και που ωστόσο επιθυμούν να αλλάξουν μια κατάσταση αλλά με διαφορετικό το κάθε μέρος τρόπο.



Ο εντοπισμός του σημείου της αντίθεσης είναι το πρώτο βήμα για μια αποτελεσματική διαπραγμάτευση. Αυτό εξ' άλλου είναι και το πιο χρήσιμο στάδιο στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης μια που ο εντοπισμός των αντιθέσεων αυτομάτως περιορίζει τις εναλλακτικές λύσεις που θα εξετασθούν.

Υπάρχουν τρεις δυνατές επιλογές χειρισμού σε μια κατάσταση που περιέχει κοινά ενδιαφέροντα, αλλά και αντιθέσεις.

1. Αρνητική τοποθέτηση και αμετακίνητη θέση. Ένα από τα δύο μέρη θέτει όρους αφήνοντας στο άλλο μέρος την ευθύνη να βρει τη λύση.
2. Παζάρεμα. Με περιορισμένη διαπραγματευτική δυνατότητα και πιθανότητα λύσης, όχι αμοιβάλας απόδοσης.
3. Πραγματική διαπραγμάτευση. Πλήρης, ανοιχτή συζήτηση, όπως την ορίσαμε παραπάνω, με διάθεση ειλικρινούς συνεργασίας, κάτω από τους κανόνες της καλής πίστης.

Η άποψη που επικρατεί και σύμφωνα με την οποία η διαπραγμάτευση είναι κάτι δύσκολο και ότι μόνο ευφυείς άνθρωποι μπορούν να την χειριστούν, πρέπει να αναθεωρηθεί. Ο MANAGER θα πρέπει να την δει σαν εργαλείο να λύνει καθημερινά προβλήματα σε όλα τα επίπεδα.

Πρέπει να την δει σαν μια επιδεξιότητα που πρέπει να καλλιεργηθεί. Προσωπικά χαρίσματα συνδρασμένα με την καλλιέργεια της επιδεξιότητας οδηγούν σε άριστα αποτελέσματα, κάτω από την βασική αποδοχή ή διαπραγμάτευση για να είναι επιτυχημένη πρέπει να οδηγεί σε αμοιβαία ικανοποίηση.

## Η Αλλαγή

Όλοι οι προϊστάμενοι σε κάποια στιγμή της επαγγελματικής τους ζωής αντιμετωπίζουν το πρόβλημα "αλλαγή". Πιστεύεται μάλιστα πως οι καινοτομίες πρέπει να αποτελούν βασικό μέλημα κάθε προϊσταμένου. Ο ρυθμός των αλλαγών που γίνονται στην επιχειρηματική ζωή ολοένα αυξάνεται, η αιτία του φαινομένου αυτού πρέπει να αναζητηθεί στον επιταχυνόμενο ρυθμό με τον οποίο εμπλουτίζονται οι γνώσεις του ανθρώπου, τόσο στον τομέα της τεχνολογίας, όσο και στην επιστήμη της διοίκησης.

Από τις αλλαγές που γίνονται στην επιχείρηση κανένας δεν μένει ανεπηρέαστος. Αλλαγές σε ένα τμήμα κι όταν ακόμη δεν επηρεάζουν άμεσα τα άλλα τμήματα, τα επηρεάζουν έμεσα.

Τα αίτια που προκαλούν αλλαγές στις επιχειρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες:

- α. Αλλαγές τεχνολογικής προέλευσης,
- β. Αλλαγές στη δομή ή στην πολιτική της επιχείρησης και
- γ. Αλλαγές στο προσωπικό.

Στην πρώτη κατηγορία υπάγονται αλλαγές στην διαδικασία παραγωγής, εισαγωγή νέων μηχανημάτων, αγορά COMPUTERS κλπ.

Στη δεύτερη κατηγορία υπάγονται αλλαγές στο σύστημα αμοιβής του προσωπικού, αλλαγές στο οργανόγραμμα, αγορά ή συγχώνευση της επιχείρησης, αλλαγές στη ροή της εργασίας, αλλαγή στο ωράριο κλπ

Στην τρίτη κατηγορία αναφέρονται οι αλλαγές στα πρόσωπα της διοίκησης, ομαδικές παραιτήσεις, αλλαγή ύφους διοίκησης, πρόσληψη ή απόλυση προσωπικού κλπ. Πολλές αλλαγές είναι ωστόσο δύσκολο να καταταγούν σε μια κατηγορία, γιατί περιλαμβάνουν και τεχνολογικές καινοτομίες και αλλαγές στη

δομή της επιχείρησης ή το προσωπικό.

Πριν επιχειρηθεί οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να εξετάζονται οι επιπτώσεις της και στις τρεις προαναφερθείσες κατηγορίες.

#### Επίδραση της αλλαγής στον άνθρωπο

Η επίδραση της αλλαγής στον άνθρωπο είναι συνάρτηση του μεγέθους και του είδους της αλλαγής και της προσωπικής ικανότητας να προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις. Η ικανότητα προσαρμογής των ανθρώπων διαφέρει, μερικοί αντέχουν λιγότερο με αποτέλεσμα να τους δημιουργούνται ψυχοσωματικές ανωμαλίες και καταστάσεις που σε άλλους ανθρώπους θα περνούσαν σχετικά απαρατήρητες.

Οι άνθρωποι συνήθως δέχονται με αρνητικά συναισθήματα την αλλαγή, ιδιαίτερα αν πιστεύουν ότι δημιουργεί κινδύνους για την οικονομική ή συναισθηματική τους ασφάλεια. Έτσι οι τεχνολογικές αλλαγές γίνονται δεκτές συνήθως με αρνητικά συναισθήματα από τους εργαζόμενους εκείνους που φοβούνται πως η σημασία της δουλειάς τους στην επιχείρηση θα μειωθεί λόγω της αλλαγής, με επιπτώσεις τόσο στη θέση τους στην επιχείρηση, όσο και στην οικονομική τους θέση.

Συχνά επίσης πίσω από την αρνητική στάση των εργαζομένων στην αλλαγή υπάρχει ο φόβος πως δεν θα τα καταφέρουν να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις που θέτει η αλλαγή.

Αρνητική είναι επίσης η αντίδραση του εργαζομένου στην αλλαγή όταν συνεπάγεται διακοπή προσωπικών δεσμών που δημιουργούνται στην επιχείρηση. Το φαινόμενο αυτό είναι

συνηθισμένο στην περίπτωση οργανωτικών αλλαγών, που συνεπάγονται την διακοπή εργασιακών σχέσεων ατόμων που είχαν συνηθήσει να συνεργάζονται μέσα σε κλίμα αμοιβαίας φιλίας.

Οι αντιδράσεις των εργαζομένων στις αλλαγές στην επιχείρηση ποικίλουν σε ένταση, εκτεινόμενες από την ενθουσιώδη συνεργασία και υποστήριξη μέχρι την εσκεμμένη δολιοφθορά. Παρακάτω αναφέρουμε μερικές μορφές τέτοιων αντιδράσεων.

1. Αποδοχή της αλλαγής. Οι αντιδράσεις του εργαζομένου σε αυτή την περίπτωση εκτείνονται από την ενθουσιώδη εργασία και υποστήριξη μέχρι την απλή αποδοχή της αλλαγής. Στις περιπτώσεις αυτές πίσω από την αποδοχή της αλλαγής υπάρχει συνήθως κάποιο όφελος που αναμένει ο εργαζόμενος να αποκομίσει από αυτήν και που μπορεί να είναι, είτε οικονομικής είτε άλλης μορφής.
2. Παθητική αντίδραση. Μπορεί να κλιμακωθεί στην απάθεια, στην εσκεμμένη έλλειψη πρωτοβουλίας, στην επιθετική συμπεριφορά και τη συνεχή διαμαρτυρία. Πολλές φορές αίτιο των αντιδράσεων αυτών είναι ο στενότερος έλεγχος της διοίκησης που συνοδεύει συνήθως την αλλαγή.
3. Ενεργός αντίδραση. Μπορεί να εκδηλωθεί σαν μείωση του ρυθμού εργασίας, διάπραξη λαθών, ή και δολιοφθορών στα μηχανήματα. Μπορεί ακόμη να συνοδεύεται από αύξηση των απουσιών των εργαζομένων, αιτήσεις μεταθέσεις ή παραιτήσεις.

#### **Μέθοδοι μείωσης των αντιδράσεων στην αλλαγή**

Κάθε προϊστάμενος έχει λοιπόν να αντιμετωπίσει στην

εργασία του το πρόβλημα αλλαγή, ωστόσο αυτή δεν είναι συνήθως ευπρόσδεκτη από τους εργαζόμενους. Ο προϊστάμενος οφείλει λοιπόν να έχει την ικανότητα να κάνει αποδεκτή, αν όχι ευπρόσδεκτη την αλλαγή από τους υφισταμένους του.

Η αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή ποικίλλει, άτομα ικανά, ευφυή και με αυτοπεποίθηση συνήθως αποδέχονται πιο εύκολα την αλλαγή. Επίσης σπουδαίο ρόλο παίζει και η ηλικία. Έτσι ένας τρόπος για να υπερνικήσει κανείς τις αναμενόμενες αντιδράσεις του προσωπικού ενός τμήματος στις αλλαγές που αναμένεται να γίνουν σε αυτό είναι να επανδρώσει κατάλληλα το τμήμα, προσλαμβάνοντας κατάλληλους ανθρώπους και μεταθέτοντας τους λιγότερο ευπροσάρμοστους.

Η χρήση απειλής δεν εξασφαλίζει την αποδοχή της αλλαγής από τον εργαζόμενο.

Πολλές φορές πίσω από την αντίδραση του προσωπικού στην αλλαγή βρίσκεται η άγνοια για τους σκοπούς και το περιεχόμενο της αλλαγής. Σ' αυτή την περίπτωση η σωστή ενημέρωση ησυχάζει τα πνεύματα και μειώνει τις αντιδράσεις.

Αλλαγές που είναι δυνατόν να ανακληθούν γίνονται ευκολότερα αποδεκτές από τους εργαζόμενους. Τούτο συμβαίνει γιατί τότε οι εργαζόμενοι μπορούν να δοκιμάσουν τις αντιδράσεις τους και να δουν τις συνέπειες της αλλαγής και η δοκιμαστική αλλαγή βοηθά τους ανθρώπους να δουν την κατάσταση αντικειμενικά. Έτσι όταν είναι δυνατό και σκόπιμο μπορεί ο προϊστάμενος να χαρακτηρίσει σαν δοκιμαστική την αλλαγή προκειμένου να γίνει ευκολότερα αποφευκτική.

Η διατήρηση των υπάρχοντων προσωπικών δεσμών μέσα στην επιχείρηση που σχετίζονται και με υπηρεσιακές σχέσεις

ευκολύνει την αποδοχή της αλλαγής.

Η χρήση οικονομικών κινήτρων χρησιμοποιείται πολλές φορές για να διευκολύνει την αποδοχή της αλλαγής.

Όταν ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων συμμετέχει στη διαμόρφωση της απόφασης για την αλλαγή ή εκ των υστέρων αντίδρασή τους είναι ψυχολογικά δύσκολη, γιατί δείχνει ασυνέπεια. Η συμμετοχή ωστόσο εργαζομένων σε θέματα αλλαγής δεν είναι πάντοτε σκόπιμη, τούτο εξαρτάται από το περιεχόμενο της αλλαγής και την προθυμία με την οποία η ομάδα θα δεχτεί να συμμετάσχει σε τέτοιου είδους αποφάσεις.

#### Δ. Οικονομικοί Παράγοντες

Το χρήμα όπως είναι γνωστό ικανοποιεί ανάγκες, αλλά η χρήση του χρήματος για την υποκίνηση των ατόμων για εργασία είναι σχετικά περίπλοκη διότι:

- α. το χρήμα είναι πάντοτε περιορισμένο. Κατά συνέπεια και τα όρια χρησιμοποίησής του είναι περιορισμένα
- β. στις περισσότερες φορές δεν γίνεται σωστή χρήση αυτού, γιατί δεν έχει ακόμη εξακριβωθεί ποια είναι η σχέση μεταξύ χρήματος και της απόδοσης στην εργασία, τέλος
- γ. πολλοί δυσκολεύονται να κατανοήσουν ποια είναι η πραγματική λειτουργία του χρήματος και ποια τα αποτελέσματα αυτού σαν κίνητρο.

Δεδομένου πάντως ότι το χρήμα εκτός από την ικανοποίηση των βιοτικών αναγκών καλύπτει και ψυχολογικές ανάγκες, στο μέτρο που αποτελεί ταυτόχρονα και προσδιοριστικό παράγοντα της κοινωνικής θέσης του ατόμου, εξακολουθεί να παραμένει ένα ισχυρό κίνητρο στα χέρια της Διοίκησης.

Οι τρόποι χρησιμοποίησης του χρήματος σαν κίνητρο ποικίλουν ανάλογα με τις περιπτώσεις και με τις ανάγκες που επικρατούν γύρω από αυτό στις διάφορες χρονικές περιόδους.

Τα συστήματα αμοιβής της εργασίας διακρίνονται σε:

βασικά ή γενικά και σε ειδικά.

Τα κυριώτερα βασικά συστήματα είναι:

- Το σύστημα αμοιβής κατά χρόνο (δηλαδή ανεξάρτητα από την απόδοση). Πρόκειται για την αμοιβή του εργαζομένου ανάλογα με τον χρόνο που δαπάνησε για την εκτέλεση του έργου που του έχει ανατεθεί.
- Το σύστημα αμοιβής κατά τεμάχιο. Πρόκειται για την αμοιβή του εργαζομένου ανάλογα με τον αριθμό των μονάδων του προϊόντος που παρήγαγε.
- Το σύστημα αμοιβής κατά απόδοση. Διακρίνουμε δύο βασικές κατηγορίες: (ι) αναλογικά και διαφορικά. Τα συστήματα αυτά αποτελούν βελτίωση των συστημάτων της προηγούμενης κατηγορίας.
- Πρόσθετη αμοιβή με βραβεία  
Τα κυριώτερα ειδικά συστήματα είναι:
  - Ο τιμαριθμικός μισθός, ο αναλογικός μισθός ή σύστημα κινητής κλίμακας.
  - Το σύστημα αμοιβής με τη συμμετοχή στα κέρδη και οι κοινωνικός μισθός (βλ. Μ. Γεωργιάδη "Οικονομική των Επιχειρήσεων").

#### α. Οικονομικές Ανταμοιβές

Αυτές διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. Άμεσες είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής

στα κέρδη, τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων. Εμμεσες οικονομικές ανταμοιβές είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας, η χρονική διάρκεια της κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση και τυχόν άλλες παροχές που ενδεχομένως διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Οι γνώμες των ειδικών, σχετικά με το ρόλο που διαδραματίζουν οι ανταμοιβές αυτές στη δραστηριοποίηση της αποδοτικής συμπεριφοράς, εμφανίζουν διαφορές, καθ' όσον άλλοι υποστηρίζουν πως το χρήμα είναι ο μοναδικός παράγοντας υποκίνησης, ενώ άλλοι πως αποτελεί παράγοντα δευτερεύουσας σημασίας. Οι σχετικές έρευνες πάντως είναι ελάχιστες δεδομένου ότι η εφαρμογή των διαφόρων συστημάτων οικονομικών κινήτρων προϋποθέτει συνήθως ορισμένες μεταβολές, όπως αλλαγές στη μέθοδο εργασίας, στην πολιτική της εταιρίας, στη σύνθεση των ομάδων εργασίας κλπ, πράγμα που έχει σαν αποτέλεσμα την αδυναμία προσδιορισμού της συμβολής καθεμιάς μεταβλητής χωριστά.

Η οικονομική εξάρτηση του ατόμου από την επιχείρηση μέσα στην οποία εργάζεται έχει σαν αποτέλεσμα να στρέφεται πρωταρχικά το ενδιαφέρον του στο να διατηρήσει τη συνέχιση της αμοιβής του, παρά να αυξήσει την επόμενη. Η τάση αυτή διαφαίνεται στις αντιδράσεις των εργαζομένων κατά την εφαρμογή των διαφόρων συστημάτων οικονομικών κινήτρων. Πολλές φορές η ομάδα εργασίας επηρεάζει τα όρια παραγωγής και πιέζει τα μέλη της να δεχθούν ένα όριο παραγωγής κατώτερα από αυτό που θα μπορούσαν να παράγουν. Η επιθυμία της διατήρησης ή



απόκτησης του σεβασμού και της αναγνώρισης των μελών της ομάδας, ο φόβος μήπως αυξηθεί το πρότυπο και χρειαστεί να εργαστεί το άτομο σκληρότερα για να πετύχει αυτά που προηγουμένως άνετα αποκτούσε, αποτελούν κίνητρα ενδεχομένως ισχυρότερα πολλές φορές από το κίνητρο του κέρδους.

Κάτι παρόμοιο παρατηρείται πολλές φορές σε ανώτερα επίπεδα. Δεν είναι πάντα προς όφελος του στελέχους να διαφωνεί με τις γνώμες των συναδέλφων ή των ανωτέρων του και να αναλαμβάνει κινδύνους με αβέβαιη εξέλιξη και ανταμοιβή ή πάλι να αποδίδει πολύ περισσότερο από τους συναδέλφους του.

Και στις δύο περιπτώσεις έχουμε περιορισμό της χρησιμοποίησης των ικανοτήτων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι. Αυτοί που ενδεχομένως θα αφηφίσουν τις τυχόν πιέσεις είναι μάλλον κάτι σπάνιο.

Η αποτελεσματικότητα των οικονομικών ανταμοιβών ως κινήτρων διαφέρει από άτομο σε άτομο, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο της θέσης και των αποδοχών, το επίπεδο μόρφωσης κ.ά. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να επηρεάσει, κάτω πάντα από ορισμένες προϋποθέσεις, την αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων της, ώστε να επιτευχθεί η ολοκληρωτική χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους.

Οι προϋποθέσεις είναι δύο:

- α. Είναι απαραίτητο να υπάρξει άμεση σύνδεση μεταξύ χρηματικής ανταμοιβής και επίδοσης. Η σύνδεση αυτή είναι εύκολη σε έργα, όπου η επίδοση μπορεί να μετρηθεί επακριβώς (σε αριθμητικές μονάδες), όπως συνήθως στα έργα των κατωτέρων βαθμίδων της οργάνωσης. Στις μεσαίες και ανώτερες βαθμίδες, όπου λόγω της φύσης του έργου

δεν είναι δυνατή η εφαρμογή των συστημάτων οικοδομικών κινήτρων, καθορίζεται κάποια βασική αμοιβή και πέρα από αυτή χορηγούνται πρόσθετες παροχές με τη μορφή επιδομάτων ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί.

β. Είναι επίσης απαραίτητο η σύνδεση χρηματικής ανταμοιβής και επίδοσης να γίνει αντιληπτή και συνειδητή από τον εργαζόμενο.

Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο:

- Η διαδικασία χορήγησης των πρόσθετων χρηματικών ανταμοιβών πρέπει να βασίζεται σε ένα απλό και κατανοητό σύστημα.
- Το σύστημα αυτό να γνωστοποιηθεί και να αναλυθεί σε όλες τις λεπτομέρειές του στους εργαζομένους και να ελεγχθεί ότι πράγματι έγινε κατανοητό.

Αν εκπληρωθούν οι δύο παραπάνω προϋποθέσεις, είναι σχεδόν βέβαιο ότι στο κίνητρο της χρηματικής ανταμοιβής θα ανταποκριθούν τα άτομα εκείνα που την εκτιμούν ιδιαίτερα. Σαν τέτοια άτομα θεωρούνται γενικά τα άτομα νεαρής ηλικίας που βρίσκονται στην αρχή της σταδιοδρομίας τους, έχουν αυξημένες υλικές ανάγκες και πιθανότητα να βρίσκονται στο στάδιο "συγκεντρώσεως κεφαλαίου".

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Τ Ρ Ι Τ Ο

### ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

#### A. Γενικά

Όσο ανεβαίνουμε στις βαθμίδες της ιεραρχικής κλίμακας μέσα σε έναν οργανισμό, παρατηρούμε ότι οι απαιτήσεις της εργασίας σε ικανότητες πείρα και γνώση, συνεχώς αυξάνουν. Αυτό με το σειρά του απαιτεί μια ευρύτερη και περισσότερο συστηματοποιημένη εκπαίδευση, μεγαλύτερη επένδυση χρόνου στην εργασία, μεγαλύτερη ωριμότητα όσο αφορά στην προσωπικότητα του ατόμου και άλλα. Παρατηρούμε επίσης ότι στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας η εργασία είναι λιγότερο εργασία ρουτίνας, επειδή περιέχει το στοιχείο της λήψεως αποφάσεων, το οποίο απαιτεί την επιλογή μιας μεταξύ περισσότερων εξ' ίσου αποτελεσματικών λύσεων.

Η δυνατότητα της λήψεως αποφάσεων, είναι το στοιχείο, που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι εκείνοι που ασκούν τη Διοίκηση μέσα σε οργανισμό και γενικότερα το προσωπικό που βρίσκεται στα ανώτερα επίπεδα, απολαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό το αίσθημα της ικανοποίησης και την εσωτερική πληρότητα, πλησιάζοντας παράλληλα στα όρια της ολοκλήρωσης της προσωπικότητας. Όσο ψηλότερο είναι το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ένας εργαζόμενος μέσα σε ένα οργανισμό, τόσο μεγαλύτερη πρέπει να είναι η συμβολή των εσωτερικών κινήτρων

στην υποκίνηση του ανθρώπου για εργασία σε σχέση με τα εξωτερικά κίνητρα (όπως π.χ. ικανοποίηση οικονομικών αναγκών). Αντίθετα το προσωπικό που βρίσκεται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, δύσκολα μπορεί να απολαμβάνει από την εργασία του την εσωτερική πληρότητα, τουλάχιστον στο βαθμό που την απολαμβάνει το προσωπικό των ανωτέρων Διοικητικών κλιμακίων.

Έτσι για το προσωπικό αυτό, η εργασία δεν έχει το ίδιο βαθμό σπουδαιότητας που έχει για το προσωπικό της προηγούμενης κατηγορίας. Τα κίνητρα στην περίπτωση αυτή είναι περισσότερο εξωτερικά (π.χ. εργασία για την κάλυψη βιοτικών αναγκών) παρά εσωτερικά.

Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στο γεγονός ότι το επίπεδο της εργασίας στο οποίο ασχολείται ο εργάτης, δεν δίνει την ευχέρεια για πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του και την άντληση της ικανοποίησης που περιμένει από αυτή. Έτσι ο εργάτης που βρίσκεται στη βάση της πυραμίδας, είναι δυνατό να δοκιμάζει εντονότερο το αίσθημα της ανίας και της απογοήτευσης διότι είναι υποχρεωμένος να ασχολείται με πολύ απλές και επαναλαμβανόμενες εργασίες οι οποίες ενισχύουν το αίσθημα της μονοτονίας. Για το λόγο αυτό όπως θα τονισθεί πιο κάτω είναι απαραίτητο να δημιουργούνται ικανοποιητικές ευκαιρίες για εξέλιξη του προσωπικού αυτού μέσα στην επιχείρηση.

#### B. Το πρόβλημα της ανίας

Ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει σήμερα η Διοίκηση, είναι ο κίνδυνος της ανίας, ο οποίος οδηγεί στη μείωση της αποδοτικότητας των ομάδων και του οργανισμού γενικότερα.

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

Έτσι εαν μια από τις βασικότερες αποστολές ενός ικανού προϊσταμένου είναι η αποφυγή ή ο περιορισμός στο ελάχιστο των συνθηκών εκείνων που προκαλούν την ανία.

Η μονότονη εργασία, ιδιαίτερα όταν είναι βασικά επαναλαμβανόμενη και απαιτεί από τον εργάτη να καταβάλει μια ιδιαίτερη προσοχή σε ένα ατέλειωτο κύκλο ομοιόμορφων πράξεων, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της γραμμής συναρμολόγησης προκαλεί σε αυτόν ανία και φθορά. Η ανία παρουσιάζεται περισσότερο αυξημένη ιδιαίτερα στις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες η εργασία που εκτελείται από το επίπεδο των ικανοτήτων του και δεν δημιουργεί κίνητρα για παραπέρα εξέλιξη.

Η μονοτομία έχει χαρακτηριστεί σαν το υπό αριθμόν ένα αίτιο της εγκατάληψης της εργασίας σε ορισμένες βιομηχανίες, η δε έλλειψη κινήτρων και η πλήξη είναι ένα συνηθισμένο παράπονο που προβάλλεται από το προσωπικό διαφόρων επιχειρήσεων.

#### α. Ειδικότερα αίτια της ανίας

Πριν να μπούμε στην ανάλυση των αιτίων που προκαλούν την ανία είναι απαραίτητο να διαστείλουμε την ανία από την κόπωση. Κόπωση είναι η ελάττωση της ικανότητας για εργασία, ενώ η ανία είναι η ελάττωση του ενδιαφέροντος για εργασία, ενώ

η ανία είναι ανικανότητα χωρίς καμμία φυσιολογική βάση (Τρ. Τριανταφύλλου Βιομηχανική Ψυχολογία σελ. 49).

Τα αίτια τα οποία προκαλούν την ανία δεν οφείλονται μόνο στην εκτέλεση μιας κατά συνέχεια επαναλαμβανόμενης εργασίας, αλλά στην δημιουργία τους υπεισέρχονται και άλλοι περισσότερο ουσιαστικοί παράγοντες όπως:

- Ο βαθμός της προσοχής που απαιτείται για την εκτέλεση μιας εργασίας.
- Το επίπεδο των ικανοτήτων που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας.
- Η ποικιλία των διαφόρων πράξεων.
- Το φυσικό περιβάλλον και τέλος,
- Ο βαθμός τον οποίο το άτομο ή η ομάδα συμμετέχει στην εργασία.

Όπως είναι γνωστό υπάρχουν μεγάλες διαφορές ανάμεσα στα άτομα όσον αφορά στο βαθμό επηρεασμού τους από την ανία.

Αυτό σημαίνει ότι η ίδια εργασία δεν ασκεί πάντοτε και αναγκαστικά την ίδια επίδραση σε όλα τα άτομα, έστω και αν αυτά έχουν το ίδιο επίπεδο ικανοτήτων.

Ο βαθμός κατά τον οποίον η ανία επηρεάζει τα διάφορα άτομα οφείλεται και σε άλλους εξωγενείς παράγοντες που δεν μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση. Από μια μελέτη που έγινε στις ΗΠΑ μεταξύ γυναικών που είχαν σαν αντικείμενο απασχολήσεως απλές και επαναλαμβανόμενες εργασίας, αποδείχθηκε ότι η εργασία προκαλούσε μεγαλύτερη πλήξη στις γυναίκες μικρότερης ηλικίας, καθώς και σε γυναίκες που α) δεν ανεπαύοντο αρκετά κατά τη διάρκεια της αργίας και β) δεν ήταν ικανοποιημένες από την οικογενειακή και προσωπική τους

ζωή. Αντίθετα η έρευνα απέδειξε ότι η εργασία θεωρήθηκε σαν λιγώτερο πληκτική από τις γυναίκες που προτιμούσαν το ρυθμό της καθημερινής ρουτίνας και διέθεταν λιγότερο χρόνο για εργασία στη διάρκεια της αναπαύσεώς τους (P.C. SMITH).

Βασικός επίσης παράγοντας που συμβάλει στη δημιουργία της ανίας θεωρείται το γενικό επίπεδο της νοημοσύνης του προσωπικού. Σπουδαιότερος δε και από το επίπεδο της νοημοσύνης θεωρείται το επίπεδο της εκπαίδευσής αυτού.

Για την εξασφάλιση ικανοποιητικής λειτουργίας της επιχειρήσεως είναι απαραίτητο, το επίπεδο εκπαίδευσής του προσωπικού κατά συνέπεια δε και ο δείκτης νοημοσύνης του να βρίσκονται σε αρμονία με τους σκοπούς και τη γενικότερη αποστολή της.

Αυτό είναι απαραίτητο γιατί όπως έχει αποδειχθεί το μεγαλύτερο ποσοστό από εκείνους που εγκαταλείπουν την εργασία τους, βρίσκεται συνήθως από εκείνα που απαιτεί η συγκεκριμένη εργασία, είτε σε χαμηλότερα.

Έτσι εκείνοι που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία (ανώτερο επίπεδο νοημοσύνης βρίσκουν την εργασία ανιαρή διότι δεν προσφέρει τις προϋποθέσεις και τα κίνητρα που είναι αναγκαία για την ικανοποίηση των φιλοδοξιών τους, ενώ αντίθετα στην δεύτερη περίπτωση (αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας ή χαμηλότερο επίπεδο νοημοσύνης) τα άτομα αισθάνονται απογοήτευση, διότι διαπιστώνουν ότι δεν έχουν τις απαιτούμενες δυνατότητες για την εκτέλεση της εργασίας που τους ανατίθεται, ώστε να αντλήσουν από αυτή, την αναγκαία ικανοποίηση.

β. Μέσα αντιμετώπισης της ανίας

Επειδή η ανία οδηγεί στη μείωση της αποδοτικότητας του προσωπικού, κατ' επέκταση δε και στη μείωση της αποδοτικότητας ολοκλήρου του οργανισμού (κυρίως λόγω των δυσμενών επιπτώσεων που έχει πάνω στο ηθικό του προσωπικού), οι διευθύνοντες τους οργανισμούς πρέπει να παίρνουν όλα τα απαραίτητα μέτρα για την εξασφάλιση ή τουλάχιστον τον περιορισμό όλων των παραγόντων που συμβάλλουν στη δημιουργία της ανίας.

Για το σκοπό αυτό ο αμερικανός συγγραφέας B. M. BASS, προτείνει ορισμένους τρόπους οι οποίοι θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη άρση των αιτιών που προκαλούν την ανία. Επειδή οι προτάσεις αυτές αφορούν σε ανθρώπους που όπως είπαμε έχουν διαφορετικό βαθμό επηρεασμού από τις διάφορες συνθήκες του περιβάλλοντος, έχουν αναγκαστικά και μεγάλο βαθμό σχετικότητας. Έτσι δε είναι δυνατόν να παρατηρούνται αποτελέσματα αντίθετα από εκείνα που επιδιώκουμε με την εφαρμογή ορισμένων μέτρων, διότι όπως είδαμε ο μονότονος τρόπος διεξαγωγής της εργασίας είναι δυνατόν όχι μόνο να είναι ανεκτός από ορισμένα πρόσωπα, αλλά και επιθυμητός.

Με την πιο πάνω επιφύλαξη οι προτεινόμενοι τρόποι αντιμετώπισης της κατάστασης αυτής μπορούν αν περιγραφούν ως εξής:

Ο προϊστάμενος μπορεί:

1. Να προσπαθήσει να εμπνεύσει στους υφισταμένους του το ενδιαφέρον για την εργασία υποβοηθώντας αυτούς να αντιληφθούν σωστά το περιεχόμενο της εργασίας και το παραγόμενο προϊόν ή να αντιληφθούν τη σημασία ολοκλήρου του οργανισμού και την έκταση της συμβολής του στην



κοινωνία.

2. Να αναπτύξει το γενικό ενδιαφέρον του προσωπικού, σε συνδυασμό με την εξέλιξη και την ανάπτυξη των εξωυπηρεσιακών δραστηριοτήτων αυτού κατά τον χρόνο της αναπαύσεως, διότι με την ανάπτυξη μεγαλύτερου ενδιαφέροντος στις εκτός εργασίας δραστηριότητες (π.χ. οργάνωση συζητήσεων, οργάνωση λέσχης εργαζομένων, κοινοτικών υποθέσεων, ορχήστρες, αθλητικών και άλλων δραστηριοτήτων), οι εργάτες είναι σε θέση να δεχθούν καλύτερα τη μονοτονία κατά την διάρκεια της εργασίας.
3. Σαν μια τρίτη πρόταση θεωρείται η περιοδική αλλαγή της εργασίας, είτε κατά τη διάρκεια της ημέρας, είτε από μέρα σε μέρα ανάλογα με τη φύση της εργασίας.

Από την εφαρμογή της μεθόδου αυτής έχει παρατηρηθεί σχετική βελτίωση της παραγωγικότητας, κυρίως σε ορισμένες εργασίες συναρμολογήσεως.

Πάντως απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής είναι:

- α. Η αλλαγή να γίνεται όχι σε όμοιες ή παρεμφερείς εργασίες και
  - β. Το προσωπικό να διαθέτει αρκετή εμπειρία στην άσκηση της εργασίας διαφορετικής φύσεως και μορφής.
4. Η ανάθεση εκτελέσεως μιας ομάδας εργασιών μέσα σε ένα σύστημα συναρμολογήσεως ή σε ορισμένους τύπους επαναλαμβανόμενης υπαλληλικής εργασίας, αποδεικνύεται σε πολλές περιπτώσεις οφέλιμη. Στην περίπτωση αυτή ο υπάλληλος ή ο εργάτης αναλαμβάνει π.χ. την

συναρμολόγηση ενός πλήρους τμήματος του κινητήρος ή τη διεκπαιρέωση μίας ομάδας συναφών εργασιών, οι οποίες οδηγούν στην εκτέλεση μιας ενιαίας μονάδας έργου μέσα σε ορισμένο χρόνο. Πάντως τα πειράματα αποδεικνύουν ότι το σύστημα αυτό είναι περιορισμένης αξίας για ορισμένους τύπους έργων (B.M. BASS).

5. Υπάρχει επίσης ένας μεγάλος αριθμός ψυχολογικών και φυσιολογικών λόγων οι οποίοι αποδεικνύουν ότι οι περιορισμένης διάρκειας περίοδοι αναπαύσεως ή ολιγότερα διαλείματα για τη λήψη ενός καφέ ή αναψυκτικού συμβάλλουν στη μείωση της ανίας ή της κοπώσεως και αυξάνουν την παραγωγικότητα, κυρίως στις περιπτώσεις που υπάρχει μεγάλος ρυθμός επαναλαμβανομένων κινήσεων.
6. Η διεύρυνση της εργασίας προβάλλεται σαν μέσο για τη διάσπαση της ανίας. Ορισμένες μελέτες αποδεικνύουν ότι αυτή περιορίζει την μονοτονία, συμβάλλει στη βελτίωση του παραγομένου προϊόντος και αυξάνει την παραγωγικότητα. (C. R. WACKER). Στην πράξη όμως η μέθοδος αυτή παρουσιάζει δυσχέρειες για πολλές μορφές εργασίας διότι δημιουργεί άλλα παράλληλα προβλήματα (όπως π.χ. αξιώσεις για προαγωγή, μεγαλύτερους μισθούς για το ψηλότερο επίπεδο εργασίας κλπ). Από την άλλη πλευρά και το προσωπικό δεν μπορεί να ανταποκριθεί πάντοτε στη συνεχή διεύρυνση της εργασίας, διότι αμέσως μόλις φθάσει το όριο των δυνατοτήτων του, η παραπέρα απασχόληση αυτού με νέες εργασίες πιο περίπλοκες θα δημιουργήσουν σε αυτό δυσχέρεια. Τέλος,
7. Οι κοινωνικοί ψυχολόγοι προσθέτουν σε όλα τα ανωτέρω

και την δική τους πρόταση, η οποία έχει ως εξής: Εάν ληφθεί υπ' όψιν ότι η εργασία έχει κοινωνική αποστολή, εκείνοι που διευθύνουν τις επιχειρήσεις πρέπει να πράξουν ότι είναι δυνατόν να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Με την κατεύθυνση ενός ικανού προϊσταμένου η ομάδα μπορεί να γίνει μια αποδοτική ομάδα. Μια δε αποδοτική ομάδα μπορεί να γίνει αποδοτική εργασιακή ομάδα, όπως μπορεί από την άλλη πλευρά να γίνει και τέλεια ομάδα αργοσχόλων, εάν βρίσκεται στα χέρια ενός ανίκανου προϊσταμένου. Οπου η εργασία είναι επαναλαμβανομένη και μονότονη, τα άτομα πρέπει να έχουν εντονότερο το αίσθημα ότι αποτελούν μέρος μιας ώριμης υπεύθυνης και συντονισμένης ομάδας, παρά ότι αποτελούν τα μεμονωμένα θύματα ενός τυφλού απροσώπου και μυστηριώδους οργανωτικού συστήματος. Η απομόνωση, ο φόβος και η ανία προκαλούν την υποψία και την πτώση του ηθικού της ομάδας, ενώ αντίθετα όταν κάποιος ανήκει σε μια καλά οργανωμένη και σωστά συντονισμένη εργασιακή ομάδα αισθάνεται εμπιστοσύνη και ενδιαφέρον για την εργασία.

#### Γ. Κόπωση φυσιολογική και ψυχολογική

Ενας άλλος εξ ίσου σπουδαίος παράγοντας ο οποίος συμβάλλει στην ελάττωση της αποδοτικότητας του προσωπικού είναι η κόπωση.

Στην παράγραφο β εξετάσαμε τα αίτια, τις επιδράσεις και τα μέτρα αντιμετώπισης της ανίας, εδώ θεωρούμε σκόπιμο να πούμε λίγα λόγια για τα αίτια, τις επιδράσεις και τον τρόπο

αντιμετώπισης της κοπώσεως.

α. Έννοια της κοπώσεως

Η κόπωση όπως προσδιορίστηκε πιο πάνω είναι η ελάττωση της ικανότητας για εργασία λόγω προηγούμενης εργασίας, κατά βάση υπάρχουν δύο είδη κοπώσεως δηλαδή η φυσιολογική και η ψυχολογική. Η πρώτη ελέγχεται βιολογικά ή δε δεύτερη με την ψυχολογική εξέταση του ατόμου και με την έρευνα του περιβάλλοντός του.

β. Συμπτώματα της κοπώσεως

Τα συμπτώματα της κοπώσεως είναι σωματικά και ψυχικά. Τα σωματικά εκδηλώνονται με αύξηση των παλμών της καρδιάς, αύξηση ή ελάττωση της θερμοκρασίας, ακανόνιστη αναπνοή, αλλοίωση των συστατικών των ούρων, μείωση του βάρους του σώματος κλπ. Τα δε ψυχικά εκδηλώνονται με χαλάρωση της δυνάμεως των αισθητηρίων οργάνων, χαλάρωση της αντιληπτικής ικανότητας, αστάθεια των ανωτέρων πνευματικών λειτουργικών.

γ. Αίτια της κοπώσεως

Τα αίτια τα οποία προκαλούν την κόπωση είναι ποικίλων μορφών και προελεύσεων, κατά βάση όμως οφείλονται α) στα δηλητήρια τα οποία μεταδίδονται στο αίμα και προκαλούν τις διάφορες αλλοιώσεις αυτού, β) στην εισπνοή του οξυγόνου η οποία έχει σαν συνέπεια την καύση πολλών ουσιών χρησίμων στη λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού, γ) στην κληρονομικότητα η οποία δημιουργεί προδιαθέσεις φυματιώσεως, αλκοολισμού, θυρεοειδισμού κλπ, δ) στο οικογενειακό περιβάλλον, το οποίο

αφορά κυρίως στα ειδικά προβλήματα της σύγχρονης κυρίως οικογενειακής ζωής και ε) στο άγχος το οποίο έχει δημιουργήσει ο σύγχρονος τρόπος ζωής (Τρ. Τριανταφύλλου "Βιομηχανική Ψυχολογία" σελ. 45 κ.έ.).

δ. Τα αποτελέσματα της κοπώσεως

Τα αποτελέσματα της κοπώσεως εκδηλούνται συνήθως με επιβράδυνση της αποδοτικότητας του ατόμου κατά μέσον της πρωϊνής όπως επίσης και της απογευματινής βάρδιας. Για το λόγο αυτό κατά τον προγραμματισμό της εργασίας καταβάλλεται προσπάθεια, ώστε να παρεμβάλλονται μικρά διαλείματα κατά τη διάρκεια των περιόδων, που αναφέραμε πιο πάνω τα οποία συνυπολογίζονται κατά τον καθορισμό των προτύπων χρόνων εκτελέσεως ορισμένων εργασιών.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο                    Τ Ε Τ Α Ρ Τ Ο

### Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

#### A.        Γενικά

##### α.        Ένα μοντέλο υποκίνησης για τον κάθε εργαζόμενο

Η υποκίνηση είναι ένα από τα απλούστερα, αλλά και συγχρόνως και πιο πολύπλοκα έργα του MANAGER. Είναι απλή γιατί οι άνθρωποι είναι γενικά θετικά τοποθετημένοι απέναντι στην υποκίνηση, αλλά και κατευθύνονται εύκολα αρκεί να αισθανθούν ότι αυτό οδηγεί σε ανταμοιβή.

Οι άνθρωποι περιμένουν, θεωρούν φυσικό, να κατευθύνονται. Στην πραγματικότητα κάθε άνθρωπος χρειάζεται έναν ηγέτη, ιδιαίτερα όταν οι περιστάσεις δεν είναι ομαλές. Η ανάγκη για ελευθερία, ισότητα κλπ εμφανίζεται μόνο όταν όλα πάνε καλά. Αλλωστε στη σημερινή εποχή αντιπροσωπευτικός τύπος ανθρώπου σύμφωνα με τον DAVID RIESMAN είναι ο τύπος του ετεροκατευθυνόμενου ανθρώπου. Αυτός συμπεριφέρεται σύμφωνα με την ιδέα που νομίζει ότι οι άλλοι έχουν γι' αυτόν. Δηλαδή δεν συμπεριφέρεται με ότι ο ίδιος θεωρεί σωστό, αλλά σύμφωνα με αυτό που νομίζει ότι οι άλλοι προσδοκούν από αυτόν.

Είπαμε όμως ότι συγχρόνως ο εργαζόμενος περιμένει ανταμοιβή. Με αυτή την έννοια για να υποκινήσεις κάποιον είναι αρκετό να βρεις τι επιθυμεί και να του το εξασφαλίσεις

όσο γίνεται περισσότερο.

Σ' αυτό το σημείο όμως αρχίζει και η δυσκολία γιατί ότι είναι σημαντική ανταμοιβή για κάποιον είναι ασήμαντη για κάποιον άλλο και με δεδομένη την πληθώρα των αναγκών είναι δύσκολο για έναν προϊστάμενο να έχει στη διάθεσή του τόσα μοντέλα υποκίνησης.

Στην πραγματικότητα ένα άτομο είναι συνήθως μέσα σε ένα πεδίο από δυνάμεις υποκίνησης, που το σπρώχνουν είτε να αποδώσει, είτε το απομακρύνουν από την απόδοση.

Οι άνθρωποι συχνά αποδίδουν κάτω από τις δυνατότητές τους. Αυτό είναι αποτέλεσμα των εσωτερικών επιρροών που κατευθύνουν το άτομο να σκέφτεται, να ενεργεί και να παίρνει μια θέση που συχνά οδηγεί σε μειωμένη απόδοση.

#### β. Η διαδικασία της υποκίνησης

Με βάση τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι "υποκίνηση είναι η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο". Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται το άτομο, είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του.

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

Έχοντας υπ' όψιν μας ότι το άτομο έχει ανάγκες και ότι επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές μέσα στο

περιβάλλον της εργασίας του, υποθέτουμε ότι θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά προκειμένου να τις ικανοποιήσει. Δεν είμαστε όμως σε θέση να γνωρίζουμε πια ακριβώς είναι η συμπεριφορά αυτή. Εάν π.χ. ένας εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η θέση του μέσα στην επιχείρηση κλονίζεται είναι πιθανόν να ακολουθήσει κάποιον από τους εξής τρόπους συμπεριφοράς:

- α. Να εργαστεί σκληρότερα και αποδοτικότερα ώστε να πείσει τον προϊστάμενό του ότι είναι απαραίτητος.
- β. Να ζητήσει τη βοήθεια της επαγγελματικής οργάνωσης στην οποία ανήκει ή πιθανόν να γίνει μέλος μιας τέτοιας οργάνωσης, για να βοηθηθεί.
- γ. Να κάνει οτιδήποτε άλλο πιστεύει ότι μπορεί να τον βοηθήσει και το οποίο εμείς δεν μπορούμε να ξέρουμε.

Μια πολύ σημαντική βοήθεια στο θέμα αυτό της πρόβλεψης της συμπεριφοράς και συγκεκριμένα της αποδοτικής συμπεριφοράς, που ιδιαίτερα μας ενδιαφέρει εδώ, προσφέρει ο V. VROOM με την "θεωρία των προσδοκιών". Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία ένας εργαζόμενος ωθείται προς αποδοτική συμπεριφορά όταν:

- α. υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι οι προσπάθειές του θα οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις.
- β. υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι η υψηλή αυτή απόδοση θα οδηγήσει σε υψηλά αποτελέσματα και
- γ. υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά για τον εργαζόμενο.

Εάν ένας ή και περισσότερους από αυτούς τους όρους δεν τηρούνται τότε, όπως υποστηρίζει η θεωρία αυτή, ο εργαζόμενος δεν θα οδηγηθεί προς αποδοτική συμπεριφορά.

Τα αποτελέσματα μιας προσπάθειας είναι είτε εξωτερικά,



είτε εσωτερικά.

Τα εσωτερικά αναφέρονται σε συναισθήματα του ατόμου που η οργάνωση ασκεί για τη δημιουργία τους έμμεση επίδραση. Πρόκειται συγκεκριμένα, για συναισθήματα ικανοποίησης, που αισθάνεται το άτομο όταν αποδίδει με επιτυχία στο έργο του.

Τα εξωτερικά αποτελέσματα αποτελούν τις ανταμοιβές τις οποίες θα πάρει το άτομο από την επιχείρηση για την επιτυχή του επίδοση. Πολλές φορές όμως είναι δυνατόν ο εργαζόμενος να μην αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει σχέση "αποδοτική συμπεριφορά - ανταμοιβή". Όσο και αν φαίνεται περίεργο κάτι τέτοιο υπάρχουν έρευνες που το αποδεικνύουν.

Ακόμη κι αν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η υψηλή απόδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα, τα αποτελέσματα αυτά πρέπει να είναι αποδοτικά και επιθυμητά στον εργαζόμενο, γιατί μόνο τότε θα προσπαθήσει να τα επιτύχει.

Η υποκίνηση λοιπόν όπως είδαμε αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Έργο της διοίκησης είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζομένους της, ώστε να θελήσουν να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου. Με άλλα λόγια αν μια επιχείρηση επιθυμεί να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα.

Γ. Θεωρίες για τα κίνητρα και την υποκίνηση

α. Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. HERGBERG

Το πρόβλημα της υποκίνησης είναι διπλό. Από την μια

έχουμε τους παράγοντες εκείνους που προλαβαίνουν την δυσαρέσκεια και από την άλλη τους παράγοντες εκείνους που όταν υπάρχουν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση. Τους πρώτους ο HERZBERG τους ονόμασε παράγοντες υγιεινής, ενώ τους δεύτερους υποκινητικούς παράγοντες.

#### Υποκινητικοί παράγοντες

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

- α. Το επίτευγμα, δηλαδή το να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του με επιτυχία, να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν, καθώς και να έχει την αίσθηση δημιουργίας.
- β. Η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού) ή ηθική (δημόσιος έπαινος, επιδοκιμασία των ενεργειών του, επαινετικά λόγια) ή και τα δύο (προαγωγή). Είναι πάλι δυνατόν η αναγνώριση να προέρχεται από τον οποιοδήποτε (πελάτη, προϊστάμενο, συνάδελφο κλπ).
- γ. Η εργασία αυτή καθαυτή, δηλαδή τα καθήκοντα που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.
- δ. Η υπευθυνότητα, δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του.
- ε. Η πρόοδος, δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζόμενου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

Ο HERZBERG θεωρεί ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία του ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις, για το λόγο αυτό

ονομάζει τους παράγοντες αυτούς υποκινητικούς.

β. Παράγοντες δυσaréσκειας

Υπάρχουν τώρα και ορισμένοι άλλοι παράγοντες οι οποίοι προκαλούν στον εργαζόμενο δυσaréσκεια και ανάμεσα σε αυτούς είναι οι εξής:

- α. Η πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση, καθώς και η πολιτική την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς το προσωπικό της, όσο και σε άλλα θέματα.
- β. Οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος (εξαερισμός, φωτισμός, τεχνολογία κλπ).
- γ. Οι διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τους υφιστάμενους.
- δ. Ο Μισθός, σε περιπτώσεις που δεν έγινε η αύξηση που περίμενε ο εργαζόμενος.
- ε. Η Ηγεσία, δηλαδή η ικανότητα ή η ανικανότητα του προϊσταμένου, η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά του, η διάθεσή του να διδάξει ή όχι τους υφισταμένους του, καθώς και η διάθεσή του να εξουσιοδοτήσει ή όχι.
- στ. Η εξασφάλιση της απασχόλησης.

Οι παράγοντες δυσaréσκειας έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Οι παράγοντες αυτοί εφ' όσον ικανοποιηθούν απλώς εμποδίζουν τη δυσaréσκεια του ατόμου από την εργασία του. Γι αυτό το λόγο ονομάστηκαν παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες συντήρησης, γιατί η έλλειψή

τους προκαλεί συναισθήματα δυσαρέσκειας, ενώ η παρουσία τους δεν αποτελεί αναγκαστικά πηγή ικανοποίησης, ώστε να υποκινήσουν το άτομο προς υψηλότερη επίδοση.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, η υποκίνηση φαίνεται σαν διπλό πρόβλημα και περιλαμβάνει:

- (1) Τους παράγοντες υγιεινής, αυτούς δηλαδή που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια. Εδώ περιλαμβάνονται ο μισθός, οι έμμεσες παροχές, οι φυσικές συνθήκες εργασίας και η όλη πολιτική και διοίκηση της εταιρείας.
- (2) Τους υποκινητικούς παράγοντες, αυτούς δηλαδή που οδηγούν στην ανάπτυξη θετικής στάσης και ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα. Εδώ περιλαμβάνονται η αναγνώριση, το αίσθημα ολοκλήρωσης, η ευκαιρία προόδου και προσωπικής ανάπτυξης, η ευθύνη, το αίσθημα της σπουδαιότητας της εργασίας και του ατόμου, νέες εμπειρίες και μια ενδιαφέρουσα εργασία.

#### Υποκινητικοί Παράγοντες

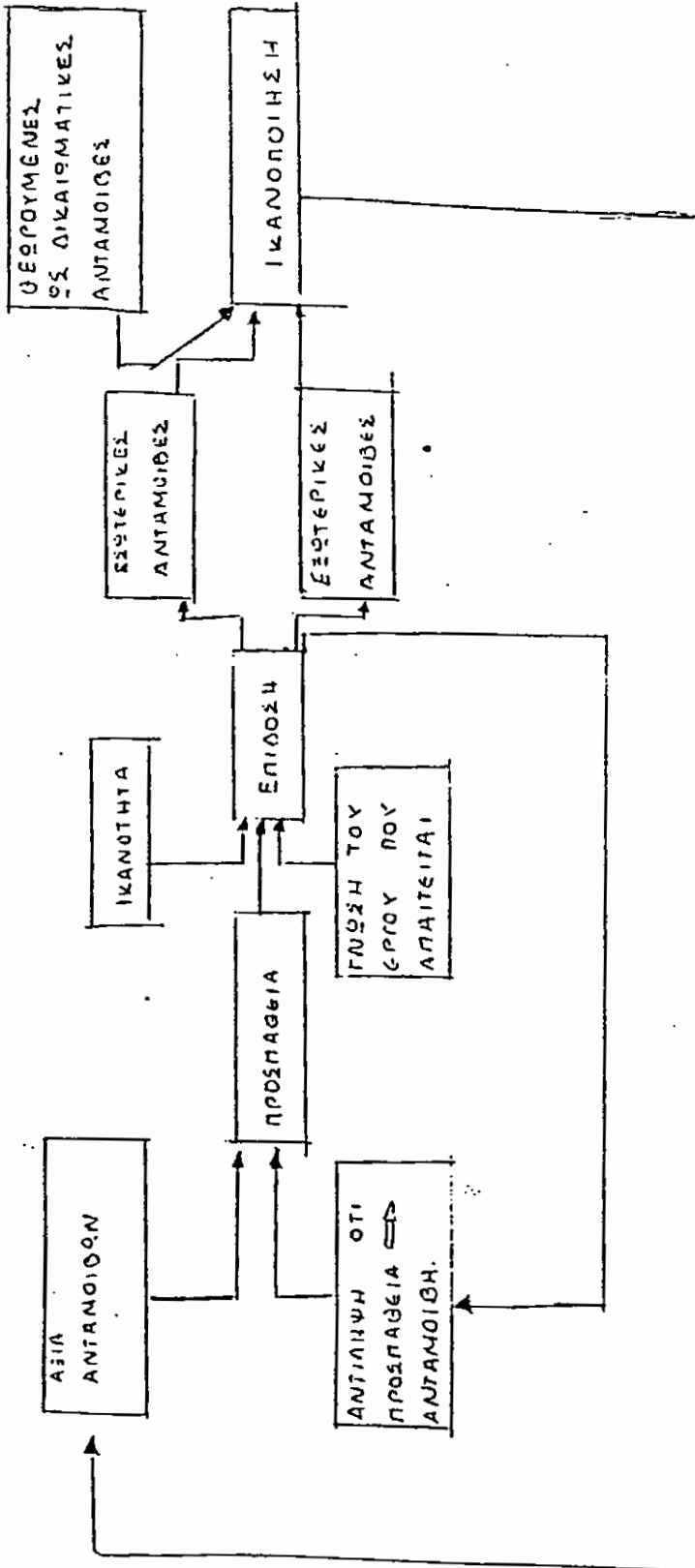
1. Επίτευγμα
2. Συνεργάσιμος Προϊστάμενος
3. Εργασία αυτή καθαυτή
4. Αναγνώριση
5. Αμοιβή από οικονομική άποψη
6. Προαγωγή
7. Αμοιβή από άποψη γοήτρου
8. Ενημέρωση σχετικά με την πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης

9. Ασφάλεια απασχόλησης
10. Καλές σχέσεις με συναδέλφους.

Ο πίνακας που ακολουθεί μας δείχνει την κατάταξη των παραγόντων από άποψη σπουδαιότητας. Οι διαφορές μεταξύ της κατάταξης αυτής και εκείνης που παρουσίασε ο HERZBERG οφείλονται σε οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές διαφοροποιήσεις που υφίστανται στο περιβάλλον όπου έγιναν οι έρευνες.

β. Το πρότυπο των L. W. PORTER και E.E. LAWLER

Το πρότυπο αυτό βασίζεται κυρίως στην θεωρία των προσδοκιών του VROOM και μας δίνει μια αρκετά ολοκληρωμένη εικόνα της υποκινητικής διαδικασίας όπως περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα.



Όπως φαίνεται στο πρότυπο, η προσπάθεια που θα καταβάλλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση του έργου εξαρτάται:

- (α) από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και
- (β) από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές.

Η προσπάθεια αυτή θα καταλήξει στην επιθυμητή απόδοση, εφ' όσον ο εργαζόμενος διαθέτει τόσο την απαιτούμενη ικανότητα, όσο και την σαφή αντίληψη του έργου που απαιτείται απ' αυτόν.

Η επιθυμητή επίδοση προκαλεί ανταμοιβές που είναι εσωτερικές (αίσθημα επιτεύγματος, αναγνώριση, αυτοεκπλήρωση), αλλά και εξωτερικές (αύξηση μισθού, εξασφάλιση θέσης, καλές συνθήκες κλπ). Εάν οι ανταμοιβές που δίνονται εκ μέρους της επιχείρησης είναι επιθυμητές, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση. Η ικανοποίηση αυτή επηρεάζει την αξία που αποδίδει το άτομο στις διάφορες ανταμοιβές με αποτέλεσμα να υφίσταται ένα συνεχές κύκλωμα, καθ' όσον ο εργαζόμενος πρέπει να προσπαθεί να αποδίδει συνέχεια αν θέλει να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει ή να επιτύχει νέες.

Το πρότυπο των PORTER-LAWLER μας δείχνει καθαρά ότι η υποκίνηση του εργαζομένου αποτελεί ένα αρκετά πολύπλοκο μηχανισμό. Η διοίκηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα των ανταμοιβών, του σαφούς καθορισμού των καθηκόντων και της υπευθυνότητας των στελεχών, καθώς και στο θέμα της σύνδεσης της προσπάθειας και της επίδοσης με τις επιθυμητές ανταμοιβές.

γ. Θεωρία των σχέσεων προσδοκιών και οδού προς τον στόχο

Μια άλλη άποψη που μπορεί να συμβάλλει στην αρχική κατανόηση της διαδικασίας της υποκίνησης είναι η θεωρία των σχέσεων ανάμεσα στις προσδοκίες και στην "οδό που μας οδηγεί σε αυτές". Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η έκταση και ο βαθμός της υποκίνησης είναι συνάρτηση της αξίας ενός συγκεκριμένου κινήτρου για ένα άτομο και του πως αντιλαμβάνεται αυτό το άτομο αν ένα δεδομένο υπόδειγμα συμπεριφοράς οδηγεί στην ικανοποίηση μιας ανάγκης, για την ικανοποίηση της οποίας έχει σχεδιαστεί ένα ερέθισμα. Δηλαδή το ερέθισμα (κίνητρο) που προσφέρεται πρέπει να έχει σπουδαιότητα για το άτομο που πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι μπορεί να επιτύχει το προσφερόμενο στόχο ή να το κατακτήσει με την θετική συμπεριφορά. Αντίθετα πάλι, αν το ίδιο το προσφερόμενο κίνητρο δεν έχει αξία ή έχει μικρή αξία το άτομο πιστεύει ότι με τη θετική από μέρους του ανταπόκριση θα το επιτύχει, δεν υποκινείται. Το χαρακτηριστικό σημείο εδώ είναι ότι και οι δύο συνθήκες πρέπει να συνυπάρχουν ταυτόχρονα.

δ. Η θεωρία του MCCLELLAND

Ο MCCLELLAND υποστηρίζει ότι τρεις είναι οι ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο: η ανάγκη για δύναμη, η ανάγκη για συνεργασία και η επαφή με τους ανθρώπους και η ανάγκη για επίτευγμα. Αυτές τις ανάγκες πρέπει να τις αισθάνονται έντονα τα άτομα, τα οποία μετέχουν σε μια επιχείρηση, γιατί τα στελέχη αυτά συνεργάζονται σε ομάδες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί:

(α) Τα άτομα τα οποία αισθάνονται έντονη την ανάγκη για



· απόκτηση δύναμης, έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους ανθρώπους επιρροή και έλεγχο. Οι άνθρωποι αυτοί επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι καλοί συζητητές, αποφασιστικοί, ειλικρινείς, πρακτικοί, απαιτητικοί και τους αρέσει να διδάσκουν και να μιλούν δημόσια, μπροστά σε κοινό.

(β) Τα άτομα που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους άλλους ανθρώπους, τους αρέσει να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις, να δημιουργούν οικειότητα και να παρηγορούν αυτούς που έχουν στενοχώριες.

(γ) Τα άτομα που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα, που επιθυμούν έντονα την επιτυχία και φοβούνται πολύ την αποτυχία θέτουν δύσκολους, όχι όμως ακατόρθωτους, στόχους, εκτιμούν και αναλύουν τα προβλήματα και ριψοκινδυνεύουν ως ένα σημείο, αναλαμβάνουν αμέριστα την ευθύνη για τα έργα τους, επιθυμούν την κριτική των έργων τους, είναι ικανά να δουλεύουν σκληρά, για να πετύχουν τους στόχους τους και βασίζονται στους εαυτούς τους και μόνο.

Οι έρευνες του MCCLELLAND έγιναν σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και καταλήγουν στα εξής συμπεράσματα:

1. Οι επιχειρηματίες φαίνονται να αισθάνονται πολύ έντονη την ανάγκη για επίτευγμα, καθώς και την ανάγκη για δύναμη, ενώ η ανάγκη για συνεργασία και συναναστροφή εμφανίζεται πολύ χαμηλή.
2. Τα διευθυντικά στελέχη, γενικά αισθάνονται έντονη την

ανάγκη για επίτευγμα και δύναμη, ενώ δεν αισθάνονται ιδιαίτερη ανάγκη για συνεργασία και συναναστροφή.

3. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων εμφανίζουν σε μέτριο βαθμό την ανάγκη για επίτευγμα, ενώ πολύ συχνά οι ανάγκες τους για δύναμη και συνεργασία – συναναστροφή είναι πολύ έντονες.
4. Τα διευθυντικά στελέχη των μεσαίων επιπέδων εμφανίζουν σε έντονο βαθμό την ανάγκη για επίτευγμα.

#### ε. Η θεωρία του KURT LEWIN

Ο Κ. LEWIN είναι ο πρώτος που εξηγεί πως η υποκίνηση επηρεάζεται από το οργανωτικό κλίμα μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο και ότι πρέπει να μελετάται στο τμήμα ενός ευρύτερου συστήματος.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, λέει ο LEWIN είναι συνάρτηση της ατομικότητας του ατόμου και του περιβάλλοντος. Για να καταλάβουμε την συγκεκριμένη συμπεριφορά κάποιου ατόμου, πρέπει να γνωρίζουμε ορισμένα πράγματα για το ίδιο το άτομο, αλλά και για το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα υποκινούνται σε διαφορετικό χρόνο από διαφορετικά κίνητρα κάθε φορά, η ένταση των κινήτρων αυτών εξαρτάται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκονται, δηλαδή από το πως διαμορφώνονται σε κάθε περίπτωση οι συνθήκες.

Οι εργαζόμενοι ασχολούνται μέσα σε ένα περιβάλλον όπου δρουν διάφορες ανασταλτικές ή καθοδηγητικές δυνάμεις. Η συμπεριφορά τους θα εξαρτηθεί από την ένταση των δυνάμεων αυτών.

Εργο κάθε διευθυντικού στελέχους αποτελεί το να θέσει

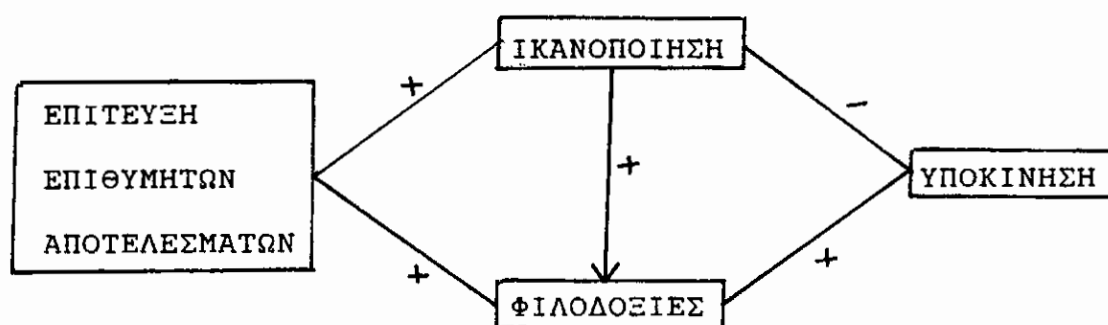
υπό έλεγχο τις δυνάμεις αυτές, μειώνοντας τις ανασταλτικές και ενδυναμώνοντας τις υποκινητικές (καθοδηγητικές), εφαρμόζοντας όλες τις τεχνικές διοίκησης που έχει στη διάθεσή του.

#### Δ. Η διατήρηση της υποκίνησης

Εξετάσαμε ήδη τη διαδικασία της υποκίνησης, καθώς και τους απαραίτητους όρους οι οποίοι θα οδηγήσουν στην επιθυμητή συμπεριφορά. Ας υποθέσουμε ότι η οργάνωση κατορθώνει, πραγματικά, να πετύχει από τα μέλη της την επιθυμητή συμπεριφορά και στην περίπτωσή μας την αποδοτική συμπεριφορά. Στη συνέχεια προκύπτει το ερώτημα, πως θα καταφέρει να διατηρήσει τη συμπεριφορά αυτή.

Όπως ήδη παραδεχτήκαμε όταν ένα άτομο πετύχει το στόχο του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανό να παύσει να υποκινείται. Ως ένα σημείο, αυτό είναι σωστό. Διότι, το άτομο ικανοποιείται βέβαια από τα αποτελέσματα που πέτυχε, συγχρόνως όμως επηρεάζεται και το επίπεδο των φιλοδοξιών του, σκέπτεται ότι εφ' όσον κατέκτησε ένα στόχο, γιατί να μην κατακτήσει και ένα ανώτερο. Άλλωστε σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του MASLOW, κατά την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά, οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους, προσπαθώντας να φθάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτοεκπλήρωση, η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν δεν ικανοποιείται πλήρως. Με άλλα λόγια τα άτομα μετατοπίζουν όλο και ψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών τους και έτσι εξηγείται γιατί ορισμένα άτομα παραμένουν υποκινούμενα καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Η προαγωγή π.χ. ενός εργαζομένου που προσφέρει βέβαια την ικανοποίηση ότι αναγνωρίσθηκε το έργο που προσφέρει, αλλά και ταυτόχρονα του δίνει και την αίσθηση και το δικαίωμα να θελήσει να διεκδικήσει στο μέλλον μια πιο ψηλή θέση στην ιεραρχία. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ασκεί θετική επίδραση, τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου, όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Όσο όμως η <sup>ικανοποίηση</sup> ~~υποκίνηση~~ αυξάνει, τόσο μειώνεται η υποκίνηση, ενώ όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες, τόσο αυξάνει και η υποκίνηση. Δηλαδή, με άλλα λόγια η ικανοποίηση πιέζει το επίπεδο των φιλοδοξιών, το οποίο επηρεάζει θετικά πια την υποκίνηση. Ενδεικτικό είναι το σχήμα



Σε περίπτωση που το άτομο φθάνει σε ένα επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας και εξαντλεί εκεί τις φιλοδοξίες του, δηλαδή αισθάνεται ικανοποιημένο, γιατί εκπλήρωσε τους στόχους του και δεν ενδιαφέρεται για παραπάνω εξέλιξη, θεωρείται ότι ο εργαζόμενος αυτός παύει να υποκινείται και να αποδίδει. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι μάλλον αρνητική, ο εργαζόμενος δεν παύει να υποκινείται και να αποδίδει, γιατί βέβαια μπορεί να μην έχει άλλες φιλοδοξίες, αλλά για να παραμείνει στο επίπεδο που έφτασε πρέπει να το συντηρήσει, να

εξακολουθήσει, με άλλα λόγια, να συμπεριφέρεται το ίδιο αποδοτικά όπως και πριν, όταν επεδίωκε να κατακτήσει το επίπεδο αυτό.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Π Ε Μ Π Τ Ο

### Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

#### A. Οι προσωπικές ικανότητες των ατόμων

Η ικανότητα, δηλαδή το σύνολο των σωματικών και πνευματικών χαρακτηριστικών, τα οποία κάνουν ένα άτομο κατάλληλο να εκτελέσει ένα έργο, καθώς και η υποκίνηση, δηλαδή η θέληση του ατόμου να προσφέρει όλες του τις δυνάμεις, ώστε να πετύχει υψηλές επιδόσεις, αποτελούν δύο παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου μέσα σε μια τυπική οργάνωση.

Η τυπική οργάνωση χαρακτηρίζεται από την ενσυνείδητη συνεργασία των ατόμων προς επίτευξη κοινού σκοπού, υπό την προϋπόθεση ότι αυτά μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους, επιθυμούν την από κοινού δράση και συμμετέχουν στον κοινό σκοπό.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο ασχοληθήκαμε με την υποκίνηση. Εδώ θα ασχοληθούμε με τον παράγοντα "ικανότητα" και ειδικότερα θα αναλύσουμε:

- α. Τα χαρακτηριστικά, που καθιστούν ένα άτομο ικανό να εκτελέσει ένα έργο (δεξιότητες, προσωπικότητα),
- β. Τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ ατόμων ως προς αυτά τα χαρακτηριστικά (ατομικές διαφορές),
- γ. Τα μέσα που διαθέτει η τυπική οργάνωση, για να επιλέγει τα άτομα εκείνα που διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες, καθώς και τα μέσα που διαθέτει για να τις βελτιώνει (επιλογή και εκπαίδευση).

α. Ποιοί παράγοντες προσδιορίζουν την ικανότητα

Ι. Οι δεξιότητες

Με τον όρο δεξιότητα εννοούμε τη δύναμη που υπάρχει στο άτομο να εκτελεί μια ενέργεια, που αποβλέπει σε ένα σκοπό, ως ένα βαθμό τελειότητας που ξεπερνά τη μέση επίδοση. Άρα οι δεξιότητες διαφοροποιούν την συμπεριφορά των ατόμων κατά την εκτέλεση ενός έργου και επηρεάζουν άμεσα την επίδοσή τους στο έργο αυτό.

Οι δεξιότητες διακρίνονται σε φυσικές και ψυχικές.

Φυσικές είναι οι εξής:

φυσιολογικές (αναπνευστική ικανότητα, δύναμη χεριών, μυϊκή αντοχή κλπ).

κινητικές (ακρίβεια, σταθερότητα κινήσεων, επιδεξιότητα χεριών).

ψυχοφυσικές (διάκριση χρωμάτων, αντίληψη ήχων, λεπτότητα στην αφή κλπ).

Οι ψυχικές ικανότητες είναι οι εξής:

πνευματικές (νοημοσύνη γενικά, φαντασία, μνήμη, προσοχή, κριτική ικανότητα, οργανωτικό πνεύμα κλπ).

ηθικές (κοινωνικότητα, συνεργατικό πνεύμα, ευαισθησία κλπ).

Ανάλογα με το επάγγελμα που ασκεί ένα άτομο και τη θέση που κατέχει μέσα στην επιχείρηση, είναι απαραίτητο να διαθέτει, σε ψηλότερο ή χαμηλότερο ποσοστό, δεξιότητες από κάθε ομάδα. Το σύνολο που είναι απαραίτητες για την άσκηση ενός επαγγέλματος, αποτελεί τις επαγγελματικές δεξιότητες.

Ειδικότερα για τις επαγγελματικές δεξιότητες έχουν διατυπωθεί τα εξής συμπεράσματα:

- . Όσο αυξάνει η ηλικία υποχωρούν οι λιγότερο αναπτυγμένες δεξιότητες.
- . Οι δεξιότητες ακολουθούν τους γενικούς νόμους της εξέλιξης και διέρχονται από τρία στάδια: την γέννηση, την ωριμότητα και την υποχώρηση.
- . Υφίστανται διακυμάνσεις κατά το ωράριο της εργασίας, όπως π.χ. μείωση της προσοχής μετά από πολύωρη προσπάθεια.
- . Ο ρυθμός με τον οποίο εξελίσσονται οι δεξιότητες παρουσιάζει διαφορές ανάλογα με τα άτομα.

## 2. Η προσωπικότητα

Η πλατειά χρησιμοποίηση του όρου "προσωπικότητα", καθώς και η σύγχυσή του με άλλους όρους (π.χ. "ο χαρακτήρας", η "ιδιοσυγκρασία" κλπ) δυσκολεύει λίγο τον ορισμό. Έτσι π.χ.

. Κατά τον PRINCE η προσωπικότητα είναι ένα σύνολο τόσο έμφυτων κλίσεων, ορμών, ροπών, επιθυμιών και ενστίκτων του ατόμου, όσο και επίκτητων.

- . Κατά τον SHELDON, η προσωπικότητα είναι η δυναμική



οργάνωση των γνωστικών, συναισθηματικών, βουλευτικών, φυσιολογικών και μορφολογικών χαρακτηριστικών του ατόμου.

. Κατά άλλους, η προσωπικότητα αναφέρεται στις ιδιόρρυθμες εκείνες φάσεις της συμπεριφοράς, οι οποίες διαφοροποιούν τα άτομα μεταξύ τους.

Ειδικότερα σαν βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αναφέρονται συνήθως τα εξής:

. Οι κλίσεις και τάσεις: είναι εσωτερικές δυνάμεις με συναισθηματικό περιεχόμενο που εκδηλώνονται με τη μορφή της έντονης επιθυμίας ή αποστροφής.

. Τα ενδιαφέροντα και οι προτιμήσεις: εκφράζουν την σύμπτωση, την αντιστοιχεία των προσωπικών τάσεων του ατόμου προς ορισμένα αντικείμενα, πραγματικά ή ιδεατά και συνήθως καθορίζουν την επαγγελματική απασχόληση του ατόμου.

. Οι συγκινήσεις: είναι έντονες συναισθηματικές αντιδράσεις, οι οποίες άλλοτε ωθούν το άτομο σε ενέργεια και άλλοτε το απωθούν, κλιμακώνονται δε από την άκρα ευαισθησία ως την απάθεια.

. Τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί το άτομο για να πραγματοποιήσει τους σκοπούς είναι οι ιδιότητες του χαρακτήρα του ατόμου και αποτελούν τα λεγόμενα προτερήματα ή ελαττώματά του.

. Η γενική ωριμότητα της προσωπικότητας: παραβάλλεται με την πνευματική ωριμότητα και το επίπεδό της διαβαθμίζεται σε ανώτερο και κατώτερο. (Χαρακτηριστικά της ωριμότητας ανωτέρου επιπέδου είναι οι συνεπείς ενέργειες και ο σταθερός χαρακτήρας. Τα αντίθετα, δηλαδή η αστάθεια του χαρακτήρα, η ρευστότητα των ενεργειών και η συνέπεια χαρακτηρίζουν την

ωριμότητα κατωτέρου επιπέδου).

Ο ρόλος της προσωπικότητας στην επαγγελματική ζωή και εξέλιξη του ατόμου είναι μεγάλος. Όλοι μας γνωρίζουμε άτομα που ενώ είχαν γνώσεις και πνευματικά προσόντα δεν κατάφεραν να εξελιχθούν επαγγελματικά, γιατί τους έλλειπαν ορισμένες ιδιότητες του χαρακτήρα τους που ήταν όμως απαραίτητες για να προσαρμοστούν επαγγελματικά. Συμβαίνει όμως επίσης και το αντίθετο.

#### β. Διαφορές ικανότητας ανάμεσα στα άτομα

Η συμπεριφορά και η στάση των ανθρώπων απέναντι στα διάφορα προβλήματα και ειδικότερα απέναντι στην εργασία τους, διαφέρει από άτομο σε άτομο. Η διαφορά αυτή οφείλεται στο ότι το κάθε άτομο είναι κάτι το διαφορετικό ως προς τον χαρακτήρα, την προσωπικότητα, τη σωματική κατασκευή, αφού ο καθένας φέρνει μαζί του διαφορετικές κληρονομικές καταβολές και δέχεται επιδράσεις από διαφορετικό περιβάλλον. Οι ατομικές αυτές διαφορές προσδίδουν σε κάθε άτομο τον ιδιαίτερό του τυπο και συνθέτουν την ατομικότητά του.

Οι ατομικές διαφορές είναι:

- (α) Σωματικές διαφορές (ανατομικές, φυσιολογικές).
- (β) Ψυχοφυσικές διαφορές (αισθήματα οράσεως, ακοής, αφής, κινήσεων, ικανότητα εκτίμησης αποστάσεων, αντίληψη χρωμάτων).
- (γ) Πνευματικές διαφορές (νοημοσύνη γενικά και ειδικότερα παρατηρητικότητα, μνήμη, φαντασία κλπ).
- (δ) Διαφορές του χαρακτήρα και του συναισθήματος (χαρακτήρας, βούληση, συναισθηματικός κόσμος).

(ε) Διαφορές ως προς τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα, κλίσεις, καλλιτεχνικά, πνευματικά ενδιαφέροντα κλπ.

Με βάση τις διαφορές αυτές που χαρακτηρίζουν τις ομάδες των ατόμων διακρίνουμε:

- (α) Διαφορές οι οποίες οφείλονται στο φύλο
- (β) Διαφορές οι οποίες οφείλονται στην ηλικία
- (γ) Διαφορές οι οποίες οφείλονται στο επάγγελμα

(α) Διαφορές οι οποίες οφείλονται στο φύλο

1. Ως προς τις δεξιότητες: Ως προς τη γενική ευφυΐα έχει αποδειχθεί ότι δεν υφίστανται αξιοσημείωτες διαφορές μεταξύ των δύο φύλων. Ως προς τις άλλες δεξιότητες όμως, φαίνεται πως τα δύο φύλα διαφέρουν.

2. Ως προς την προσωπικότητα: Μια έρευνα που έγινε σε αμερικάνικη ασφαλιστική εταιρεία με αντικείμενο τις αντιδράσεις των υπαλλήλων από ενδεχόμενη χρήση μηχανών γραφείου, απέδειξε ότι οι γυναίκες υπάλληλοι θα αντιδρούσαν αρνητικά σε μια τέτοια αλλαγή, γιατί φοβήθηκαν πως έτσι διαταράζονταν οι κοινωνικές σχέσεις στην ομάδα εργασίας. Οι γυναίκες γενικά φαίνεται να ενδιαφέρονται για τις πνευματικές αξίες και για οτιδήποτε έχει σχέση με την τέχνη, την αισθητική και την φιλανθρωπία. Αντίθετα, οι άνδρες ενδιαφέρονται πρωταρχικά για το γόητρο, την επιτυχία και την απόκτηση δύναμης. Δεν πρέπει βέβαια να παραλήψουμε και την ευαισθησία, η οποία εμφανίζεται έντονα στις γυναίκες.

β. Διαφορές οι οποίες οφείλονται στην ηλικία

1. Ως προς τις δεξιότητες: Μέχρι τώρα πιστεύαμε ότι η γενική ευφυΐα ανέρχεται σταθερά κατά τις πρώτες δεκαετίες της ζωής του ατόμου και ελαττώνεται κατά τον υπόλοιπο κύκλο της ζωής του. Ήδη όμως υποστηρίζεται από τους ψυχολόγους ότι με βάση νεώτερες έρευνες, όταν η μόρφωση είναι του αυτού επιπέδου, δεν υφίσταται διαφορά γενικώς ευφυΐας μεταξύ νεωτέρων και ηλικιωμένων ατόμων.

Δεν συμβαίνει το ίδιο όμως και με τις άλλες δεξιότητες. Με την πάροδο του χρόνου εμφανίζεται κάμψη των δεξιοτήτων για τα έργα που απαιτούν ταχύτητα και δυσκολία στην εκμάθηση νέων ειδικοτήτων, νέων τρόπων δράσης. Το τελευταίο αυτό όμως δεν οφείλεται τόσο στην αδυναμία εκμάθησης, όσο στην απροθυμία για εκμάθηση.

2. Ως προς την προσωπικότητα: Στην αρχή της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας το άτομο φαίνεται να ενδιαφέρεται άμεσα για την εργασία του και λιγότερο για τις κοινωνικές του σχέσεις, οι οποίες του προκαλούν ιδιαίτερο ενδιαφέρον μετά την σταθεροποίηση της θέσης του. Κατά τα πρώτα χρόνια της επαγγελματικής του ζωής αποφεύγει να συμπεριφέρεται κατά τρόπο που να δημιουργεί συγκρούσεις μέσα στην οργάνωση, όχι γιατί λείπουν οι ευκαιρίες, αλλά γιατί αισθάνεται την ανάγκη να συμμορφωθεί με τα παραδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς. Ηλικιωμένοι πάλι υπάλληλοι, οι οποίοι δεν ενδιαφέρονται πιθανόν για τη συμμόρφωσή τους με τα καθιερωμένα μέσα στην οργάνωση, αποφεύγουν να διαταράξουν το εκτεταμένο

δίκτυο φιλικών σχέσεων το οποίο διαθέτουν στο περιβάλλον εργασίας.

γ. Διαφορές που οφείλονται στο επάγγελμα

1. Ως προς τις δεξιότητες: Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι γενικά τα άτομα ασχολούνται με επαγγέλματα τα οποία απαιτούν κατά βάση πνευματικές δεξιότητες, εμφανίζουν υψηλό βαθμό γενικής ευφυΐας. Βέβαια, κάτι τέτοιο δεν σημαίνει απαραίτητα ότι και τα άτομα τα οποία ασκούν επαγγέλματα τα οποία δεν απαιτούν ιδιαίτερα πνευματικές δεξιότητες, στερούνται των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για να είναι αποδοτικά και σε ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας.
2. Ως προς την προσωπικότητα: Υποστηρίζεται ότι το άτομο εκλέγει το επάγγελμα για το οποίο αισθάνεται κλίση, εκείνο δηλαδή το οποίο ικανοποιεί τα ενδιαφέροντά του. Βέβαια, αυτό δεν είναι απόλυτο, γιατί πολλές φορές υπερισχύουν στην εκλογή και άλλοι παράγοντες, που συνήθως είναι καθοριστικοί και ωθούν το άτομο στο να διαλέξει επάγγελμα που δεν συμφωνεί με τα ενδιαφέροντά του.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο                    Ε Κ Τ Ο

### Η ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### A.        Τι είναι ομάδα, σκοπός και γνωρίσματα

Ο Ε.Η. SCEIN όρισε σαν ομάδα "έναν αριθμό ατόμων που α) σχετίζονται εργασιακά μεταξύ τους, β) έχουν ψυχολογικούς δεσμούς, και γ) έχουν επίγνωση του ότι ανήκουν στο ίδιο σύνολο. Οι ομάδες είναι διαφόρων ειδών, έχουμε τις επίσημες ομάδες, τις οποίες έχει δημιουργήσει η ίδια η επιχείρηση, όπως λ.χ. οι ηλεκτρολόγοι ενός εργοστασίου και τις ανεπίσημες, τις οποίες αποτελούν άτομα από διαφορετικά τμήματα, αλλά που έχουν κάτι που τα συνδέει.

Οι άνθρωποι επιζητούν συνήθως την ένταξή τους σε μια ομάδα. Τούτο τους εξασφαλίζει:

- α. Διέξοδο για μερικές ανάγκες τους, όπως την ανάγκη για αγάπη, φιλία και σεβασμό από τους συναδέλφους τους.
- β. Ψυχολογική υποστήριξη από τα άλλα μέλη της ομάδας.
- γ. Ισχύ για την αντιμετώπιση κοινών αντιπάλων.

Από την άλλη πλευρά η ύπαρξη των ομάδων μέσα στην επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα, τόσο για την θέληση των μελών της ομάδας για ανεξαρτησία -

δεδομένου ότι η ομάδα πιέζει τα μέλη της για ομοιομορφία και ενιαία συμπεριφορά, όσο και για τις επιδιώξεις της επιχείρησης.

Κάθε ομάδα επιδιώκει δύο αντικειμενικούς σκοπούς και από αυτή τη διπλή δραστηριότητα παράγονται οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας.

α. Αντικειμενικός σκοπός του έργου: Είναι ο τελικός σκοπός για τον οποίο συνεστήθη η ομάδα. Η εκτέλεση δηλαδή ενός συγκεκριμένου έργου.

β. Αντικειμενικός σκοπός της επιβίωσης: Είναι η επιθυμία της ομάδας να διατηρηθεί σαν ομάδα. Η ομάδα αισθάνεται, όπως και το άτομο, την ανάγκη της αυτοσυντήρησης.

Μπορεί να συμβεί ορισμένες ομάδες να μην έχουν πια στο νου τους παρά μόνο αυτό τον αντικειμενικό σκοπό σε βάρος του σκοπού του έργου.

Για να αποτελέσει ο σκοπός του έργου κίνητρο για την ομάδα πρέπει να έχει τις εξής ιδιότητες:

- α. να είναι σαφής
- β. να είναι ανάλογος, δηλαδή να είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες της ομάδας και των μελών της ομάδας.
- γ. να είναι αποδεκτός, δηλαδή να συμφωνεί με τα προσωπικά κίνητρα των μελών της ομάδας.

Η ομάδα εργασίας έχει δύο βασικά γνωρίσματα:

1. Την αλληλεπίδραση, η συμπεριφορά των μελών επηρεάζει αμοιβαία. Κάθε άτομο υφίσταται διαφοροποιήσεις από την ομάδα, αλλά και το ίδιο προκαλεί ανάλογες σ' αυτήν. Σαν τέτοιες θεωρούνται:

- Η μίμηση. Πολλές φορές το μέλος μιας ομάδας τείνει να

μιμείται τα άλλα, ιδιαίτερα αυτά που θεωρούνται επιτυχημένα.

- Η υποβολή. Στην υποβολή υπάρχει μια τάση να πιστεύουμε ή να κάνουμε κάτι που μας λένε, για κοινωνικούς λόγους ή γιατί το πρόσωπο που το υποστηρίζει έχει μια ακτινοβολία και ασκεί επάνω μας ένα είδος μαγνητισμού.
- Το κοινωνικό κέρδος, όπως το ονομάζει η κοινωνική ψυχολογία. Πολλά άτομα αποδίδουν καλύτερα σε μια ομάδα, παρά όταν είναι μόνα.
- Ενας βαθμός καταναγκασμού. Το μέλος που δεν αποδέχεται τις συνήθειες και τις αξίες της ομάδας και δεν έχει τη δύναμη να τις επηρεάσει, γρήγορα θα υποστεί τις συνέπειες.

2. Τη διάρθρωση. Κάθε ομάδα έχει μια δομή καθ' όσον τα μέλη της ασκούν διάφορες λειτουργίες, ανάλογα με τον καταμερισμό της εργασίας, ενώ ένα άτομο κατέχει την ηγεσία της ομάδας, συντονίζοντας την δραστηριότητα των άλλων μελών.

Ο ηγέτης είναι ο αρχηγός στον τομέα της αποτελεσματικότητας και το πρόσωπο του οποίου οι γνώμες γίνονται σχεδόν πάντα δεκτές από την ομάδα. Ταυτόχρονα όμως είναι και ο αρχηγός που δέχεται να ακούει ιδέες, μειώνει με κάποιο αστείο ή χαμόγελο την ένταση της ομάδας. Αν δεν είναι δυνατόν το ίδιο άτομο να συγκεντρώσει και τις δύο αυτές ιδιότητες, τότε είναι πολύ συνηθισμένο να εμφανίζονται δύο άτομα σαν ηγέτες, ο "άνθρωπος των ιδεών" για την πρώτη περίπτωση ο "δημοφιλής άνθρωπος" για την δεύτερη.



B. Είδη αναγκών που ικανοποιούν οι ομάδες

Οι διάφορες ομάδες εξυπηρετούν διάφορες λειτουργίες μέσα σε μια επιχείρηση. Αυτές είναι: τυπικές, από την μια μεριά, και ψυχολογικές ή προσωπικές (άτυπες) από την άλλη.

Τυπικές λειτουργίες, θεωρούνται τα συγκεκριμένα καθήκοντα τα οποία έχουν ανατεθεί στην ομάδα. Προσωπικές ή ψυχολογικές λειτουργίες είναι οι προσωπικές, ψυχολογικές ανάγκες του ατόμου οι οποίες ικανοποιούνται μέσα σε μια ομάδα. Έτσι μια ομάδα δίνει την ευκαιρία στα μέλη της να ικανοποιηθούν:

α. Ανάγκες ασφάλειας: Η συμμετοχή σε ομάδες παρέχει στο άτομο την αίσθηση της δύναμης και της προστασίας. Αντιλαμβάνεται ότι συνδεδεμένο με άλλα άτομα αποκτά την δυνατότητα να επηρεάσει σε μεγαλύτερο βαθμό τις συνθήκες του περιβάλλοντός του.

β. Κοινωνικές ανάγκες: Δημιουργώντας το άτομο κοινωνικές σχέσεις μέσα σε μια ομάδα, αποκτά τη δυνατότητα να συλλέγει περισσότερες πληροφορίες από τα άλλα μέλη, να συζητά μαζί τους τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και έτσι να καταλήγει σε ορθότερες αποφάσεις.

γ. Ανάγκες για αυτοεκτίμηση, αυτοεκπλήρωση: Η συμμετοχή στην ομάδα παρέχει στο άτομο την δυνατότητα να επιδείξει τις ικανότητές του και να τύχει αναγνώρισης και αποδοχής, δυνατότητα που ενδεχομένως δεν θα είχε διαφορετικά. Παρέχει επίσης την ευκαιρία της αξιολόγησης και εκτίμησης των αντιλήψεων και αισθημάτων του, γιατί είχε την δυνατότητα να συγκρίνει με αυτά των άλλων μελών και πολλές φορές να αντιληφθεί την πραγματικότητα.

Οι ομάδες που δημιουργούνται συνήθως μέσα στις τυπικές οργανώσεις εξυπηρετούν και τις δύο κατηγορίες, των λειτουργιών, οπότε είναι δυνατόν με τον κατάλληλο σχηματισμό και χειρισμό των ομάδων να οδηγηθούν τα μέλη του σε αποδοτική συμπεριφορά.

### Γ. Η οργάνωση της ομάδας

Όταν ορισμένα άτομα βρεθούν μαζί στον ίδιο τόπο, ξέρουμε ότι αισθάνονται αμέσως την ανάγκη να εναρμονίσουν τις σχέσεις τους και να ρυθμίσουν τον τρόπο της δράσης τους. Κάθε ομάδα έχει τη φυσική τάση να οργανώνεται. Η πρώτη απαίτηση της ομάδας είναι η απαίτηση να οργανώσει τις δραστηριότητές της.

Η οργάνωση αυτή μπορεί να πάρει ένα επίσημο σχήμα ή να αναπηδήσει αυθόρμητα από την ομάδα και να ρυθμίσει στην πραγματικότητα την αλληλεπίδραση των μελών και του έργου που έχει εκπληρώσει.

Στην πρώτη περίπτωση, λέμε ότι η οργάνωση είναι επίσημη (τυπική), πράγμα που σημαίνει ότι καθορίστηκε εσκεμένα και ορθολογικά. Στην δεύτερη περίπτωση λέμε ότι η οργάνωση είναι ανεπίσημη (άτυπη), οπότε εκφράζει μια ορισμένη κατά στάση.

Έτσι σύμφωνα με τα παραπάνω μπορούμε να διακρίνουμε τις ομάδες:

**Τυπικές ομάδες.** Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται για να εκτελέσουν συγκεκριμένα έργα και να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με το βασικό στόχο της επιχείρησης. Ανάλογα με το χρονικό διάστημα για το οποίο σχηματίζονται, τις διακρίνουμε σε μόνιμες (όπως

π.χ. το διοικητικό συμβούλιο. Ο προϊστάμενος με τους υφισταμένους του, μια επιτελική ομάδα, κλπ) και σε παροδικές, οι οποίες σχηματίζονται για να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο έργο μέσα σε ορισμένο χρόνο και διαλύονται μετά την εκτέλεσή του (π.χ. επιτροπή που θα μελετήσει την πολιτική μισθών κλπ).

**Άτυπες ομάδες.** Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται αυθόρμητα σαν αποτέλεσμα των κοινωνικών σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων. Η φύση της εργασίας, καθώς και η διευθέτηση του χώρου είναι δυνατόν να διευκολύνουν τη δημιουργία ατύπων και κοινωνικών επαφών, οι οποίες καταλήγουν πολλές φορές στο σχηματισμό ανεπίσημων ομάδων. Οι ομάδες δηλαδή αυτές θα μπορούσαμε να πούμε πως ξεπιδούν μέσα από τη ζωή της τυπικής οργάνωσης και διαμορφώνουν την δική τους οργάνωση, τρόπους δράσης, δικές τους αξίες και στόχους. Οι στόχοι αυτοί υποκινούν πολλές φορές τα μέλη σαν άτομα και είναι πολύ πιθανόν η επίτευξη αυτών των στόχων να έχει το προβάδισμα απέναντι στους στόχους της επιχείρησης.

Στις ομάδες αυτές το άτομο έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (ασφάλειας, κοινωνικές αυτοεκτίμησης κλπ) και θα ενταχθεί σε αυτές με μεγάλη προθυμία στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν του προσφέρει την ικανοποίηση που επιθυμεί.

Οι μορφές των άτυπων ομάδων που συνήθως συναντάται μέσα σε μια επιχείρηση και που τις ονομάζουμε κλίκες είναι:  
Οριζόντιες κλίκες, κάθετες κλίκες, μικτές ή τυχαίες κλίκες.

#### Δ. Η εσωτερική δομή των ομάδων

Για να μπορέσει μια ομάδα να εκληρώσει τους στόχους της

και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των μελών της παρέχοντάς τους ταυτόχρονα την απαραίτητη προστασία πρέπει απαραίτητα να έχει μια εσωτερική δομή.

Όλοι οι παράγοντες οι οποίοι χαρακτηρίζουν την εσωτερική δομή της ομάδας πρέπει να βρίσκονται μεταξύ τους σε ισορροπία και εναρμονισμένοι, γιατί η παραμικρή αλλαγή και η ενδεχόμενη αδυναμία προσαρμογής θα επιφέρει την διάλυση της ομάδας.

#### α. Η ηγεσία

Κάθε ομάδα τυπική ή άτυπη έχει έναν ηγέτη. Ο ρόλος του ηγέτη αυτού είναι πολλαπλός. Προκαλεί και κατευθύνει τη δράση, προσπαθεί να επιτύχει ομοφωνία και αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ της ομάδας και του περιβάλλοντος.

Ο τυφικός ηγέτης διαφέρει από τον άτυπο. Ο πρώτος βασίζει την δύναμή του στη δοτή εξουσία που του επιτρέπει να δίνει εντολές και να επιβάλλει κυρώσεις όταν οι εντολές δεν εκτελούνται. Ο δεύτερος αντιλείπει τη δύναμή του από τις εξουσίες που του αναγνωρίζουν τα άλλα μέλη, επειδή απολαμβάνει μεγαλύτερη δημοτικότητα, σεβασμό συμπάθεια, γνώσεις κλπ. Η ανεπλήρη αυτή εξουσία ανατίθεται από εκείνους επί των οποίων θα ασκηθεί στο συγκεκριμένο πρόσωπο και όχι στη θέση.

#### β. Οι σχέσεις των μελών μεταξύ τους

Ο HOMANS διακρίνει σε μια ομάδα το "εξωτερικό" και "εσωτερικό" σύστημα. Με τον όρο "εξωτερικό σύστημα" εννοεί τις δραστηριότητες, τις αλληλεπιδράσεις και τα αισθήματα των μελών της ομάδας που διαμορφώνονται κατά την προσπάθειά της

να επιβιώσει στο περιβάλλον της.

Το "εσωτερικό σύστημα" είναι η διαμόρφωση της ομαδικής συμπεριφοράς που πηγάζει αυθόρμητα από το εξωτερικό σύστημα και αποτελεί απόκριση σ' αυτό.

Δομή σημαίνει ένα σύνολο χαρακτηριστικών τα οποία καθορίζουν την σχέση των μελών μεταξύ τους, καθώς και προς την ηγεσία, τα πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία εγκρίνει και υποστηρίζει η ομάδα, το σύστημα ανταμοιβών και ποινών, καθώς και το σύστημα επικοινωνίας.

#### Γ. Πρότυπα συμπεριφοράς

Κάθε ομάδα έχει ορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς, για να επιβιώσει και να πετύχει τους στόχους της. Καμμία φορά τα πρότυπα αυτά αποσκοπούν στο να κάνουν τη ζωή της πιο ευχάριστη.

Τα πιο σπουδαία πρότυπα συμπεριφοράς φαίνεται να είναι αυτά που αποσκοπούν στο να προστατέψουν τα μέλη της ομάδας από τους πραγματικούς ή υποθετικούς εξωτερικούς κινδύνους.

#### Δ. Σύστημα κυρώσεων και ανταμοιβών.

Η ταύτιση του ατόμου με την ομάδα δεν είναι πάντα εφικτή και συνδέεται άμεσα με την συνοχή που έχουν τα μέλη μεταξύ τους. Όσο πιο συνδεδεμένα είναι, τόσο διευκολύνεται η ταύτιση. Η ομάδα επιδιώκει και πιέζει τα άτομα να συμμορφωθούν προς τους νόμους της γιατί έτσι διατηρεί τη δύναμή της και διευκολύνεται η επίτευξη των στόχων της.

### Ε. Το σύστημα επικοινωνίας

Η επίδοση μιας ομάδας εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από τη ροή των πληροφοριών και τον μετασχηματισμό των πληροφοριών. Χωρίς την συνεχή ανταλλαγή και επεξεργασία πληροφοριών είναι δύσκολη η λύση των προβλημάτων που προκύπτουν, αλλά και γενικότερα η ομαλή λειτουργία της τυπικής οργάνωσης.

### Ζ. Η συνοχή

Με τον όρο συνοχή εννοούμε την ενότητα και προσέγγιση, καθώς και την αμοιβαία έλξη των μελών της ομάδας. Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η συνοχή, τόσο περισσότερο τα μέλη επιθυμούν να παραμείνουν στην ομάδα και τόσο ευκολότερα προσαρμόζονται στους νόμους της.

### Ε. Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων στην επιχείρηση

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων που απαρτίζουν την επιχείρηση αποτελεί ένα συνηθισμένο φαινόμενο της επιχειρηματικής ζωής. Οι αιτίες του φαινομένου αυτού είναι διαφόρων ειδών. Οι σπουδαιότερες είναι:

- α. Η φύση του ανθρώπου, που χαρακτηρίζεται συχνά από επιθετικότητα εναντίον των συνανθρώπων του.
- β. Οι διαφορές αξιών και συμφερόντων μεταξύ των διαφόρων ομάδων.
- γ. Ο ρόλος της ομάδας μέσα στην επιχείρηση, που μπορεί να είναι τέτοιος που να προκαλεί την αντίθεση των άλλων ομάδων. Τέτοια ομάδα είναι π.χ. το τμήμα οικονομικού ελέγχου κλπ.
- δ. Η ασάφεια στις αρμοδιότητες και το ρόλο της ομάδας στην

επιχείρηση.

Ο πρώτος που συστηματικά μελέτησε τις συνέπειες του ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων θεωρείται ο M.SHERIF. Σαν βασικά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των ομάδων, σε κατάσταση ανταγωνισμού μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

A. Τι συμβαίνει συνήθως μέσα σε μια συγκεκριμένη ομάδα που ανταγωνίζεται κάποια άλλη:

1. Η ομάδα κλείνεται περισσότερο στον εαυτό της απαιτώντας μεγαλύτερη υπακοή από τα μέλη της, τα οποία παραμερίζουν, πολλές φορές, σε αυτή την περίπτωση τις προσωπικές τους διαφορές, προκειμένου να συναντήσουν ένα ενιαίο μέτωπο.
2. Το κλίμα της ομάδας αλλάζει και γίνεται πιο τυπικό και πιο προσανατολισμένο προς το καθήκον, καθώς μειώνεται το ενδιαφέρον των μελών για τις προσωπικές τους ανάγκες και αυξάνεται το ενδιαφέρον τους για την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου.
3. Ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η ηγεσία τείνει να γίνει πιο αυταρχικός, ενώ ταυτόχρονα τα μέλη της ομάδας είναι ίσως περισσότερο διατιθεμένα από πριν να δεχθούν κάτι τέτοιο.
4. Γενικά η ομάδα προσπαθεί να οργανωθεί καλύτερα.

B. Τι συμβαίνει μεταξύ των ομάδων που ανταγωνίζονται:

1. Κάθε ομάδα αρχίζει να βλέπει την άλλη σαν εχθρό της μάλλον παρά σαν κάτι το ουδέτερο.
2. Κάθε ομάδα αρχίζει κατά κάποιο τρόπο να "διαστρεβλώνει" τις αντιλήψεις της. Π.χ. βλέπει μόνο τα καλά σημεία της και αρνείται να αντιληφθεί τις αδυναμίες της, ενώ

αντίθετα βλέπει τις άσχημες μόνο πλευρές της αντιπάλου της και αρνείται να δει τη θετική τυχόν συμβολή της.

Γ. Τι συμβαίνει στην ομάδα που κερδίζει:

1. Η ομάδα διατηρεί τη συνοχή της και πολλές φορές η συνοχή αυτή επαυξάνεται.
2. Η ένταση χαλαρώνει και χάνει το μαχητικό της πνεύμα.
3. Στρέφει το ενδιαφέρον της προς την εκπλήρωση των αναγκών των μελών της, καθώς και προς την μεταξύ των μελών συνεργασία.
4. Συνήθως δεν υπάρχει πρόσφορο κλίμα για μια αναθεώρηση των αντιλήψεών της προς την ανταγωνίστρια ομάδα και ενδεχόμενη βελτίωση των μεθόδων δράσης.

Δ. Τι συμβαίνει στην ομάδα που χάνει:

1. Υπάρχει διάχυτη ή τάση άρνησης της παραδοχής της ήττας ή διαστρέβλωση των γεγονότων. Βρίσκει διέξοδο δικαιολογώντας την ήττα με αιτίες που δεν συνδέονται άμεσα με την ομάδα.
2. Εάν η ομάδα παραδεχθεί την ήττα της, καμμία φορά αρχίζει η διάλυση. Έρχονται στην επιφάνεια απωθημένες συγκρούσεις, ξεσπούν καυγάδες, και όλα αυτά σε μια προσπάθεια να βρεθεί η αιτία της αποτυχίας.
3. Άλλες πάλι φορές, οι χαμένοι βρίσκονται σε υπερένταση, πρόθυμοι να εργαστούν σκληρότερα, ώστε να επανορθώσουν την αποτυχία τους.
4. Πολλές φορές οι χαμένοι έχουν την τάση να αναθεωρούν τις απόψεις τους, να προσπαθούν να αναδιοργανωθούν πιο



αποτελεσματικά και να αποδέχονται ρεαλιστικά την αποτυχία τους.

Οι αντιδράσεις που περιγράψαμε είναι δυνατόν, αν χειραγωγηθούν σωστά, να οδηγήσουν τα άτομα σε μια αποτελεσματικά ανταγωνιστική άμιλλα, ώστε να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι αντικειμενικοί σκοποί.

Ορισμένοι τρόποι με τους οποίους η τυπική οργάνωση μπορεί να αποφύγει τη δημιουργία δυσμενών συνεπειών από τον ανταγωνισμό των ομάδων είναι οι παρακάτω:

- Αποδίδοντας μεγάλη σημασία στην συνολική αποτελεσματικότητα και καθορίζοντας το ρόλο και τη συμμετοχή του κάθε τμήματος στη συνολική προσπάθεια και ανταμείβοντάς το ανάλογα με τη συμμετοχή και την επιδοσή του σε αυτή.
- Ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και επικοινωνία των ομάδων μεταξύ τους και ανταμείβοντας τις περιπτώσεις όπου μια ομάδα προσφέρει βοήθεια στην άλλη.
- Εναλλάσσοντας συχνά τα μέλη των διαφόρων ομάδων ή τμημάτων, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να έρχονται σε επαφή με τα προβλήματα του κάθε τομέα κ.α.

#### ΣΤ. Συνθήκες επιτυχίας της ομάδας

Επιτυχημένη μπορεί να θεωρηθεί η ομάδα που έχει επιτύχει σε δύο τομείς:

- στο έργο που της έχει ανατεθεί να επιτελέσει και
- στη δημιουργία ευχάριστου κλίματος εργασίας για τα μέλη της.

Συχνά παράγοντες που βοηθούν στον ένα από τους τομείς

αυτούς βοηθούν και στον άλλο, άλλοτε όμως τούτο δεν συμβαίνει. Η συνοχή της ομάδας π.χ. βοηθά στη δημιουργία ευχάριστου κλίματος εργασίας, αλλά μπορεί να έχει αρνητικές ή θετικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητά της, ανάλογα με το πια στάση θα αποφασίσει η ομάδα να τηρήσει στον τομέα αυτό. Παρακάτω θα εξετάσουμε την επίδραση των διαφόρων χαρακτηριστικών της ομάδας στην επιτυχία της.

α. Το μέγεθος της ομάδας. Το μέγεθος της ομάδας εξαρτάται από το έργο που έχει να επιτελέσει. Όσο το έργο της ομάδας είναι απλούστερο από πλευράς αναγκών για συντονισμό, τόσο η ομάδα μπορεί να είναι πολυπληθέστερη. Για τις συνηθισμένες όμως περιπτώσεις το μέγεθος των 6 έως 7 μελών θεωρείται το πιο αποδοτικό. Όταν όμως το έργο της ομάδας είναι εξαιρετικά πολύπλοκο, η ύπαρξη μεγαλύτερης ομάδας μπορεί να είναι αναγκαία, για να καταστεί δυνατή η επάνδρωση της ομάδας σε στελέχη διαφορετικών γνώσεων.

β. Συνοχή και αλληλουποστήριξη στην ομάδα. Η αλληλουποστήριξη αποτελεί θετικό σοιχείο για την επιτυχία της ομάδας όταν παίρνει τη μορφή της ενθάρυνσης σε δύσκολες περιστάσεις, της παροχής συμβουλών για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων κλπ. Αντίθετα ομάδες των οποίων τα μέλη αλληλουποβλέπονται έχει διαπιστωθεί πως συνήθως έχουν χαμηλή παραγωγικότητα.

γ. Η ομοιογένεια της ομάδας. Το αν η ομάδα θα πρέπει να είναι ομοιογενής ή όχι δεν είναι δυνατόν να ειπωθεί από πριν.

Τούτο εξαρτάται βασικά από την πολυπλοκότητα του έργου της. Στις ομοιογενείς ομάδες συνήθως συναντά κανείς λιγότερο ανταγωνισμό και αντιθέσεις κι έτσι είναι ευκολότερη η διοίκησή τους. Όταν όμως το έργο της ομάδας είναι πολύπλοκο, η συνύπαρξη στην ομάδα στελεχών διαφορετικής προέλευσης δυνατόν να είναι απαραίτητη για την επιτέλεση – ορθά – του έργου της ομάδας.

δ. Συνεργασία και ανταγωνισμός στην ομάδα. Το σύστημα αμοιβής που έχει καθιερωθεί από την επιχείρηση παίζει βασικό ρόλο για το αν θα δημιουργηθούν στην ομάδα συνθήκες συνεργασίας μεταξύ των μελών της ή όχι. Όταν οι αμοιβές είναι ανάλογες με την προσωπική συνεισφορά κάθε μέλους της ομάδας, τότε πρέπει να αναμένεται ότι θα αναπτυχθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ των μελών της ομάδας. Τούτο δεν προέρχεται μόνο από την οικονομική αξία της ανταμοιβής, αλλά και από το γεγονός ότι το ύψος της αμοιβής έχει ψυχολογικά μεγάλη σπουδαιότητα για τον εργαζόμενο, λόγω του ότι εκφράζει το πόσο επιτυχημένο θεωρεί η επιχείρηση ότι ήταν το έργο του.

Στο άλλο άκρο των συστημάτων αμοιβής βρίσκεται η αμοιβή των μελών της ομάδας σύμφωνα με την παραγωγικότητα ολόκληρης της ομάδας σαν συνόλου. Τούτο βέβαια προϋποθέτει ότι μπορεί να μετρηθεί και να ελεγχθεί από την ομάδα η παραγωγικότητά της.

Από πλευρά δημιουργίας κλίματος συνεργασίας στην ομάδα, το σύστημα ομαδικής αμοιβής είναι καλύτερο ιδιαίτερα αν υπάρχει στενή αλληλοεξάρτηση μεταξύ των εργασιών των μελών της ομάδας, οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές να μην

αμείβονται με βάση την προσωπική τους συνεισφορά.

Ζ. Επίδραση των διαφόρων μεθόδων ηγεσίας πάνω στην συμπεριφορά των ομάδων

Ανάλογα με τη μορφή ηγεσίας που θα εφαρμόσει ο ηγέτης, επηρεάζεται και η συμπεριφορά της ομάδας. Δεν έχουμε ακόμα πολλά στατιστικά στοιχεία για να κρίνουμε την απόδοση των μεθόδων αυτών. Ένα πείραμα που έκαναν οι Αμερικανοί LEWIN, LIPPIT και WHITE σε ομάδες μαθητών έδειξε την αξία της δημοκρατικής μεθόδου. Αυτή δίνει την πιο επιθυμητή συμπεριφορά.

Οι ερευνητές αυτοί έκαναν τρεις ομάδες παιδιών. Σε κάθε μια εφάρμοσαν και τις τρεις μεθόδους: αυταρχική, δημοκρατική, του LAISSER FAIRE.

Το θέμα ήταν να κατασκευάσουν τα παιδιά μάσκες για ένα αποκριάτικο χορό. Ο κάθε ηγέτης χειρίστηκε το θέμα βάσει των τριών μεθόδων, ακριβώς για να μην παρέμβει η προσωπικότητα του ηγέτη, αλλά να έχουμε έτσι σαν μεταβλητή την μέθοδο ηγεσίας.

1. Ο αυταρχικός ηγέτης ετοίμασε τα πάντα μόνο του και μετά είπε στον καθένα τις ακριβώς έπρεπε να κάνει: "θα κάνετε έτσι και έτσι" και συνεχώς έλεγχε την εργασία τους.
2. Ο δημοκρατικός ηγέτης κάλεσε την ομάδα, τους είπε ότι πρόκειται να κάνουν μάσκες κλπ και μαζί τους κατέστρωσε το πρόγραμμα της δουλειάς.
3. Ο ηγέτης με τη μέθοδο του ανεξέλεγκτου ατομικισμού κάλεσε την ομάδα και είπε: "Εδώ έχω το υλικό για τις

μάσκες, πάρτε το και ο καθένας ας κάνει κάτι. Κάθε μαθητική ομάδα δούλεψε κάτω από τους τρεις ηγέτες. Τώρα ποιά ήταν τα αποτελέσματα;

Τα χειρότερα αποτελέσματα ήταν αυτά της ομάδας του ανεξέλεγκτου ατομικισμού. Αυτοί μάλιστα ήταν και οι πιο δυσαρεστημένοι, αν και έπαιζαν όλη την ώρα κλέφτες και αστυνόμοι. Η παραγωγή τους ήταν μικρή και ο αρχηγός τους δεν ήταν αγαπητός.

Στην αυταρχική ομάδα ανεπτύχθηκαν συναισθήματα επιθετικότητας και άρχισαν φιλονικίες. Επιθετικότητα εναντίον του ηγέτη και εναντίον των συμμαθητών. Ακόμα, παρατηρήθηκε και μια τάση παθητικότητας. Μόλις έφευγε ο ηγέτης, τα παιδιά παρατούσαν την δουλειά και άρχιζαν το παιχνίδι. Η παραγωγικότητα ήταν μικρότερη από την παραγωγικότητα της ομάδας που είχε δημοκρατικό ηγέτη.

Στην δημοκρατική ομάδα η παραγωγή ήταν μεταλύτερη. Δημιουργήθηκε μια άμμιλα και μια συνοχή της ομάδας και όλοι έλεγαν "εμείς" κάνουνε αυτό, κάναμε εκείνο. Δηλαδή απαπτύχθηκε συνεργασία και πνεύμα συλλογικό. Αγάπησαν τον ηγέτη και συνέχισαν την εργασία τους και όταν ακόμη αυτός έλειπε από κοντά τους.

Το πείραμα συνεχίστηκε. Τα ίδια παιδιά που απέδωσαν τόσο καλά με την δημοκρατική μέθοδο, δεν απέδωσαν τίποτε με την ηγεσία του LAISSER FAIRE. Μάλιστα, χειροτέρεψαν και άλλαξαν συμπεριφορά.

Δηλαδή, με άλλα λόγια, αλλάζοντας κατάσταση (μέθοδο ηγεσίας), αλλάζει και συμπεριφορά.

Ωστε, με την υιοθέτηση μιας ορισμένης μεθόδου άσκησης

ηγεσίας, δηλαδή δημιουργίας ορισμένου τύπου καταστάσεως, ο ηγέτης ασκεί μια έμμεση επίδραση πάνω στη συμπεριφορά αυτών που διευθύνει.

α. Τα πλεονεκτήματα της δημοκρατικής μεθόδου

Με την δημοκρατική μέθοδο πετύχαμε ένα υγιές ψυχολογικό πλαίσιο του ανθρώπου, γιατί αυτή ανταποκρίνεται στις ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου:

1. Ο άνθρωπος ικανοποιείται και ευχαριστείται να λύνει προβλήματα.
2. Η δημοκρατική μέθοδος καλύπτει την ανάγκη ανάπτυξης σχέσεων με τους συνανθρώπους, την ανάγκη συμμετοχής.
3. Αναπτύσσει το αίσθημα της ασφάλειας.
4. Εφ' όσον η δημοκρατική ηγεσία επιτρέπει τις εκδηλώσεις και ενθαρρύνει την έκφραση, περιορίζει τους φόβους και τις εχθρότητες.
5. Προάγονται οι δημιουργικές ικανότητες του ανθρώπου.
6. Η κοινωνική πίεση δρα δημιουργικά.
7. Όταν η ομάδα θέτει σκοπούς αυτοί γίνονται σκοποί του κάθε μέλους.
8. Ασκούνται τα μέλη της ομάδας στην ανάληψη ευθύνης.
9. Ο κοινός σκοπός κάνει τα άτομα να αλληλοβοηθούνται και περιορίζονται οι αντιζηλίες, έτσι η ομάδα είναι πιο παραγωγική.
10. Η ελευθερία αυτοεκφράσεως και η συμμετοχή στη δράση, επιτρέπει στον προϊστάμενο να παρατηρεί και να αξιολογεί τις ικανότητες των υφισταμένων του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

### ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

#### A. Εννοια και ορισμός της ηγεσίας

Γύρω από την έννοια της ηγεσίας έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Σαν πρακτικότερος όμως ορισμός που μπορεί να εξυπηρετήσει και τις ανάγκες των οργανισμών, θεωρείται εκείνος που περιγράφει την ηγεσία σαν την ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν και να πράττουν με την θέλησή τους ότι ο ηγέτης επιθυμεί να πράττουν.

Ανεξάρτητα από την απλότητά του, ο ορισμός αυτός τονίζει τον πραγματικό λόγο για τον οποίο δίνεται τόση έμφαση στο σπάνιο αυτό προσόν.

Λέγεται συνήθως ότι ο καλός ηγέτης είναι εκείνος που από την μια πλευρά συνδιάζει την ικανότητα να κατευθύνει ανθρώπους, από την άλλη δε την ικανότητα να κερδίζει φίλους. Το τελευταίο όμως προσόν δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν απαραίτητο στοιχείο της ηγεσίας γιατί πολλοί πραγματικοί ηγέτες, ικανοποιούνται με τον σεβασμό του προσωπικού τους και με την επιθυμία του να τους ακολουθεί.

Από την άλλη πλευρά είναι φυσικό οι αποφάσεις που

παίρνει κάθε φορά ο ηγέτης να μην ικανοποιούν όλους (όπως επίσης είναι δυνατό να μην ικανοποιούν κανένα από αυτούς). Έτσι και από αυτή την πλευρά το στοιχείο της φιλίας να μην μπορεί να αποτελέσει κριτήριο του καλού ηγέτη.

### B. Μορφές ηγεσίας

Υπάρχουν πολλές μορφές ηγεσίας. Το πιο θα επιλέξει το άτομο εξαρτάται από τον χαρακτήρα του. Τι βαρύνει πιο πολύ στο χαρακτήρα του, η κυριαρχία ή η υποταγή; Ανάλογα με το τι του ταιριάζει θα διαλέξει και την μορφή.

Έχουμε τρεις μορφές ηγεσίας και μεταξύ τους μια σειρά από δυετερότερες μορφές. Αυτές είναι:

1. Η Αυταρχία (AUTOCRACIE) - (δεσποτισμός)
2. Η Δημοκρατία
3. Ο Ανεξέλεγκτος ατομικισμός (LAISSER FAIRE) - (Αδιαφορία).

Αυτές διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το βαθμό συγκεντρωτισμού και την έκταση του ασκούμενου ελέγχου. Με άλλα λόγια, ποιος αποφασίζει, ποιος ασκεί εξουσία, και ποιος έχει την ευθύνη.



1. Στην αυταρχική μέθοδο όλες οι εξουσίες και οι ευθύνες συγκεντρώνονται στα χέρια του αρχηγού. Οι αποφάσεις



παίρνονται από αυτόν.

2. Στη Δημοκρατία, οι εξουσίες και οι ευθύνες βρίσκονται στα χέρια της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ομάδα. Η Δημοκρατία θέλει τον ηγέτη μέλος της ομάδας.

3. Στον ανεξέλεγκτο ατομικισμό, οι εξουσίες και οι ευθύνες βρίσκονται στα χέρια του κάθε ατόμου, που θεωρείται σαν αυτοδύναμη οντότητα. Ουσιαστικά εδώ δεν υπάρχει μέθοδος, δεν υπάρχει συντονισμός. Καθένας κάνει ότι νομίζει.

Και η αυταρχία και η δημοκρατία μπορούν να πέσουν στον ανεξέλεγκτο ατομικισμό όταν στην μια ασκείται υπερβολική εξουσία, οπότε η ομάδα επαναστατεί και στη δεύτερη όταν τα μέλη της ομάδας δεν πειθαρχούν. Μεταξύ αυταρχίας και δημοκρατίας υπάρχει μια συνεχής γραμμή, μέσα στην οποία διαρθρώνονται διάφορες αποχρώσεις που είναι ενδιάμεσες μορφές μεταξύ των δύο άκρων. Έτσι πάντοτε έχοντας σαν κριτήριο την ευθύνη και τη λήψη απόφασης έχουμε στο σύνολο τις εξής 7 μορφές.

- Αυταρχία. Ο επικεφαλής λαμβάνει την απόφαση και την γνωστοποιεί στους υφισταμένους του. Δεν τους δίνει την ευκαιρία να συμμετάσχουν άμεσα στην διαδικασία λήψης της απόφασης.

- Ο ηγέτης "πωλεί" την απόφαση. Παίρνει την απόφαση ο ίδιος, αλλά έχει την φροντίδα να την πωλήσει, δηλαδή να πείσει τους υφισταμένους του ότι η απόφαση ήταν βάσιμη και ορθή, γιατί αλλιώς φοβάται ότι δεν θά γίνει αποδεκτή.

- Ο επικεφαλής εκθέτει τις αντιλήψεις του, παροτρύνει τους υφισταμένους του να διατυπώσουν ερωτήσεις και τους δίνει εξηγήσεις. Βέβαια έχει πάρει ήδη την απόφασή του. Τώρα

περιορίζεται στο να δίνει τις πληροφορίες και εξηγήσεις που θέλει η ομάδα.

- Ο ηγέτης παρουσιάζει ένα σχέδιο της απόφασης που επιδέχεται τροποποιήσεις. Έτσι επιτρέπει στους υφισταμένους του να ασκήσουν κάποια επίδραση πάνω στην απόφαση.

- Ο ηγέτης εκθέτει το πρόβλημα, δέχεται παρατηρήσεις και προτάσεις και στη συνέχεια προχωρεί στη λήψη της απόφασης. Η απόφαση εδώ λαμβάνεται ύστερα από τη συνεργασία του υφισταμένου του και όχι πριν από αυτή. Είναι η μέθοδος της συμβουλής. Είναι καλή μέθοδος για μερικές περιπτώσεις. Είναι πρόδος σε σύγκριση με τις άλλες. Κι αυτή όμως δεν πέτυχε πολύ γιατί ο υφιστάμενος ξέρει ότι την τελική απόφαση θα την πάρει ο προϊστάμενος.

- Ο προϊστάμενος καλεί την ομάδα να πάρει αποφάσεις, αλλά μέσα σε ορισμένα όρια. Εκχωρεί το δικαίωμα απόφασης στην ομάδα, αλλά της λέει μέσα σε ποιά όρια πρέπει να κινηθεί.

- Δημοκρατία καθαρή. Αφήνει την ομάδα να αποφασίσει χωρίς κανένα περιορισμό.

#### Γ. Η επίδραση της ηγεσίας στην αποδοτική συμπεριφορά

Ενας καλός ηγέτης προϊστάμενος προσπαθεί να εμπνεύσει στην ομάδα του σεβασμό και εμπιστοσύνη για το άτομό του, είναι επικεφαλής που προσπαθεί να βοηθήσει και πείσει τους υφισταμένους του να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας όλες τις δυνάμεις τους. Για να επιτύχει κάτι τέτοιο πρέπει και να διαθέτει και ορισμένες ικανότητες. Σαν τέτοιες θεωρούνται:

- α. η ανικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι

επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις σε διαφορετικό χρόνο.

- β. η ικανότητα να εμπνέει και
- γ. η ικανότητα να δρα κατά τέτοιο τρόπο, που να δημιουργείται ένα κλίμα υποκινήσεως των υφισταμένων.

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

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

Σχετικά με τον τρίτο παράγοντα, δηλαδή την ικανότητα να δρα ο ηγέτης - προϊστάμενος κατά τρόπο που να δημιουργεί ένα κλίμα υποκίνησης των υφισταμένων, παρατηρούμε ότι αναφέρεται στη μορφή ηγεσίας που θα εφαρμοστεί και τελικά στο κλίμα που θα δημιουργηθεί. Η επιλογή ορισμένης μορφής ηγεσίας εξαρτάται βασικά από την προσωπικότητα του ηγέτη προϊσταμένου και την γενικότερη φιλοσοφία που διέπει τις πράξεις του.  
Ειδικότερα:

- α. το σύστημα αξιών του
- β. η πίστη του στους υφισταμένους
- γ. οι κλίσεις σαν ηγέτης
- δ. Τα αισθήματά του ασφάλειας σε μια περίπτωση ανασφάλειας.

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

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

- . Δείχνουν μια σχετικά υψηλή ανάγκη ανεξαρτησίας
- . φαίνονται έτοιμοι να δεχθούν ευθύνες για λήψη αποφάσεων.
- . Έχουν μια σχετικά υψηλή ανοχή για αμφιβολία, που παρουσιάζεται με την προτίμησή τους για ευρύτερες

περιοχές ελευθερίας, σε σύγκριση με άλλους που προτιμούν ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές.

- . Ενδιαφέρονται για το πρόβλημα και ότι αισθάνονται σαν σπουδαίο.
- . Αντιλαμβάνονται και προσδιορίζουν τους στόχους της οργάνωσης.
- . Έχουν την απαραίτητη γνώση και πείρα για να διαχειριστούν το πρόβλημα.
- . Έμαθαν να περιμένουν ότι θα συμμετέχουν στη λήψη απόφασης.

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

(γ) Ο οργανωτικό κλίμα. Είναι φυσικό το διοικητικό κλίμα που επικρατεί γενικά μέσα σε μια οργάνωση να επιδρά και να επηρεάζει τη συμπεριφορά κάθε προϊσταμένου, άλλοτε περισσότερο και άλλοτε λιγότερο.

#### Δ. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση

Εξετάσαμε στις προηγούμενες παραγράφους τις μορφές ηγεσίας, καθώς επίσης και το πως επηρεάζουν αυτές τη

συμπεριφορά των εργαζομένων. Αναφέραμε τη δημοκρατική μέθοδο και τώρα θα εξετάσουμε μια μορφή αυτής, τη συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση των επιχειρήσεων.

Γίνεται αποδεκτό ότι συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί ανώτερα επίπεδα αναγκών του και το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια η επιτυχία ή αποτυχία της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε από τη δική του συμπεριφορά. Έπειτα είναι φυσικό οι εργαζόμενοι να επιδιώξουν με πολύ περισσότερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης στη λήψη της οποίας συνέπραξαν και οι ίδιοι, σε αντίθεση με μια απόφαση που τους επιβλήθηκε "εκ των άνω" και για την οποία δεν ρωτήθηκαν αν συμφωνούν ή όχι και γιατί.

Στα πλεονεκτήματα θα μπορούσαμε ακόμα να προσθέσουμε ότι η θεσμός της συμμετοχής χρησιμεύει σαν μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, δίνει τη δυνατότητα στους αποφασίζοντες να βασισθούν σε περισσότερες πληροφορίες, σε ειδικές γνώσεις και απόψεις και γενικά βελτιώνει το κλίμα των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

Η συμμετοχή εμφανίζεται σε τρεις μορφές:

- . Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων,
- . τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη,
- . και αυτοδιαχείριση.

#### α. Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία για τη λήψη αποφάσεων διακρίνεται βασικά σε άμεση και έμμεση.

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

Έμμεση συμμετοχής είναι η μορφή εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στη διοίκηση της επιχείρησης. Μορφές της συμμετοχής είναι:

- α. Συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης.
- β. Συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν τα μεσαία ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχείρησης.
- γ. Συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

Οι μορφές με τις οποίες εμφανίζεται η έμμεση συμμετοχή είναι:

- α. Εποπτικά συμβούλια
  - β. Εργατικά συμβούλια
  - γ. Εργοστασιακό συμβούλιο
  - δ. Οικονομική επιτροπή
  - ε. Συλλογικές διαπραγματεύσεις
- β. Συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη
- Οι μορφές συμμετοχής στα κέρδη παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία ενδεικτικά αναφέρουμε τις παρακάτω.
- α. Συμπληρωματική αμοιβή. Σε ολόκληρο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη δίνεται ένα ποσοστό των κερδών ή ένα μικρό εφάπαξ ποσό μια φορά το χρόνο.

- β. Ποσοστό της αμοιβής. Κάθε μέλος του προσωπικού παίρνει ποσοστό στα κέρδη, ίσο με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό των αμοιβών.
- γ. Ανάλογα με την προϋπηρεσία.
- δ. Ανάλογα με το ποσοστό συμβολής των συμμετεχόντων.
- ε. Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο. Οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές αντί της συμμετοχής στα κέρδη τον άμεσο δανεισμό των επιχειρήσεων από τις αποταμιεύσεις των εργατών, καθώς επίσης και την παρακράτηση μέρους των κερδών με σκοπό την αγορά μετοχών.

#### γ. Αυτοδιαχείριση

Η αυτοδιαχείριση θεωρείται ότι αποτελεί την πιο προηγμένη μορφή συμμετοχής των εργαζομένων στην επιχείρηση. Κατά κάποιο τρόπο αποτελεί σύνθετη μορφή των δύο προηγούμενων. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διοικείται από τους εργαζόμενους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για όλα τα προβλήματα λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Το αμερικάνικο σύστημα αυτοδιαχείρισης εμφανίζει δύο κατευθύνσεις.

(α) Ιδιοκτησία εργαζομένων. Με ένα ειδικό πρόγραμμα δανεισμού είναι δυνατόν οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν όλη την κυριότητα μιας επιχείρησης ξεπληρώνοντας το χρέος τους.

(β) Διοίκηση από τους εργαζόμενους. Σε μια προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων πολλές από αυτές δοκιμάζουν ένα σύστημα διοίκησης από εργαζόμενους. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι, χωρισμένοι σε αυτόνομες ομάδες,



έχουν πλήρη έλεγχο και ευθύνη για κάποιο τοπικό εργοστάσιο, χωρίς όμως να έχουν την ιδιοκτησία.

Ε. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων στα πλαίσια της Ε.Ο.Κ.

Αν και δεν υπάρχει κοινό πρότυπο στην Ευρώπη, η σημασία που δόθηκε από την Ε.Ο.Κ. στην έκταση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων προωθήθηκε με μεγάλο ζήλο σε ορισμένες χώρες της κοινότητας. Εκείνο που θα ήταν λανθασμένη ενέργεια, είναι η επέκταση της συμμετοχής, απλώς και μόνο για την συμμετοχή. Η δικαίωση πρέπει να βασίζεται μόνο στη δύναμή της να τελειοποιήσει την αποδοτικότητα, με αποτέλεσμα τη βελτίωση του κέρδους των μετόχων, των εργαζομένων και της κοινωνίας στο σύνολο. Το ότι σε κάθε μια από τις χώρες τις Ε.Ο.Κ. επικρατούν διαφορετικά ήθη, νομοθεσία, έθιμα και εφαρμογή, θα οδηγήσει αναπόφευκτα σε καθυστέρηση της εναρμόνισης της νομοθεσίας μεταξύ των χωρών της Ε.Ο.Κ. Πάντως, άσχετα με το τι ενδεχομένως θα προτείνει η Ε.Ο.Κ., μέσα σε κάθε χώρα υπάρχουν πιέσεις προς μια μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων στο διοικητικό επίπεδο.

Οι πιέσεις αυτές ποικίλουν από χώρα σε χώρα ανάλογα με τις απόψεις των κυβερνήσεων και των εργατικών συνδικάτων, πάνω στο σύστημα ιδιωτικής ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων. Έτσι η συζήτηση διεξάγεται αλλού με ζήλο, αλλού με σχετικά λίγο ενδιαφέρον.

Ιδιαίτερη κριτική έγινε εναντίον της λεγόμενης

"ευρωπαϊκής επιχειρησιακής επιτροπής" και προτάθηκε να περιοριστεί ο ρόλος της σε συμβουλευτικό. Επίσης βρέθηκαν πολλά σημεία από την οργάνωση της συμμετοχής των εργαζομένων στο "εποπτικό συμβούλιο", για το οποίο όμως έγινε δεκτή, ως λογική, η αναλογία ενός αντιπροσώπου των εργαζομένων σε τρεις αντιπροσώπους άλλων συμφερόντων. Στο θέμα αυτό φάνηκε να υιοθετείται το ολλανδικό πρότυπο όπου το ένα τρίτο αντιπροσωπεύει τους υπαλλήλους, το ένα τρίτο αντιπροσωπεύει τους μετόχους, και το τελευταίο τρίτο αντιπροσωπεύει τα "γενικά συμφέροντα" της εταιρείας.

Ο DAVID ORR σε ένα κατατοπιστικό άρθρο του για το καθεστώς που ισχύει στις διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, διέκρινε τρία επίπεδα συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση.

- α. Στο πρώτο επίπεδο η συμμετοχή των εργαζομένων σκοπεύει στην ελάττωση της έχθρας που αισθάνονται για την δουλειά τους και στην αύξηση της ικανοποίησης από τη δουλειά τους. Μπορούμε να πετύχουμε κάτι τέτοιο με
  - την διεύρυνση (εκπλάτυνση) του αντικειμένου της εργασίας (εμπλουτισμός).
  - την αύξηση της ποικιλίας της (μεγένθυση)
- β. Το δεύτερο επίπεδο ασχολείται με την παρουσία των εργαζομένων στην διοίκηση, στην οργάνωση της εργασίας, στην απλοποίηση, στη διαμόρφωση της παραγωγής και στην εφαρμογή των συμφωνιών και των πειθαρχικών διαδικασιών στην εταιρεία ή στο εργοστάσιο. Η συμμετοχή στο επίπεδο αυτό εξασφαλίζεται μέσω ενός επίσημου οργάνου - όπως είναι το συμβούλιο του εργοστασίου - ή κάποιας άλλης μορφής αντιπροσωπευσης των εργαζομένων όπως είναι

η επιτροπή προϊσταμένων ή εκπροσώπων των εργατικών ενώσεων στην επιχείρηση.

- γ. Στο τρίτο επίπεδο η συμμετοχή γίνεται στο διοικητικό συμβούλιο και περιλαμβάνει θέματα που αναφέρονται στην ιδιοκτησία και στον έλεγχο της επιχείρησης, βάζοντας σε εφαρμογή την πεποίθηση ότι οι εταιρείες δεν πρέπει να απολογούνται μόνο στους μετόχους ή να διευθύνονται μόνο από εκείνους που ορίζουν οι μέτοχοι.

Οι διαστάσεις απόψεων ανάμεσα στις αντιλήψεις που επικρατούν στις χώρες της Ε.Ο.Κ. αναφέρονται κυρίως στο τρίτο επίπεδο. Έτσι, οι αρχικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την εναρμόνιση της νομοθεσίας των επιχειρήσεων όρισαν ότι ο πιο αποδοτικός τρόπος διοίκησης των επιχειρήσεων είναι να διαχωριστούν οι ελεγκτικές και εκτελεστικές λειτουργίες του διοικητικού συμβουλίου.

- Το ελεγκτικό συμβούλιο αποτελείται μερικά από αντιπροσώπους των εργαζομένων και είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο, διορισμό και απόλυση των μελών του εκτελεστικού συμβουλίου.
- Το εκτελεστικό συμβούλιο, που πρέπει να είναι πιο ευέλικτο, να παίρνει αποφάσεις γρήγορα και να κάνει την επιχείρηση ικανή να λειτουργεί αποδοτικά.

Ο διαχωρισμός αυτός σημαίνει ότι οι συζητήσεις πάνω στις κατευθυντήριες γραμμές της πολιτικής του συμβουλίου μπορούν να γίνονται καλύτερα και ορθότερα στο ελεγκτικό τμήμα του συμβουλίου, ώστε το εκτελεστικό να ασχολείται απερίσπαστα με τις καθημερινές εργασίες.

Οι μεγάλες διαφορές στην εμπειρία που αποκτήθηκε στις

ευρωπαϊκές χώρες και οι διαφορές αντιλήψεων που διατυπώθηκαν από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις διαφόρων χωρών, δείχνουν ότι η εναρμόνιση των νομοθεσιών θα γίνει ύστερα από πολλά χρόνια και θα υπάρξουν ειδικές ρυθμίσεις για μερικές χώρες. Τα 25 και περισσότερα χρόνια εμπειρίας στην συνεργασία επιχειρήσεων και εργαζομένων στη Γερμανία αποτελούν ένα προηγούμενο που απουσιάζει από όλες σχεδόν τις ευρωπαϊκές χώρες. Η άποψη των βρετανικών συνδικάτων ότι δεν μπορεί να υπάρχει ίση ευθύνη χωρίς ίση αντιπροσώπευση δεν υποστηρίζεται από όλες τις εργατικές ενώσεις.

Παρ' όλες αυτές τις δυσκολίες η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων επιμένει στη συνέχεια των προσπαθειών εναρμόνισης, με βάση την "Πράσινη Βίβλο" του 1975, όπου περιέχονται οι ειδικές συστάσεις της προς τα Κράτη Μέλη, τόσο σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση των επιχειρήσεων, όσο και σχετικά με την συμμετοχή στη δημιουργία περιουσιακών στοιχείων.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην εργασία μας αυτή καταβάλλαμε την μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια να αναλύσουμε όσο το δυνατό εκτενέστερα την ανθρώπινη συμπεριφορά στον επιχειρησιακό χώρο. Είδαμε ότι το πρόβλημα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον επιχειρησιακό χώρο είναι ευρύ και πολύπλοκο, ενδιαφέρει δε άμεσα τόσο την επιχείρηση, όσο και τους εργαζομένους.

Συμπερασματικά λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι, η επιχείρηση πρέπει να παίρνει τις διάφορες αποφάσεις και να λαμβάνει διάφορα μέτρα, έτσι ώστε από αυτά να προκύπτει η ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα στο χώρο της εργασίας τους με αποτέλεσμα την αποδοτικότερη συμπεριφορά τους, η οποία θα έχει σαν συνέπεια την καλή λειτουργία της επιχείρησης. Βλέπουμε λοιπόν ότι μια επιχείρηση όταν θέλει να επιτύχει και να ευμερήσει, μια από τις βασικές της φροντίδες θα πρέπει να είναι η διατήρηση της καλής ψυχολογικής και σωματικής κατάστασης των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν. Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους έχοντας τα κατάλληλα κίνητρα και τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας ικανοποιούν τις διάφορες ανάγκες τους και παράλληλα βοηθούν την επιχείρηση να εκπληρώσει τους σκοπούς της και τους στόχους της, με αποτέλεσμα τη δική τους ωφέλεια, τόσο οικονομικά όσο και κοινωνικά.

Αντίθετα όταν η επιχείρηση δεν φροντίζει για την ικανοποίηση των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν έχουμε σαν αποτέλεσμα την αντίδραση των εργαζομένων, την κακή συμπεριφορά τους και τη δημιουργία συγκρούσεων σε όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας.

Ελπίζουμε ότι η ανάλυση που κάναμε στην ανθρώπινη συμπεριφορά, όπως αυτή εμφανίζεται στον επιχειρησιακό χώρο ήταν όσο το δυνατό πληρέστερη και ότι θα συμβάλλει θετικά στην κατανόηση του προβλήματος.

Ευχαριστούμε



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Σ. ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ:  
 Σ. ΞΥΡΟΥΤΥΡΗ - ΚΟΥΦΙΔΟΥ:  
 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
 ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 1986  
 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ  
 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ  
 ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 1985
- HAROLD KOONTZ:  
 CYRIL O'DONNELL:  
 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
 ΕΚΔΟΣΗ 1984
- A. ΚΟΝΤΑΡΑΤΟΣ:  
 Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
 ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
 ΑΘΗΝΑ 1985
- E. ΣΙΓΑΝΟΣ:  
 Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ  
 ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ  
 1979
- Π. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ:  
 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ  
 ΑΘΥΝΑ 1983
- Γ. ΚΩΣΤΟΥΛΑΣ:  
 ΤΟ MANAGEMENT  
 1984
- PAUL LOWRENCE:  
 JAY W. LORSH:  
 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ  
 1985
- K. ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ:  
 ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ  
 ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
 ΑΘΗΝΑ 1979
- Δ. ΝΑΤΣΟΠΟΥΛΟΣ:  
 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ  
 ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ  
 ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 1981

Θ. ΚΟΝΤΗ:

ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΑΘΗΝΑ 1984

Σ. ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ:

Ν. ΠΑΠΠΑ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ  
ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΩΝ  
ΑΘΗΝΑ 1976

Λ. ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ:

ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΑΘΗΝΑ 1981