

**Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ : "ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΩΣ ΠΑΡΑΓΩΝ
ΥΠΟΚΙΝΗΣΕΩΣ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ"**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ:

- **ΛΟΥΠΠΗΣ ΜΙΧΑΛΗΣ**
- **ΚΟΥΓΙΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ**



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	3637
----------------------	------

11
11
11
11
11

11

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Α' ΜΕΡΟΣ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ **ΣΕΛ. 2**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ **ΣΕΛ. 3**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ **ΣΕΛ. 4**

**1.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ** **ΣΕΛ. 5**

**1.3. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ** **ΣΕΛ. 6**

1.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ **ΣΕΛ. 8**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

**2.1. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – ΟΡΙΣΜΟΣ –
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ** **ΣΕΛ. 9**

**2.2. ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ
MASLOW** **ΣΕΛ. 12**

2.3. ΠΕΡΙ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ HERZBERG
ΣΕΛ. 18

**2.4. ΣΧΕΣΗ ΘΕΩΡΙΩΝ ΤΟΥ MASLOW ΚΑΙ ΤΟΥ
HERZBERG**
ΣΕΛ. 20

2.5. ΘΕΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ
ΣΕΛ. 22

2.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ
ΣΕΛ. 23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

3.1. ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ
ΣΕΛ. 24

3.2. ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ
ΣΕΛ. 25

A. Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ Ψ ΤΟΥ MCGREGOR
ΣΕΛ. 25

**B. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ
ΤΟΥ LIKERT**
ΣΕΛ. 27

3.3. ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΤΗ
ΣΕΛ. 29

A. ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ
ΣΕΛ. 29

B. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ
ΣΕΛ. 31

**3.4. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ – ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**

ΣΕΛ. 32

3.5. ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ – ΗΓΕΤΗ

ΣΕΛ. 34

3.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΣΕΛ. 35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

ΣΕΛ. 37

A. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ

ΣΕΛ. 37

B. ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

ΣΕΛ. 40

4.2. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΣΕΛ. 42

4.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΣΕΛ. 44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

**5.1. ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ –
ΓΕΝΙΚΑ**

ΣΕΛ. 45

**5.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΕΣ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ
ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

ΣΕΛ. 45

5.3. ΚΟΣΤΟΣ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ	ΣΕΛ. 46
5.4. ΑΙΤΙΕΣ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ	ΣΕΛ. 48
5.5. ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	ΣΕΛ. 49
5.6. ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΣΕΛ. 50

Β' ΜΕΡΟΣ – ΠΡΑΚΤΙΚΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	ΣΕΛ. 52
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	ΣΕΛ. 53
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΟ:	ΣΕΛ. 56
1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ELITE Α.Ε.	ΣΕΛ. 56
2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ MISCO Α.Ε.	ΣΕΛ. 59
3. HELLAS SPAR - ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ	ΣΕΛ. 62
4. SUPER MARKET – ΚΡΟΝΟΣ	ΣΕΛ. 65
5. ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	ΣΕΛ. 68

6. ΦΑΓΕ Α.Ε.	ΣΕΛ. 72
7. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ PARADISE	ΣΕΛ. 75
8. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ GOLDEN BEACH	ΣΕΛ. 78
9. ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΓΕΡΜΑΝΟΣ	ΣΕΛ. 81
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΣΕΛ. 84
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	ΣΕΛ. 85



Α' ΜΕΡΟΣ
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το επιχειρησιακό περιβάλλον συνίσταται από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση «χρησιμοποιεί» το ανθρώπινο δυναμικό της , προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της .Αποδεχόμενη ότι το σημαντικότερο αυτό περιουσιακό της στοιχείο αποτελεί και τον ουσιαστικότερο παράγοντα αποτελεσματικής λειτουργίας της , αναπτυξιακής προβολής της και καταδίωξης της στο επιχειρησιακό στερέωμα.

Επομένως γίνεται κατανοητή η τεράστια σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος ως παράγοντας εξέλιξης της επιχείρησης.

Είναι σαφές ότι πιο πολύ τώρα από άλλοτε υπάρχει η ανάγκη από την μεριά της επιχείρησης να αυξήσουν την ποσότητα και την ποιότητα της παραγωγής τους και η ανάγκη από την άλλη των εργαζομένων για καλύτερες συνθήκες εργασίας και τόνωσης του ηθικού τους και η οποία δεν αφήνει περιθώρια να παραμεληθούν και άλλο οι μέθοδοι ικανοποίησης αυτών των αναγκών.

Θεωρείται λοιπόν ότι ο ρόλος του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ως παράγοντας υποκίνησης για περισσότερη και καλύτερη παραγωγικότητα εκ μέρους των εργαζομένων είναι καθοριστικός.

Μέσα στα πλαίσια των παραπάνω σκέψεων θεωρήσαμε ότι οποιαδήποτε συμβολή μας στη βιβλιογραφία αναφορικά με το επιχειρησιακό περιβάλλον και την υποκίνηση σε θεωρητικό επίπεδο θα μπορούσε ίσως να βοηθήσει στη βελτίωση από κάθε άποψη της παραγωγικότητας για το αμοιβαίο καλό.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αυτή αποτελεί μια προσπάθεια καταγραφής και ανάλυσης ορισμένων θεωρητικών όρων που αφορούν τον ίδιο τον τίτλο της.

Τα δεδομένα που συλλεχθήκανε και η ανάλυση που ακολούθησε , ανταποκρίνεται στην προσπάθεια μας για αποτύπωση του ρόλου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ως παράγοντας υποκίνησης των εργαζομένων.

Θέλουμε επίσης να τονίσουμε ότι η εξέταση του θέματος που μας απασχολεί , προσπαθεί να προσαρμόσει θεωρητικές και πρακτικές απόψεις στα Ελληνικά δεδομένα που επικρατούν στις επιχειρήσεις της χώρας μας , με έντονα σημεία απαλλαγής από ξένα επιχειρησιακά πρότυπα , τα οποία παρουσιάζουν δυσκολίες εφαρμογής τους για τον απλούστατο λόγο ότι απευθύνονται σε εργαζόμενους με διαφορετικές νοοτροπίες , αντιλήψεις και τρόπους συμπεριφοράς.

Τέλος , θα πρέπει να τονίσουμε ότι η θεωρητική αυτή προσέγγιση του θέματος έχει ως απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότερη προσέγγιση του πρακτικού της μέρους , που είναι και το κύριο μέλημα μας. Θέλουμε να πιστεύουμε ότι άμεση επαφή μας με τις διοικήσεις ενός ικανοποιητικού συνόλου ελληνικών επιχειρήσεων έδωσε έστω ένα δείγμα της αντίληψης που επικρατεί , σε αυτές τουλάχιστον , στα θέματα του ενδιαφέροντος μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επιχείρηση είναι η οικονομική μονάδα , η οποία έχει τα γνωρίσματα των υπόλοιπων μονάδων , (δηλαδή συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής , οργάνωση μέσων και δραστηριοτήτων , διάρκεια , αντιμετώπιση κινδύνων , επιδίωξη αποτελεσματικότητας ενεργειών κλπ.) αποβλέπει και στην πραγματοποίηση κέρδους που περιέχεται τελικά στον φορέα της. Το κέρδος αυτό πρέπει να είναι μεγαλύτερο από την ανταμοιβή εξαρτημένης απασχολήσεως του (δηλαδή του φορέα της).

Υποστηρίζεται από πολλούς , ότι το κέρδος πρέπει να είναι μεγαλύτερο του αντίστοιχου ημερομισθίου ή μισθού του φορέα της επιχειρήσεως (επιχειρηματία) διότι οι κίνδυνοι που αναλαμβάνει είναι πολλοί περισσότεροι από την προσφορά εργασίας ή άλλου συντελεστού παραγωγής. Κίνδυνοι ως προς τον τρόπο εγκαταστάσεως , την αβεβαιότητα της αγοράς και των τιμών , απορροφητικότητα των προϊόντων από την αγορά , την φερεγγυότητα των πελατών , την τραπεζική πολιτική κλπ.

Μετά από όλα αυτά επισημαίνεται , ότι η πραγματοποίηση του κέρδους είναι αβέβαιη. Πάντως το στοιχείο «κέρδος» αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της «επιχειρήσεως» , σε αντίθεση και διάκριση από άλλες οικονομικές μονάδες.

Πρέπει επίσης να αναφέρουμε , ότι η επιχείρηση είναι μέρος (ανοικτό σύστημα) ενός άλλου συστήματος , του περιβάλλοντος , το οποίο αποτελεί τελικά το υπερσύστημα.

Επιχείρηση και περιβάλλον είναι πλέον άμεσα συνδεδεμένα και εξαρτημένα μεταξύ τους. Η αλληλεπίδραση είναι συνεχής και αδιάκοπη , για το σύνολο των επιχειρήσεων.

1.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

Στις επιχειρήσεις θα διακρίνουμε διάφορα στοιχεία από τα οποία αποτελείται και διάφορα άλλα γνωρίσματα που συνθέτουν την έννοια της επιχειρήσεως και την διακρίνουν από άλλες παρεμφερείς έννοιες και ενότητες.

-Τα μέρη της επιχειρήσεως ή στοιχεία.
Κάθε επιχείρηση αποτελείται από:

- **τους ανθρώπους** , με όλες τις πνευματικές και ηθικές αξίες και το σύνολο των ιδιοτήτων που συνθέτουν την προσωπικότητα τους με τις ιδιαιτερότητες (θετικές αλλά και αρνητικές) , τις ανάγκες και τα κίνητρα τους κλπ.
- **τα χρηματικά διαθέσιμα** , με τα οποία καλύπτει τις χρηματικές ανάγκες προμηθειών πρώτων και βοηθητικών υλών ή εμπορευμάτων ή εξοπλισμού ή μεταφορικών μέσων κλπ.
- **παραγωγικές εγκαταστάσεις.** Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις αποτελούνται και από παραγωγικές εγκαταστάσεις , αναγκαίες για την πραγματοποίηση της παραγωγικής τους (μεταποιητικής) δραστηριότητας. Ο παραγωγικός εξοπλισμός συμπληρώνεται από τα ανταλλακτικά τους , για την αντικατάσταση των φθαρμένων ή κατεστραμμένων.
- **πρώτες βοηθητικές ύλες.** Επίσης στις επιχειρήσεις της δευτερογενούς παραγωγής υπάρχουν πρώτες και βοηθητικές ύλες που τροφοδοτούν τις παραγωγικές εγκαταστάσεις και παράγονται στη συνέχεια τα προϊόντα της επιχείρησης.
- **ενέργεια – λιπαντικά.** Η κίνηση των παραγωγικών μηχανών πραγματοποιείται με την καύση πετρελαιοειδών ή με την χρήση ηλεκτρικού ρεύματος. Παράλληλα η ομαλή

κίνηση των μηχανημάτων απαιτεί την αποφυγή τριβών , που αποφεύγονται με την χρήση διαφόρων λιπαντικών.

➤ **πληροφορίες.** Είναι ήδη γνωστό ότι οι επιχειρήσεις χρειάζονται σε κάθε στιγμή της παραγωγικής ζωής τους πληροφορίες , διαφόρων ειδών και κατηγοριών , χρήσιμων για την πραγματοποίηση των σκοπών τους.

1.3. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- A. Στο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον**
- B. Στο εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον**

Ειδικότερα , **το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον** αποτελείται από τις παρακάτω κατηγορίες:

➤ **Οικονομικό εξωτερικό περιβάλλον.** Η οικονομική κατάσταση μιας χώρας και η οικονομική κατάσταση των ανθρώπων που την αποτελούν , επηρεάζουν σημαντικά την επιχείρηση διότι από το οικονομικό αυτό περιβάλλον εφοδιάζεται η επιχείρηση τόσο στο ξεκίνημα της , όσο και την μετέπειτα πορεία της (δηλαδή , εργατικό δυναμικό - επιχειρηματικούς φορείς , χρηματικά μέσα , μηχανολογικό εξοπλισμό , μεταφορικά μέσα , πρώτες - βοηθητικές ύλες , λιπαντικά , ενέργεια - ηλεκτρική , πετρελαιοειδή , τεχνολογία - γνώσεις - μεθόδους παραγωγής - μεθόδους οργανώσεως και διοικήσεως)

Από την άλλη πλευρά διαθέτει προς το οικονομικό περιβάλλον τα προϊόντα που παράγει και τις υπηρεσίες που προσφέρει.

➤ **Κοινωνικό περιβάλλον.** Η επιχείρηση επηρεάζεται από το κοινωνικό περιβάλλον και βέβαια είναι πιθανό να το

επηρεάζει και να συμβάλλει θετικά ή αρνητικά στην διαμόρφωση του. Τα ήθη , τα έθιμα , οι θεσμοί , η επικρατούσα κοινωνική δομή , το μορφωτικό επίπεδο του λαού , το βιοτικό επίπεδο , οι αντιλήψεις και οι συνήθειες μπορούν να συμβάλλουν στη θετική και ώριμη μορφή της επιχείρησης ώστε να έχουμε ως αποτέλεσμα τη σωστή ανάπτυξη της ή και αντίθετα. Αντίστοιχα ισχύουν για το πολιτιστικό περιβάλλον.

➤ **Πολιτικό περιβάλλον.** Οι διάφορες αναπτυξιακές υγειονομικές , ασφαλιστικές , εργατικές , περιβαντολογικές , αγορανομικές , χρηματοδοτικές , εισαγωγικές – εξαγωγικές διατάξεις αποτελούν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο διαμορφώνεται και αναπτύσσεται η επιχείρηση.

➤ **Οικολογικό περιβάλλον.** Η οικολογική συνείδηση κράτους και πολιτών , καθώς και τα μέτρα που λαμβάνουν για την προστασία του περιβάλλοντος επηρεάζουν την επιχείρηση , η οποία πολλές φορές αναγκάζεται να λάβει μέτρα για την αποφυγή της μόλυνσης του περιβάλλοντος.

Όσον αφορά το **εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον** , αυτό διακρίνεται στις εξής κατηγορίες:

➤ **Στο έμψυχο εσωτερικό περιβάλλον.** Αποτελείται κυρίως από τους ανθρώπους , δηλαδή , το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης.

➤ **Στο άψυχο εσωτερικό περιβάλλον.** Αποτελείται από τις κτιριακές εγκαταστάσεις , τον τεχνολογικό εξοπλισμό , τα μεταφορικά μέσα , τα έπιπλα για την οργάνωση των γραφείων και γενικότερα ότι είναι απαραίτητο για την συγκρότηση και λειτουργία της επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση πρέπει:

- Να αντιληφθεί την ανθρώπινη αξία και το βάρος της.
- Να αναγνωρίσει την ανθρώπινη προσφορά και δραστηριότητα.

- Να παρέχει όλα εκείνα τα μέσα και τις ευκολίες για καλύτερες συνθήκες εργασίας.
- Να γνωρίζει , να σέβεται , να υποστηρίζει και να ενισχύει τα δικαιώματα του ανθρώπου – εργαζόμενου.

Μια επιχείρηση δεν πρέπει να ξεχνά , ότι αυτό που ποτέ δεν μπορεί να αντικαταστήσει είναι οι άνθρωποι της , σε αντίθεση με τα κτίρια , τα μηχανήματα και ολόκληρο τον εξοπλισμό της που μπορεί να αντικατασταθεί. Αυτό συμβαίνει διότι αν μια επιχείρηση χάσει τους εργαζόμενους της , τότε η απώλεια θα είναι τεράστια και αναντικατάστατη.

1.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας την παραπάνω μελέτη σχετικά με το περιβάλλον της επιχείρησης καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να θεωρηθεί επιτυχημένη , θα πρέπει να καταναλώνει χρόνο και κόπο για την δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο τα ενδιαφέροντα της διοίκησης και των εργαζομένων θα συμπίπτουν.

Ακόμη η αντιμετώπιση των εργαζομένων της εταιρείας ως «πελάτες» , βοηθάει στην ύπαρξη πραγματικής αναβάθμισης της ολικής ποιότητας της.

Επίσης η άποψη ότι “ο άνθρωπος πάντα προηγείται” στο χώρο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος , αποτελεί το θεμελιώδη λίθο στην προσπάθεια για ποιότητα.

Τέλος θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τα πάντα γίνονται μεν από τον άνθρωπο , αλλά και προς όφελος του ανθρώπου. Από αυτό συνεπάγεται ότι η πιο γενική και ενδιαφέρουσα μορφή παραγωγικότητας είναι εκείνη που ανάγεται στον παράγοντα άνθρωπο , γεγονός που θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους , οι επιχειρήσεις εάν θέλουν να πετύχουν αύξηση της παραγωγικότητας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – ΟΡΙΣΜΟΣ - ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Υποκίνηση ή παρακίνηση (motivation) , είναι η προσπάθεια για την δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων , ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων , ώστε να υπάρχει συνεργασία , εξέλιξη και κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας.

Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι ενεργούν με την δική τους βούληση. Έτσι θα ικανοποιηθούν για ό,τι κάνουν , αλλά πρέπει να υπάρχουν κίνητρα και όπως υποστηρίζεται , τα κίνητρα αυτά πρέπει να πηγάζουν από τον εσωτερικό τους κόσμο. Η υποκίνηση είναι ένα από τα πιο απλά αλλά και πιο σύνθετα αντικείμενα της διοικητικής. Είναι απλή , διότι οι άνθρωποι υποκινούνται βασικά ή οδηγούνται να συμπεριφέρονται κατά τρόπο ο οποίος αισθάνονται ότι οδηγεί σε ανταμοιβή. Υποκινώντας έτσι κάποιον είναι μάλλον εύκολο: πρέπει να βρεθεί τι επιθυμεί το άτομο και να του προσφερθεί σαν ανταμοιβή (ή σαν κίνητρο).

Αλλά , όπως υποστηρίζεται , αυτή είναι η αφορμή που γίνεται σύνθετη η υποκίνηση. Διότι κάτι , που θεωρεί ένα άτομο σαν ενδιαφέρουσα αμοιβή , άλλο άτομο είναι πιθανό να το θεωρεί άχρηστο. Ένα ποτήρι νερό π.χ. πιθανό να αποτελεί πολύ σπουδαίο κίνητρο για κάποιο άτομο που έχει περάσει τρεις ώρες σε μια πλαζ , ενώ αποτελεί ασήμαντο κίνητρο σε ένα άλλο που έχει πει , μέσα σε λίγη ώρα , δύο ποτήρια αναψυκτικό. Ακόμη και αν προσφερθεί μια ανταμοιβή που είναι σπουδαία για κάποιον , δεν υπάρχει εγγύηση , ότι αυτή θα τον υποκινήσει. Ο λόγος είναι ότι η ανταμοιβή καθεαυτή (το ποτήρι το νερό , η προαγωγή , ένα δώρο κλπ.) δεν θα τον υποκινήσει , εκτός εάν αισθάνεται , ότι η από μέρους του προσπάθεια θα έχει σαν

αποτέλεσμα γι' αυτόν να πάρει την ανταμοιβή. Οι άνθρωποι διαφέρουν πάρα πολύ στον τρόπο που εκτιμούν τις ευκαιρίες για επιτυχία στα διάφορα επαγγέλματα. Έτσι μπορούμε να δούμε ένα έργο που ένα άτομο εκτιμά , ότι μπορεί να του αποδώσει ανταμοιβή , ένα άλλο είναι πιθανό να το θεωρεί αδύνατο.

Αλλά παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η υποκίνηση , δεν υπάρχει αμφιβολία , ότι αποτελεί την σπονδυλική στήλη της διοικητικής. Η υποκίνηση πραγματοποιείται , όταν ένα κίνητρο ή μια ανταμοιβή μπορούν να ικανοποιήσουν μια δημιουργημένη ανάγκη. Απογοήτευση συμβαίνει , όταν παρεμβάλλεται ένα εμπόδιο μεταξύ του ατόμου και του κινήτρου ή της ανταμοιβής.

Η υποκίνηση ή παρακίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου αποδόσεως των εργαζομένων , η οποία με την σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπισθούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας. Είναι ευνόητο ότι το άτομο είναι πιθανό να υποκινηθεί αν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα -ηθικά , ψυχολογικά , υλικά , τα οποία θα το βοηθήσουν για να επιδιώξει και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα και υψηλότερες αποδόσεις , που συνήθως είναι για το κάλο όλων , δηλαδή του ιδίου του ατόμου , των συναδέλφων του , της οικογένειάς του και της εργασιακής μονάδας στην οποία απασχολείται.

Σε αυτό το σημείο τίθεται το ερώτημα για το ποια τελικά είναι τα κίνητρα εκείνα που μπορούν να ευαισθητοποιήσουν τους εργαζόμενους , έτσι ώστε παράλληλα να τους υποκινήσουν.

Παλαιότερα πίστευαν , ότι τα χρήματα αποτελούν το ισχυρότερο κίνητρο για την υποκίνηση του ανθρώπου. Πρόσφατες όμως έρευνες απέδειξαν , ότι το χρήμα και τα πρόσθετα οφέλη , αφενός ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας , αλλά δεν είναι αφετέρου το σοβαρότερο κίνητρο , ούτε και το μοναδικό για τους εργαζόμενους.

Οι ανάγκες του ανθρώπου είναι πιθανό να αποτελούν και κίνητρα υποκινήσεως , αλλά δεν γνωρίζουμε εκ των προτέρων ποια θα είναι κίνητρα για τον κάθε συγκεκριμένο εργαζόμενο. Είναι ευνόητο , ότι όλοι οι άνθρωποι δεν έχουν την ίδια προσωπικότητα , ούτε τον ίδιο χαρακτήρα

και φυσικά ούτε τις ίδιες ανάγκες , αλλά ούτε τα ίδια κίνητρα.

Για να έχει αποτέλεσμα η προσπάθεια υποκινήσεως , που είναι αναγκαία αλλά και χρήσιμη , πρέπει να ενεργούμε ανάλογα με τον άνθρωπο. Αυτό σημαίνει ότι τον γνωρίζουμε καλά , ότι γνωρίζουμε την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου που συνεργάζεται μαζί μας. Η γνώση όμως των προηγούμενων χαρακτηριστικών πραγματοποιείται με προσπάθεια κοντά στην προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου με ενδιαφέρον , προσοχή και ειλικρίνεια.

Έρευνες που έγιναν σχετικά με τις επιθυμίες των εργαζομένων και τις αναζητήσεις τους από την εργασία έδειξαν ότι θέλουν τα ακόλουθα:

- Πρόκληση
- Προαγωγή
- Καλυτέρευση
- Αναγνώριση
- Εξέλιξη
- Δημιουργία
- Συμμετοχή

Ένας μεγάλος κατάλογος αναζητήσεων που οδηγεί κατά την πλειοψηφία του σε ένα σκοπό , την ανθρώπινη αξιοπρέπεια.

Παράλληλα προς τις άλλες ενέργειες , θα πρέπει να προσέχουμε ώστε να μην πληγωθεί η αξιοπρέπεια του ανθρώπου και να μην ελαττωθεί ο ενθουσιασμός εφόσον θέλουμε να περιμένουμε αποτελέσματα από ενέργειες υποκινήσεως. Αν δεχθούμε , ότι η εργασιακή μονάδα πέτυχε την επιθυμητή συμπεριφορά , υπάρχει πρόβλημα διατηρήσεως της. Το άτομο όταν ικανοποιεί τις ανάγκες του επιτυγχάνει τους στόχους του , ικανοποιείται εσωτερικά και είναι πιθανό να πάψει να υποκινείται. Πραγματικά , διότι ναι μεν ικανοποιείται το άτομο από τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα , αλλά συγχρόνως επηρεάζεται προς τα πάνω και από το επίπεδο φιλοδοξιών. Έχει παρατηρηθεί , ότι το άτομο αυξάνει το επίπεδο των φιλοδοξιών του και έτσι εξηγείται γιατί ορισμένα άτομα

υποκινούνται συνέχεια , σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Από την πλευρά της εργασιακής μονάδας , θα πρέπει να καταβάλλονται προσπάθειες ώστε τα άτομα να υποκινούνται συνεχώς , να ικανοποιούνται οι στόχοι και των δυο πλευρών. Επίσης να μην παρατηρηθεί μείωση των φιλοδοξιών των εργαζομένων και κάμψη λόγω διαρκούς κόπωσης τους.

2.2. ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ MASLOW

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον ενδιαφέρον παρουσιάζει η θεωρία του Abraham H. Maslow για τις ανάγκες των ανθρώπων στην οποία επιχείρησε να ταξινομήσει τις ανάγκες αυτές του ατόμου. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή οι ανθρώπινες ανάγκες κατατάσσονται σε ομάδες και υπόκεινται σε ιεράρχηση κατά την ικανοποίηση τους. Η ταξινόμηση των αναγκών είναι η εξής:

i. Ανάγκες φυσιολογικές

Είναι οι ανάγκες που συνδέονται αμέσως με την επιβίωση του ατόμου. Αν αναβληθεί η ικανοποίηση τους γίνεται προβληματική η επιβίωση του. Αυτές είναι η τροφή , η ένδυση , η στέγη κλπ. Όσο χρόνο μένουν οι φυσικές ανάγκες ανικανοποίητες το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου. Μόνο όταν ικανοποιηθούν αυτές , παύουν να επηρεάζουν την συμπεριφορά του ανθρώπου και παραμένουν στον οργανισμό σε «στάση αναμονής» για να εμφανιστούν όταν σταματήσουν να υπάρχουν οι συνθήκες που τις ικανοποίησαν.

ii. Ανάγκες ασφαλείας

Συνδέονται με συναισθήματα φόβου για τους φυσικούς κινδύνους και την αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών , πρόκειται δηλαδή για συναισθήματα αυτοσυντηρήσεως. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται η προστασία εναντίον του κινδύνου , του φόβου , των στερήσεων και η επιθυμία για σιγουριά εργασίας

Η επιθυμία αυτή μπορεί να είναι πολύ σπουδαίο κίνητρο συμπεριφοράς επειδή κάθε εργαζόμενος εξαρτάται , τουλάχιστον εν μέρει , από την εργασία. Η ανάγκη για σιγουριά παίρνει τη μορφή της απαιτήσεως για οικονομική σιγουριά (μονιμότητα εργασίας , αποταμίευση) , προτίμηση γνωστού περιβάλλοντος εργασίας , επιθυμία για τάξη στους συνεργάτες και στα υλικά. Η ανάγκη αυτή επηρεάζει τους ανθρώπους και στην επιλογή του επαγγέλματός τους.

Σχετική με τις ανάγκες ασφαλείας είναι και η θέσπιση από πλευράς των Κρατών και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και από την πλευρά των επιχειρήσεων η ίδρυση Ασφαλιστικών Εταιρειών , που σκοπεύουν στην κάλυψη διαφόρων κινδύνων ώστε τα άτομα να αισθάνονται όσο είναι δυνατό εξασφαλισμένα.

iii. Ανάγκες κοινωνικές και η έννοια του "ανήκειν"

Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους , να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες , να προσφέρει την εκτίμηση του και να απολαμβάνει την εκτίμηση των άλλων , την κατανόηση τους , την αγάπη τους και να συμπεριφέρεται ανάλογα στους άλλους. Ίσως ποτέ προηγουμένως δεν έγινε τόσο έντονα αισθητή η απελπισία. Παρά το γεγονός ότι είναι γνωστή η κατηγορία των αναγκών αυτών , μερικά ηγετικά στελέχη υποθέτουν , κακώς , ότι οι ανάγκες αυτές και οι άτυπες σχέσεις και ομάδες που προκύπτουν από τις ανάγκες αυτές αποτελούν κίνδυνο για τους στόχους της τυπικής οργανώσεως. Τότε προσπαθούν να περιορίσουν και να θέσουν υπό έλεγχο τις σχέσεις αυτές , με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αντιδρούν , να μην συνεργάζονται μαζί τους και να συγκρούονται ανοικτά ή καλυμμένα. Τότε αυτή η συμπεριφορά των εργαζομένων

είναι αποτέλεσμα και όχι αιτία των ενεργειών του ηγετικού στελέχους.

iv. Ανάγκες αυτοεκτιμήσεως

Όταν το άτομο ικανοποιήσει την ανάγκη εντάξεως σε μια κοινωνική ομάδα αισθάνεται την ανάγκη εκτιμήσεως , τόσο εκ μέρους του ίδιου του εαυτού του , όσο και εκ μέρους των άλλων. Αυτό σημαίνει ανάγκη για αυτοπεποίθηση , γόητρο , φήμη , αναγνώριση , δύναμη. Αν ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές , τότε αποκτά το άτομο το αίσθημα ότι αξίζει , ότι είναι ικανό , χρήσιμο και απαραίτητο στον κόσμο. Διαφορετικά είναι πιθανόν να καταληφθεί από σύμπλεγμα κατωτερότητας και αδυναμίας.

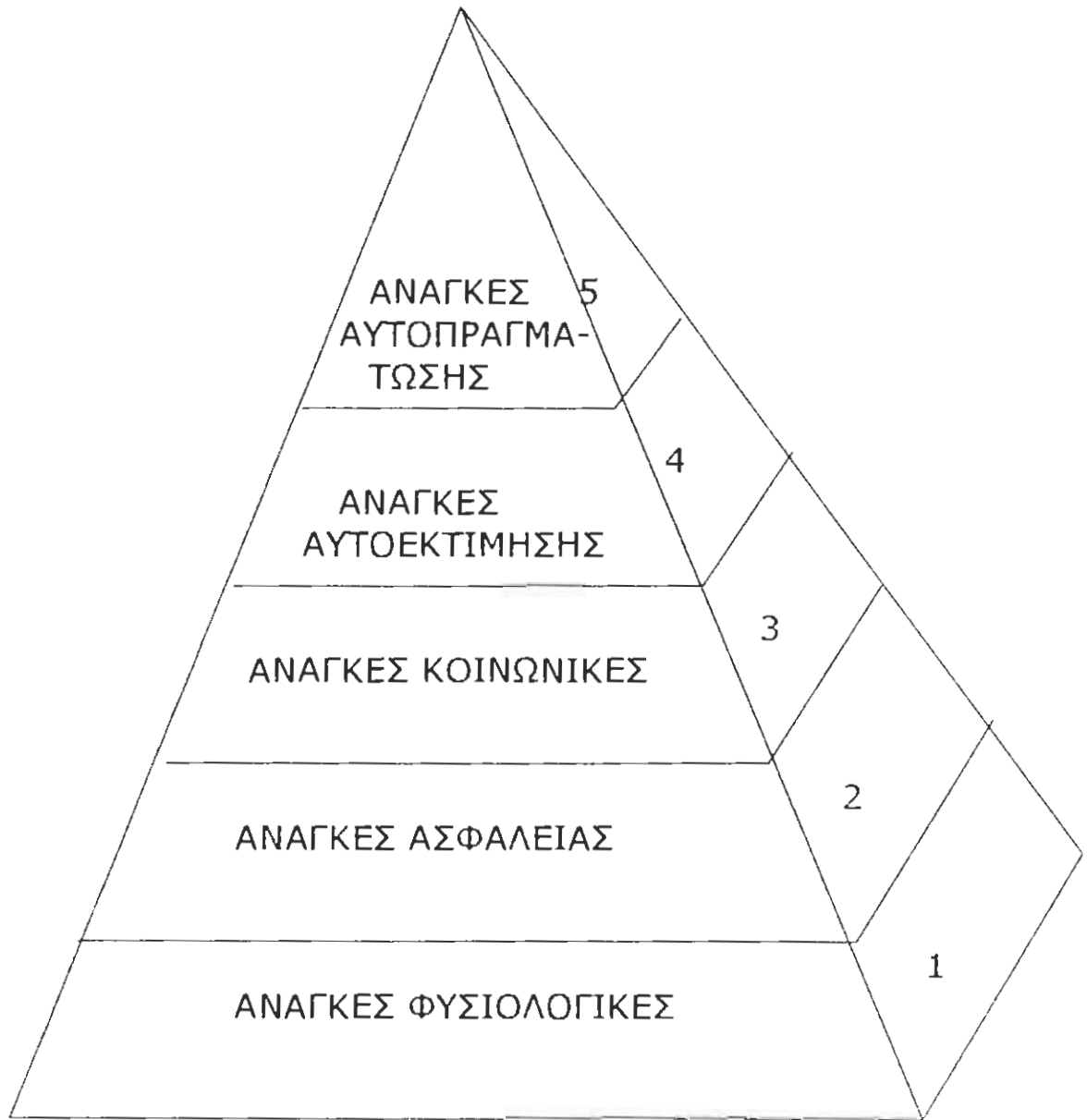
Υποστηρίζεται ότι οι ανάγκες αυτές σπάνια ικανοποιούνται τελείως , αντίθετα από τις ανάγκες κατωτέρων επιπέδων. Όταν όμως αποκτήσουν σπουδαιότητα το άτομο προσπαθεί συνεχώς να τις ικανοποιήσει, παρατηρείται ότι εργαζόμενοι κατωτέρων κλιμακίων αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτής της κατηγορίας.

v. Ανάγκες αυτοεκπληρώσεως ή αυτοπραγμάτωσης

Ο Maslow υποστηρίζει , ότι και αν ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες ανάγκες το άτομο πιθανόν να είναι ανικανοποίητο ή και δυσάρεστο , εκτός αν πετύχει τους στόχους τους όποιους έθεσε , αν πετύχει δηλαδή να ικανοποιήσει τα ιδεώδη του. Αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος αυτό που ένα ικανό άτομο μπορεί να γίνει. Τα άτομα ικανοποιούν την ανάγκη αυτή με διαφορετικούς τρόπους. Ένα άτομο είναι πιθανό να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή με την επιθυμία να γίνει ιδεώδης γονέας , άλλο με την επιθυμία να διευθύνει σωστά μια επιχείρηση κλπ.

Υποστηρίζεται επίσης , ότι ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται η αυτοπραγμάτωση είναι δυνατόν να αλλάξει και το άτομο να αναζητήσει άλλους τομείς στους οποίους να μεγιστοποιήσει το δυναμικό , καθώς οι φυσικές του

δυνάμεις αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου ή διευρύνονται οι ορίζοντες του.



Σχήμα 1. Η ιεραρχία των αναγκών κατά τον Α. Η. MASLOW

Η ιεραρχία των αναγκών είναι δυνατόν , σε μερικές περιπτώσεις να πάρει μια τελείως διαφορετική μορφή , ανάλογα με τις προσωπικές αξιολογήσεις και εκτιμήσεις και εκτιμήσεις , με το κοινωνικό περιβάλλον και με άλλους εξωτερικούς και υποκειμενικούς παράγοντες. Επίσης ο χρόνος μεταβάσεως του ατόμου από το ένα επίπεδο στο άλλο διαφέρει μεταξύ των ατόμων. Μπορεί , βέβαια να τεθεί το ερώτημα , πότε θα επιδιώξει το άτομο την ικανοποίηση των αναγκών του αμέσως επόμενου επιπέδου. Σε ένα τέτοιο ερώτημα δεν μπορεί να δοθεί σίγουρη απάντηση. Θεωρητικά το άτομο θα επιδιώκει την ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου , όταν έχει ικανοποιήσει σε αρκετό βαθμό , τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Είναι επίσης , πολύ πιθανόν το άτομο να μην αισθανθεί όλες τις κατηγορίες των αναγκών που περιγράφηκαν παραπάνω. Αυτό θα εξαρτηθεί από τον χαρακτήρα , την προσωπικότητα , το περιβάλλον , το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο , καθώς και την ηλικία του ατόμου.

Το πιο στρατηγικό σημείο υποκινήσεως της συμπεριφοράς στην εργασία είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφαλείας. Μέχρι να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες , δεν μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία υποκινήσεως οι ανάγκες ανωτέρου επιπέδου. Πραγματικά εάν το επίπεδο του μισθού ενός εργαζομένου είναι τόσο χαμηλό , ώστε να αντιμετωπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση των βασικών φυσιολογικών αναγκών και της ανάγκης για ασφάλεια , υπάρχουν πολύ λίγες πιθανότητες να αντιδράσει σε κίνητρα που έχουν αναπτυχθεί για την ικανοποίηση κοινωνικών , ψυχολογικών ή αναγκών για αυτοεκπλήρωση. Πρέπει για το λόγο αυτό , να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες , μέσω ενός επαρκούς και σχετικά ασφαλούς μισθού , πριν καταβληθούν προσπάθειες για αποτελέσματα σε άλλες κατευθύνσεις.

Από την στιγμή που θα ικανοποιηθεί μια ανάγκη επαρκώς , μειώνεται η σημασία της ως ισχυρού στοιχείου υποκινήσεως σε σχέση με άλλες ανάγκες. Μια ανάγκη σπάνια ικανοποιείται πλήρως και σπάνια παύει τελείως να αποτελεί στοιχείο υποκινήσεως. Παρ' όλα αυτά , όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη με

τον τύπο εργασίας που κάνει , ότι είναι λογική και ότι θα συνεχίσει να την εισπράττει , οι παραπέρα προσπάθειες υποκινήσεως του σε υψηλά επίπεδα μόνο με την χρηματική αμοιβή , δεν θα έχουν πλήρη επιτυχία.

Ο τύπος και η ένταση των αναγκών ποικίλουν από άτομο σε άτομο και αυτό επειδή οι άνθρωποι δεν είναι οι ίδιοι π.χ. για έναν εργαζόμενο οι οικονομικές και οι κοινωνικές ανάγκες είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν σχετικά εύκολα , όχι όμως και οι ανάγκες για αναγνώριση , κύρος κλπ. Για έναν άλλο , η ανάγκη να ανήκει και να είναι αποδεκτό και σημαντικό μέλος μιας ομάδας μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία. Η δυσκολία που αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος στην περίπτωση αυτή είναι να ερμηνεύσει αυτά που γνωρίζει στο θέμα των αναγκών γενικά για να ανακαλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες των υφιστάμενων του. Πρέπει να κατατάξει κάθε έναν στην ιεραρχία των αναγκών και κάτω από αυτό το πρίσμα να δει τι κίνητρα πρέπει να δοθούν στον εργαζόμενο ώστε να του προσφερθεί η ευκαιρία να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες. Πρέπει επίσης , να σημειώσουμε , ότι οι ανάγκες που προκαλούν «υποκίνηση» μεταβάλλονται , για το λόγο αυτό ο προϊστάμενος πρέπει να επιστρατεύει πάντα το αισθητήριο του για την ανακάλυψη αυτών των μεταβολών.

Ένας άλλος παράγοντας είναι το γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι δυνατόν να συμπεριφέρονται κατά διαφορετικό τρόπο στην ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης π.χ. ένας υπάλληλος κερδίζει την αναγνώριση και την προσοχή με την θετική του συμπεριφορά , έχει ποιοτική και ποσοτική απόδοση στην εργασία του και είναι πάντα πρόθυμος να συμβάλλει παραπέρα σε έκτακτες περιπτώσεις. Κάνοντας βασικά την ίδια εργασία , ίσως στο ίδιο τμήμα , ένας άλλος υπάλληλος επιδιώκει την αναγνώριση και την προσοχή. Η παραγωγή του όμως , από άποψη ποιότητας είναι οριακή και μόλις προλαβαίνει να επιτύχει την απαιτούμενη ποιοτική παραγωγή. Ο υπάλληλος αυτός βρίσκεται σχεδόν πάντοτε υπό παρακολούθηση. Γεγονός που δείχνει , ότι με την πάροδο του χρόνου μαθαίνει να αποσπά την προσοχή και την αναγνώριση με την αρνητική του συμπεριφορά.

2.3. ΠΕΡΙ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ HERZBERG

Ο FREDERICK HERZBERG (καθηγητής management στο Πανεπιστήμιο της Γιούτα των Ηνωμένων Πολιτειών) που ασχολήθηκε με το φαινόμενο της υποκίνησης , κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων. Εκείνοι που προκαλούν ευνοϊκή στάση για την εργασία και άλλοι που προκαλούν δυσμενή στάση , δηλαδή , αυτοί που προκαλούν ικανοποίηση και άλλοι που προκαλούν δυσαρέσκεια.

Έτσι λοιπόν έχουμε:

i. Τους πρώτους , που καλούνται **κίνητρα ή εσωτερικοί παράγοντες** και περιλαμβάνουν την επιτυχία , την αναγνώριση , τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας , την υπευθυνότητα των ατόμων και την ανάπτυξη πρωτοβουλίας καθώς και την δημιουργία ευκαιριών και εξέλιξης.

Οι παράγοντες αυτοί , φαίνεται ότι είναι ικανοί να έχουν θετικό αποτέλεσμα στην ικανοποίηση από την εργασία , που είναι πιθανό να καταλήξει και σε αύξηση της απόδοσης του ατόμου. Υποστηρίζεται ότι εάν οι ανωτέρω παράγοντες πέσουν κάτω από ένα ελάχιστο ανεκτό όριο , τότε δεν υπάρχει ναι μεν ικανοποίηση αλλά και η συμβολή τους στην δημιουργία δυσαρέσκειας είναι πολύ μικρή.

ii. Τους δεύτερους , που καλούνται **παράγοντες συντηρήσεως και υγιεινής** και περιλαμβάνουν τον μισθό , τις συνθήκες εργασίας , την πολιτική και οργάνωση των επιχειρήσεων , τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους καθώς και τις σχέσεις υφιστάμενων – προϊστάμενων.

Οι παράγοντες αυτοί , δεν αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εργασίας αλλά έχουν σχέση με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο. Όσο υπάρχουν οι παράγοντες αυτοί , οι οποίοι δεν συντελούν στην ανάπτυξη της ικανότητας για απόδοση , η κατάσταση θεωρείται ουδέτερη , όταν όμως λείψουν δημιουργείται δυσαρέσκεια.

Τέλος , σύμφωνα με την θεωρία αυτή , τα ηγετικά στελέχη πρέπει να ενδιαφέρονται και για τις δυο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τις στάσεις και την συμπεριφορά των εργαζομένων , τόσο για ό,τι τους ευχαριστεί , όσο και για ό,τι τους δυσαρεστεί.

Τα κίνητρα αναφέρονται στην ίδια την εργασία , ενώ οι παράγοντες συντηρήσεως και υγιεινής στο περιβάλλον της εργασίας. Εκείνο που μπορούν , δηλαδή , να κάνουν οι παράγοντες αυτοί είναι να εξαλείψουν την δυσαρέσκεια και να αποφύγουν τα προβλήματα , τα οποία όμως αποτελούν βασικούς παράγοντες για την περαιτέρω βελτίωση των στάσεων των εργαζομένων. Μόνο τα κίνητρα μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζομένους με σωστό τρόπο. Προηγουμένως όμως , πρέπει να έχουν απομακρυνθεί από το εργασιακό περιβάλλον οι αιτίες που προκαλούν δυσαρέσκεια.

Πρέπει ακόμη , σύμφωνα με την άποψη του **εμπλουτισμού** της εργασίας του HERZBERG , να αυξηθούν τα κίνητρα που έχει η εργασία με αύξηση της υπευθυνότητας και αναγνώρισεως των εργαζομένων , καθώς και των ευκαιριών για ενδιαφέρουσα εργασία και για εξέλιξη.

2.4. ΣΧΕΣΗ ΘΕΩΡΙΩΝ MASLOW ΚΑΙ HERZBERG

Ο Α. MASLOW αναφέρεται στις ανάγκες ή ελατήρια , ενώ ο FR. HERZBERG φαίνεται να ασχολείται με τους στόχους ή τα κίνητρα , που τείνουν να ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες.

Το χρήμα και τα πρόσθετα οφέλη για παράδειγμα , τείνουν να ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας. Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η εποπτεία είναι παραδείγματα παραγόντων υγιεινής και συντηρήσεως και τείνουν να ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες , ενώ η αυξημένη ευθύνη , η εργασία που προκαλεί ενδιαφέρον , η πρόοδος και η ανάπτυξη είναι παράγοντες κινήτρων και τείνουν να ικανοποιούν τα επίπεδα των αναγκών αυτοεκτιμήσεως και αυτοπραγματούσεως.

Βλέπουμε λοιπόν ότι , ένα στέλεχος μιας επιχείρησης μπορεί να επιλέξει είτε τους παράγοντες κινήτρων(HERZBERG) , είτε τις ανάγκες ανωτέρου επιπέδου(MASLOW) , ώστε να δραστηριοποιήσει τους εργαζόμενους του για καλύτερη παραγωγικότητα.



Σχήμα 2. Σχέσεις μεταξύ θεωρίας κινήτρων – υγιεινής του HERZBERG και της ιεράρχησης των αναγκών του MASLOW

2.5. ΘΕΤΙΚΗ – ΑΡΝΗΤΙΚΗ **ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ**

A. ΘΕΤΙΚΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Θετική χαρακτηρίζουμε την υποκίνηση εκείνη , που στηρίζεται σε κάθε μορφή ανταμοιβής των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο ώστε και ο ίδιος ο εργαζόμενος να τις αντιλαμβάνεται ως θετικές.

Δεν αρκεί , δηλαδή , να γίνονται μόνο κάποιες προσπάθειες από την πλευρά των στελεχών , αλλά να είναι πραγματικά – αληθινά κίνητρα ώστε να ικανοποιούν τις ανθρώπινες ανάγκες.

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι , μέσα από τη θετική υποκίνηση επιδιώκεται η ενθάρρυνση της απόδοσης.

B. ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Αρνητική χαρακτηρίζουμε την υποκίνηση εκείνη που στηρίζεται στη χρήση φόβου , απειλής και τιμωρίας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Την μεγαλύτερη ευθύνη για το συγκεκριμένο μοντέλο υποκίνησης φέρει ο προϊστάμενος , ο οποίος πρέπει να προσέξει πολύ το στάδιο εφαρμογής της , ώστε πράγματι να έχουμε αύξηση της αποτελεσματικότητας της αρνητικής υποκίνησης.

Τέλος , η χρήση της τιμωρίας και ο φόβος της επιβολής της πρέπει να εφαρμοστούν με πλέον κατάλληλο τρόπο για να έχουμε και σε αυτήν την περίπτωση τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα.

Βάσει του παραπάνω μοντέλου καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι , αν εφαρμόσουμε αυτές τις μεθόδους , δηλαδή , της απειλής και της τιμωρίας , κινδυνεύουν να χαλαρώσουν οι σχέσεις εργαζόμενων μεταξύ τους και οι σχέσεις εργαζόμενων – στελεχών , σε τέτοιο βαθμό ώστε ο εργαζόμενος να έχει ως μοναδική λύση την φυγή του (παραίτηση) από την επιχείρηση.

2.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όλες οι ανωτέρω θεωρίες προσπαθούν να αιτιολογήσουν τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε συγκεκριμένη κατάσταση , αφού λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες από τους οποίους επηρεάζονται , ώστε να διαμορφώνουν την εργασιακή συμπεριφορά τους , από τον βαθμό επηρεασμού τους σε κάθε περίπτωση. Βέβαια σε όλα τα ανωτέρω περί θεωριών που θίξαμε , σημαντικό ρόλο καλείται να επιτελέσει και ο τρόπος αντίδρασης των εργαζομένων , η συμπεριφορά τους , οι ανάγκες τις οποίες προσπαθούν να καλύψουν και γενικά και άλλοι παράγοντες όπως είναι τα ήθη , τα έθιμα , οι παραδόσεις , οι συνήθειες , οι αξίες και τα πιστεύω του ατόμου , ο τρόπος συμπεριφοράς του σε ατομικό και κοινωνικό επίπεδο κλπ.

Έχουμε την άποψη ότι όλες οι σκέψεις και θεωρητικές αναλύσεις περί της υποκίνησης των εργαζομένων , πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την δομή σύνθεσης των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που απεικονίζουν την προσωπικότητα του εργαζόμενου , καθώς και το γενικότερο επίπεδό τους. Επίσης , στα πλαίσια των Ελληνικών επιχειρησιακών δρώμενων , πρέπει να εκτιμηθούν και τα θετικά ή αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της φυλής μας , που σαν γενικότερο μέτρο διαμορφώνουν συμπεριφορές και τροχοδρομούν επικοινωνιακές διαδικασίες και τακτικές οι οποίες επηρεάζουν τον βαθμό υποκίνησης των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1. ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Με τον όρο **ηγεσία** εννοούμε την διαδικασία με την οποία ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων επηρεάζει τις ενέργειες άλλου ατόμου ή ομάδας για την πραγματοποίηση των καθορισμένων στόχων της επιχείρησης , κάτω από ορισμένες συνθήκες.

Όλοι οι προϊστάμενοι αναπτύσσουν κάποια μορφή ηγεσίας ή υποκινησεως των υφιστάμενων. Οι προσπάθειες , που καταβάλλουν οι καλοί προϊστάμενοι – ηγέτες έχουν ως σκοπό την συγκέντρωση των ενδιαφερόντων τόσο της εργασιακής μονάδας , όσο και του προσωπικού προς την επιδίωξη κάποιων αντικειμενικών στόχων.

Η δραστηριότητα αυτή είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί με πολλές μορφές και διάφορους τρόπους. Έτσι με την πάροδο του χρόνου έχουν διαμορφωθεί ένα πλήθος πλαισίων , μορφών ή συστημάτων ηγεσίας από τα οποία ο προϊστάμενος – ηγέτης είναι σε θέση να επιλέξει κάποιο , το οποίο , κατά τη γνώμη του ή των συνεργατών του , είναι καλύτερο για τις ανάγκες της εργασιακής μονάδας , των εργαζομένων και ίσως για τις προσωπικές δυνατότητες του. Ένα από τα πλαίσια , που εφαρμόζονται περισσότερο είναι εκείνο που εκτείνεται από την πλήρη αυταρχία ή απολυταρχία , μέχρι την σχεδόν πλήρη δημοκρατία.

3.2. ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

A. Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ Ψ ΤΟΥ McGregor

Η **θεωρία Χ** εκπροσωπεί την άποψη ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν μηχανικά εργαλεία τα οποία χρειάζονται αυστηρό εξωτερικό έλεγχο και επιστασία και η αντίληψη αυτή συνοπτικά υπογραμμίζει τα παρακάτω:

- Οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι η εργασία αποτελεί μια δυσάρεστη διαδικασία που προσπαθούν να την αποφύγουν
- Οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να κατευθύνονται από άλλους και πρέπει συχνά να πιέζονται για να εκτελέσουν την εργασία τους
- Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν είναι φιλόδοξοι , δεν επιθυμούν να τίθενται επικεφαλής και δεν επιθυμούν να έχουν υπευθυνότητες
- Οι περισσότεροι άνθρωποι υποκινούνται κυρίως από την επιθυμία τους για κάλυψη βασικών αναγκών τους , όπως είναι οι ανάγκες ασφαλείας
- Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να ελέγχονται αυστηρά και είναι ανίκανοι να επιλύσουν προβλήματα που αναφέρονται στην επιχείρηση

Η υποστήριξη της θεωρίας Χ οδηγεί τα ηγετικά στελέχη να πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν εργαλεία παραγωγής υποκινούμενοι από τον φόβο της τιμωρίας ή από την επιθυμία για χρήματα και ασφάλεια. Τα στελέχη τα οποία προτιμούν να ακολουθούν την θεωρία Χ επιβάλλεται να διαθέτουν σημαντικές ικανότητες επικοινωνίας , έστω και εάν αυτή τις περισσότερες φορές

εξελίσσεται σε μονόδρομη κατεύθυνση , αφού τελικά εάν δεν κατορθώσουν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά με τον εργαζόμενο δεν θα καταφέρουν να επιτελέσουν τον ρόλο τους.

Η **θεωρία Ψ** υποστηρίζει την άποψη ότι οι άνθρωποι είναι βιολογικοί οργανισμοί οι οποίοι καλλιεργούνται , αναπτύσσονται και ασκούν έλεγχο μεταξύ τους και συνοπτικά τα κυριότερα σημεία της είναι:

- Οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι η εργασία είναι τόσο φυσιολογική όσο και το παιχνίδι. Εάν η εργασία είναι δυσάρεστη για τον εργαζόμενο τούτο πιθανόν οφείλεται στον τρόπο που διεκπεραιώνεται στις επιχειρήσεις
- Οι περισσότεροι άνθρωποι αισθάνονται ότι ο αυτοέλεγχος είναι απαραίτητος , προκειμένου η εργασία να ολοκληρωθεί κανονικά
- Οι περισσότεροι άνθρωποι υποκινούνται κυρίως από την επιθυμία τους για κοινωνική αποδοχή , αναγνώριση και μια αίσθηση προσωπικών επιτευγμάτων , σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των αναγκών τους για χρήματα , προκειμένου εξυπηρετήσουν βασικές ανάγκες και την ασφάλεια τους
- Οι περισσότεροι άνθρωποι θα αποδεχθούν ακόμα και υποδεέστερες αρμοδιότητες εφόσον όμως εργάζονται σε ένα περιβάλλον ορθής επιστασίας , διοίκησης και αποτελεσματικού ηγέτη
- Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να επιλύουν προβλήματα που δημιουργούνται στις επιχειρήσεις

Τα στελέχη τα οποία αποδέχονται την θεωρία Ψ στηρίζουν την τακτική τους υποστηρίζοντας την άποψη ότι οι εργαζόμενοι έχουν μια ποικιλία αναγκών. Συνεργάζονται με τους εργαζόμενους προκειμένου να οριοθετήσουν στόχους για την επιχείρηση , τους παροτρύνουν για να

υποβοηθήσουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων καθώς επίσης να θέσουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας για τους εργαζόμενους. Βέβαια , προφανές είναι ότι ιδιαίτερα τα στελέχη που προτιμούν την θεωρία αυτή , πρέπει να διαθέτουν υψηλού επιπέδου επικοινωνιακές ικανότητες προκειμένου να ικανοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης.

B. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ LIKERT

Ο RENSIS LIKERT και οι συνεργάτες του στο INSTITUTE FOR SOCIAL RESEARCH του Πανεπιστημίου του MICHIGAN μελέτησαν σοβαρά τα συστήματα και τις μεθόδους των προϊσταμένων επί τρεις ολόκληρες δεκαετίες. Οι έρευνες του LIKERT στράφηκαν προς την μελέτη της επίδρασης των διαφόρων μορφών ηγεσίας στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων και στην στάση τους απέναντι στην εργασία.

Το αποτέλεσμα των ερευνών αυτών ήταν ο προσδιορισμός και η ταξινόμηση των μορφών εργασιών , που εφαρμόζονταν μέχρι τότε σε τέσσερα συστήματα:

➤ **Σύστημα 1^ο : Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό.**

Η διοίκηση δεν εμπιστεύεται τους εργαζομένους και γι' αυτό αυτοί δεν συμμετέχουν ή συμμετέχουν πολύ λίγο στην πυραμίδα των εντολών. Ο φόβος της τιμωρίας αποτελεί κίνητρο εργασίας και η ικανοποίηση των αναγκών περιορίζεται στις βασικές. Η επικοινωνία επιτρέπεται μόνο προς τα κάτω. Με τέτοιες συνθήκες είναι εύκολο να δημιουργηθεί άτυπη οργάνωση , που θα είναι αντίθετη προς τους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

➤ **Σύστημα 2° : Φιλανθρωπικό – Αυταρχικό.**

Η διοίκηση έχει συγκρατημένη , συγκαταβατική εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους. Το δικαίωμα λήψεως αποφάσεων για τα κατώτερα κλιμάκια βρίσκεται σε περιοριστικό πλαίσιο που καθορίζεται από τα ανώτατα στελέχη. Η υποκίνηση γίνεται με ανταμοιβές αλλά και λίγο φόβο και τιμωρία. Επιτρέπεται κάποια επικοινωνία προς τα πάνω. Ζητούνται μερικές φορές οι ιδέες και οι γνώμες των υφιστάμενων. Επιτρέπεται κάποια εκχώρηση εξουσίας στη λήψη αποφάσεων και κάποιος έλεγχος , όχι μόνο από τα ανώτατα στελέχη , αλλά και από τα μεσαία. Υπάρχει όμως στενός έλεγχος για την πιστή εφαρμογή των πολιτικών. Η άτυπη οργάνωση που δημιουργείται είναι πιθανόν να μην είναι τελείως αντίθετη προς τους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

➤ **Σύστημα 3° : Συμβουλευτικό.**

Η διοίκηση εμπιστεύεται σε μεγάλο βαθμό , αλλά όχι πλήρως , τους εργαζόμενους. Το γενικό πλαίσιο δράσης καθορίζεται βεβαίως από τα ανώτατα στελέχη. Προσπαθούν συνήθως να χρησιμοποιήσουν εποικοδομητικά τις ιδέες και τις απόψεις των εργαζομένων στο μεσαίο και το κατώτερο κλιμάκιο , που έχουν αρκετά περιθώρια να συμμετέχουν στην λήψη ειδικών αποφάσεων. Ο καθορισμός όμως των στρατηγικών πολιτικών και η λήψη των γενικών αποφάσεων γίνεται από τα ανώτατα στελέχη. Χρησιμοποιούνται για υποκίνηση ανταμοιβές , με περιστασιακή τιμωρία. Η επικοινωνία πραγματοποιείται από τα ανώτατα στελέχη προς τα μέσα και κατώτερα , αλλά και αντιστρόφως. Η άτυπη οργάνωση που πιθανόν να δημιουργηθεί θα υποστηρίξει μάλλον τους στόχους της τυπικής , παρά θα τους καταπολεμήσει.

➤ **Σύστημα 4° : Συμμετοχική.**

Η διοίκηση έχει απόλυτη εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους , όλων των κλιμακίων , σε όλα τα ζητήματα. Η διοίκηση και τα ανώτατα στελέχη παίρνουν πάντα τις ιδέες και τις γνώμες των εργαζομένων , των υπόλοιπων

κλιμακίων και τις χρησιμοποιούν εποικοδομητικά. Αναγνωρίζεται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας το δικαίωμα λήψης αποφάσεων και ανταμείβεται οικονομικά η ομαδική συμμετοχή και απασχόληση σε πεδία , όπως ο καθορισμός στόχων και η αξιολόγηση της προόδου για την επίτευξη των στόχων. Η επικοινωνία δεν περιορίζεται , όπως προηγουμένως , αλλά επεκτείνεται και μεταξύ των συναδέλφων. Τα ανώτατα στελέχη διαθέτουν πολύ χρόνο για να επικοινωνούν με τους κατώτερους τους ή και τους συναδέλφους τους , του ομοίου επιπέδου. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται πλέον για εργασία με διάφορες ανταμοιβές (οικονομικές και μη) , καθορίζονται στόχοι και βελτιώνονται οι διαδικασίες. Με κάθε τρόπο λειτουργούν ως μια ομάδα οι προϊστάμενοι με τους υφιστάμενους τους. Συχνά στην περίπτωση αυτή η άτυπη οργάνωση ταυτίζεται με την τυπική και όλοι εντείνουν τις προσπάθειες για την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί.

3.3. ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΤΗ

A. ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ

Μια από τις περισσότερο ευρέως συζητημένη θεωρία περί ηγετικού στυλ των στελεχών είναι αυτή που υποστήριξαν οι Blake & Mouton (1964) και την οποία ονόμασαν το διευθυντικό πλέγμα. Το πλέγμα αυτό συντίθεται από την εργασία που πρέπει να διεκπεραιώσουν ή την εκπλήρωση του σκοπού που για τον λόγο αυτό η επιχείρηση δημιουργήθηκε , καθώς επίσης και το ενδιαφέρον τους για τους εργαζόμενους και τα επιχειρησιακά δεδομένα που επιδρούν σε αυτούς. Το διευθυντικό ή ηγετικό πλέγμα αντικατοπτρίζει τους τρόπους με τους οποίους τα στελέχη ενδιαφέρονται για την εργασία και τους εργαζόμενους , έτσι , που να υπερκαλύπτει ή να αναμιγνύεται το ένα στοιχείο με το άλλο (εργασία – εργαζόμενοι) και να παράγουν τρόπους

διεύθυνσης – ηγεσίας εκ μέρους των στελεχών της επιχείρησης. Οι ανωτέρω εισηγούνται πέντε κύρια μοντέλα:

- Το φτωχό στυλ , το οποίο χαρακτηρίζεται από πολύ χαμηλό ενδιαφέρον για αμφότερα , δηλαδή , τόσο για την εργασία όσο και για τους εργαζόμενους.
- Το ενδιάμεσο στυλ , το οποίο ερμηνεύεται από ένα μετριοπαθές ενδιαφέρον για την εργασία και τους εργαζόμενους.
- Το στυλ ομάδας , το οποίο εκφράζεται από υψηλό ενδιαφέρον και για την εργασία αλλά και για τους εργαζόμενους.
- Το στυλ εξοχής , το οποίο ερμηνεύεται με χαμηλό ενδιαφέρον για την εργασία και υψηλό ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.
- Το εργασιακό στυλ , το οποίο προσδίδει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην υλοποίηση της εργασίας , αλλά χαμηλό για τους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τους Blake & Mouton το στυλ ομάδας είναι το περισσότερο επιθυμητό , αφού βασίζεται στην αποτελεσματική ολοκλήρωση αμφότερων των επιδιώξεων του στελέχους τόσο της εργασίας όσο και των εργαζομένων. Ο ηγέτης του τύπου αυτού σύμφωνα με τους ανωτέρω είναι παρών σε κάθε πρόβλημα που παρουσιάζεται , λαμβάνει δημιουργικές αποφάσεις οι οποίες εκφράζουν την κατανόηση και την συμφωνία των εργαζομένων. Συνεργάζεται με τους εργαζομένους διερευνώντας για ιδέες , σκέψεις , αντιλήψεις και συμπεριφορές οι οποίες είναι αντίθετες με τις δικές του , όμως έχει ξεκάθαρες ιδέες για το τι πρέπει να γίνει και κατορθώνει να υλοποιείται το πρόβλημα , οι δε εργαζόμενοι πιστεύουν ότι έχουν συνεισφέρει στη λήψη των αποφάσεων. Όταν συμβαίνουν συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους προσπαθεί να ανακαλύψει τις αιτίες τους και να επιλύσει τα προβλήματα. Διατηρεί τον

αυτοέλεγχο και την αίσθηση του χιούμορ, ακόμα δε και σε έκρυθμες καταστάσεις δεν χάνει την ψυχραιμία του. Όλες οι ανωτέρω δραστηριότητες αναπτύσσονται βέβαια , μέσω της επικοινωνιακής ικανότητας του στελέχους , αφού κάθε μια από τις παραπάνω διεργασίες απαιτούν υψηλούς δείκτες επικοινωνιακής ετοιμότητας και μάλιστα σε τέτοιο βαθμό , ώστε να προκαλείται το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

B. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ

Ο Reddin (1967), στηριζόμενος στην θεωρία του ηγετικού πλέγματος εργασία – εργαζόμενοι των Blake & Mouton προσέθεσε και άλλη μια διάσταση την οποία αποκάλεσε αποτελεσματικότητα και οι τρεις διαστάσεις ορίζονται ως εξής:

- Εργασιακή κατεύθυνση αποκαλείται ο τρόπος με τον οποίο το στέλεχος καθοδηγεί τις προσπάθειες των υφιστάμενων του , προκειμένου να υλοποιήσουν ένα στόχο.
- Η κατεύθυνση των σχέσεων η οποία προσδιορίζει το μέγεθος των σχέσεων εργασίας που αναπτύσσει το στέλεχος με τους υφιστάμενους του και οι οποίες χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη , σεβασμό στις σκέψεις και ιδέες τους και φροντίδα για τα συναισθήματά τους.
- Αποτελεσματικότητα η οποία προσδιορίζεται από την ικανότητα του στελέχους να επιτυγχάνει την παραγωγή των απαραίτητων δεδομένων για τη θέση που εκπροσωπεί.

Το πλέγμα των τριών διαστάσεων έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία οκτώ διαφορετικών τύπων ηγέτη , τέσσερις από τους οποίους είναι λιγότερο αποτελεσματικοί σε σχέση με τους υπόλοιπους. Σύμφωνα

με τον Reddin οι περισσότερο αποτελεσματικοί τύποι ηγέτη είναι : το στέλεχος , ο καλοκάγαθος δεσπότης , ο αναπτυσσόμενος και ο γραφειοκράτης , ενώ λιγότερο αποτελεσματικοί είναι : ο συμβιβαστικός , ο αυταρχικός , ο ιεραπόστολος και ο λιποτάκτης.

Ο Reddin επεξηγεί ότι οι τέσσερις περισσότερο αποτελεσματικοί τύποι ηγέτη μπορεί να είναι ισοδύναμα ουσιαστικοί και τούτο εξαρτάται από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ο κάθε τύπος κατάλληλου ηγέτη αναφύεται. Βέβαια , ορισμένο είδος εργασίας στελεχών απαιτεί κάθε φορά και κατά περίπτωση να χρησιμοποιούνται κατάλληλα και οι τέσσερις τύποι ηγέτη , ενώ αντίθετα διαφορετικό είδος εργασίας απαιτεί μόνο το ένα ή δυο είδη από τους παραπάνω αποτελεσματικούς τύπους ηγέτη. Πάντως και οι τέσσερις τύποι προϋποθέτουν από το στέλεχος να διαθέτει επικοινωνιακή ικανότητα σε υψηλό επίπεδο , επειδή αυτή του η ικανότητα και δεξιότητες μπορεί κάθε φορά να διαφοροποιεί την επικοινωνιακή του τακτική εφαρμόζοντας και διαφορετικές μεθόδους.

3.4. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ – ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Είναι από τους πιο σημαντικούς και σπουδαίους ρόλους του στελέχους και πρέπει να διαχέεται σε όλες του τις δραστηριότητες και τις ενέργειες του. Το στέλεχος καθοδηγεί , συντονίζει , συμπαρασύρει , ενθουσιάζει και ενθαρρύνει τους υφιστάμενους του , σε σημείο που να αποδίδουν το μέγιστο δυνατό και συγχρόνως να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Τα ηγετικά προσόντα του στελέχους ανασύρονται και αναδεικνύονται σε κάθε δύσκολη στιγμή της εργασιακής δράσης. Ουσιαστικά πρόκειται για στέλεχος που έχει την ευχέρεια και την ικανότητα να:

- **Δίνει πάντοτε τις καλύτερες λύσεις που διευκολύνουν το έργο και καθιερώνουν πρωτοποριακές πρακτικές**
- **Εκπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό στο εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον**
- **Παρακινεί και ενθουσιάζει σε βαθμό που εξυπηρετεί και διευκολύνει τους εργαζόμενους και την επιχείρηση**
- **Ολοκληρώνει και υλοποιεί τους στόχους τόσο σε επίπεδο ομάδας όσο και σε επίπεδο επιχείρησης**
- **Τον υπακούουν τυφλά οι εργαζόμενοι αφού πιστεύουν ότι οι λύσεις που δίνει είναι οι καλύτερες**
- **Αυξάνει στο κατακόρυφο τόσο το ποσοτικό όσο και το ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα**
- **Απορροφά συγκρούσεις που αναφύονται στο χώρο εργασίας και γεφυροποιεί χάσματα που οφείλονται σε διαφορετικές αντιλήψεις , ιδεολογίες και πιστεύω των εργαζομένων**
- **Πείθει και «παρασύρει» τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο να υλοποιηθούν σχέδια και ενέργειες που έχει θέσει**

3.5. ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ – ΗΓΕΤΗ

Ένα σωστό ηγετικό στέλεχος προκειμένου να εκτελέσει το έργο του με επιτυχία θα πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα προσόντα και ιδιότητες στο μεγαλύτερο μέγιστο βαθμό:

- **Ευφυΐα και διανοητική δύναμη**
- **Επιστημονική κατάρτιση**
- **Ισχυρή θέληση , επιμονή και υπομονή**
- **Να έχει το θάρρος να αναλαμβάνει τις ευθύνες του**
- **Να έχει το αίσθημα του καθήκοντος και της προσφοράς προς τα άλλα άτομα και να συμβάλλει στην ευημερία του συνόλου**
- **Να είναι αντικειμενικός , δίκαιος και γνώστης των ανθρώπινων αναγκών**
- **Να είναι διορατικός , να έχει την ικανότητα να προβλέπει και να αντιλαμβάνεται τις σκέψεις και τους σκοπούς ή προθέσεις των άλλων**
- **Να είναι γνώστης της επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα και την εφαρμογή αυτής**
- **Να είναι ικανός να συντονίζει και να ελέγχει με τον σωστό τρόπο τους εργαζομένους**
- **Να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζεται κάθε φορά στις παρούσες συνθήκες**
- **Να κάνει σωστή χρήση και όχι κατάχρηση της εξουσίας του**

- **Να διακατέχεται από γενική και εκτεταμένα μόρφωση και βέβαια από ειδικές γνώσεις Οργανώσεως και Διοικήσεως**

3.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολόκληρη η ανάλυση που κάναμε παραπάνω αφήνει καθαρά να φανεί ότι αποτελεσματική ηγεσία είναι εκείνη που λαμβάνει υπόψη της τόσο τις προσδοκίες των εργαζομένων και τα κίνητρα συμπεριφοράς τους, όσο και τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Έτσι, καταλαβαίνουμε γιατί δεν είναι εύκολο να πετύχει ο καθένας ένα τέτοιο συνδυασμό. Παρόλο που, όπως παραπάνω παραδεχθήκαμε, η προσωπικότητα του ηγέτη – προϊστάμενου παίζει πολύ βασικό ρόλο, εντούτοις είναι δυνατή η απόκτηση ορισμένων ικανοτήτων με την κατάλληλη εκπαίδευση.

Πολλά διευθυντικά στελέχη για παράδειγμα αγνοούν τους παράγοντες και τις μορφές συμπεριφοράς οι οποίες καθιστούν αποτελεσματικό το έργο τους. Μια ενημέρωση, λοιπόν, στα θέματα υποκίνησης και ηγετικής συμπεριφοράς είναι πολλές φορές πολύ χρήσιμη. Πέρα όμως από αυτό, είναι αναγκαία και κάποια ικανότητα για να κατανοεί ο προϊστάμενος τη συμπεριφορά των άλλων. Τα άτομα γενικά έχουν την τάση να διοικούν περισσότερο με τη λογική παρά με το συναίσθημα, να πιστεύουν ότι και οι άλλοι σκέπτονται όπως οι ίδιοι και να τους προσφέρουν τις διευκολύνσεις που οι ίδιοι θα ήθελαν να έχουν, χωρίς οι υφιστάμενοι τους να έχουν την δυνατότητα επιλογής. Χρειάζεται πολύ εξάσκηση, μέχρις ότου το διευθυντικό στέλεχος αποκτήσει την ικανότητα να έρχεται στη θέση των υφιστάμενων του, ώστε να καταλαβαίνει και να μπορεί να κατευθύνει την συμπεριφορά τους.

Η αντικειμενική κρίση των γεγονότων και των προβλημάτων που προκύπτουν είναι κάτι που πρέπει να διακρίνει τον ηγέτη – προϊστάμενο. Η αντικειμενικότητα προϋποθέτει κάποια μετριοπάθεια, ικανότητα αναλύσεως

των καταστάσεων καθώς και αυτογνωσία , πράγματα που σήμερα θεωρείται ότι είναι δυνατό να διδαχθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

A. Η ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ

Βασική προϋπόθεση του σχεδιασμού ενός έργου αποτελεί η γνώση της δομής του έργου αυτού. Μια τέτοια γνώση απαιτεί:

- Ανάλυση του περιεχομένου του έργου , δηλαδή καθορισμό γενικών αρμοδιοτήτων και ενεργειών.
- Ανάλυση και καθορισμό των ικανοτήτων και γνώσεων , οι οποίες απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου.
- Καθορισμό της ευθύνης που απαιτείται για την εκτέλεση του έργου.

Η ανάλυση αυτή , οδηγεί στην ταξινόμηση των έργων που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση σε δυο κατηγορίες: σε έργα εξειδικευμένα (δηλαδή , έργα που απαιτούν ενέργειες σαφώς καθορισμένες , είναι απλοποιημένα και τυποποιημένα) και σε έργα εμπλουτισμένα (δηλαδή , έργα που περιλαμβάνουν ένα μεγάλο κύκλο αρμοδιοτήτων και απαιτούν πολλές γνώσεις , πρωτοβουλία και δημιουργικότητα).

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

Η πλήρης όμως απλοποίηση αυτής της εργασίας , όπου ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί ένα μικρό μέρος εργασίας , γρήγορα δημιούργησε προβλήματα

ψυχολογικής κυρίως φύσεως. 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 είναι δυνατόν να υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση , οι άνθρωποι που εκτελούν απλοποιημένη και τυποποιημένη εργασία αισθάνονται πολύ συχνά δυσαρεστημένοι , είναι αδιάφοροι , απαθείς , νευρικοί , όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε στις σχετικές συνεντεύξεις τους:

- αισθάνονται περιφρόνηση για την δουλειά τους
- δεν έχουν την δυνατότητα να πάρουν πρωτοβουλίες
- δεν ασκούν κανένα έλεγχο πάνω στην δουλειά τους
- παρ' όλη τη μακρόχρονη απασχόληση τους δεν έτυχε να δούνε ποτέ ολοκληρωμένο το προϊόν
- δεν έχουν το συναίσθημα ότι ανήκουν σε κάποια ομάδα και αισθάνονται ανώνυμοι , χωρίς την δυνατότητα ανθρώπινης επικοινωνίας

Ένα βασικό ακόμα μειονέκτημα της πλήρους εξειδίκευσης είναι η ανάπτυξη ενός καθαρά υποκειμενικού ψυχολογικού παράγοντα , της ανίας. "Ανία είναι ένα δυσάρεστο αίσθημα που συνοδεύει τον εργαζόμενο σε μονότονη εργασία και που έχει δυσμενή επακόλουθα και για την παραγωγή και για τον εργαζόμενο. Εκδηλώνεται σαν νύστα , αδιαφορία , νωθρότητα και αδυναμία."

Έχει παρατηρηθεί ότι η ίδια εργασία δεν προκαλεί ανία σε όλα τα άτομα. Έτσι τα ενδοστρεφή άτομα προσαρμόζονται ευκολότερα σε εργασίες μονότονες παρά τα εξωστρεφή , χωρίς και πάλι αυτό να είναι απόλυτο. Άτομα , πάλι , με ανώτερο επίπεδο γενικής νοημοσύνης δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις τυπικές και μονότονες εργασίες , ενώ το αντίθετο συμβαίνει με τα άτομα κατώτερου επιπέδου γενικής νοημοσύνης.

Παρόλο που όπως προαναφέραμε η ανία συνδέεται με καθαρά υποκειμενικούς παράγοντες η επιχείρηση είναι σε θέση να πάρει ορισμένα μέτρα για να την καταπολεμήσει. Τα μέτρα αυτά είναι τα εξής:

- **Η οργάνωση της εργασίας.** Ο χώρος εργασίας πρέπει να διαρρυθμίζεται έτσι ώστε ο εργαζόμενος να βλέπει ότι η εργασία του αποτελεί τμήμα του όλου. Βλέποντας ο εργαζόμενος την εργασία που προηγείται και εκείνη που συντελείται μετά την δική του , έχει ένα αίσθημα ότι η προσπάθεια του είναι απαραίτητη για την ομαλή διεξαγωγή του όλου παραγωγικού έργου. Ως προς τα υλικά είναι προτιμότερο να δίνονται τμηματικά στον εργαζόμενο , για να δημιουργείται κάποια ποικιλία ή πότε πότε να πηγαίνει να τα παραλαμβάνει ο ίδιος μόνος του.
- **Τα διαλείμματα.** Είναι απαραίτητα γιατί δίνουν την ευκαιρία στον εργαζόμενο να αναπαυθεί και να ζωογονηθεί , να συνομιλήσει για λίγο με τους συναδέλφους του και γενικά να αλλάξει λίγο παραστάσεις. Οι ειδικοί έχουν καθορίσει πότε πρέπει να γίνονται διαλείμματα , ποια είναι η διάρκεια τους και πόσα πρέπει να είναι. Οποσδήποτε πάντως μεταξύ των μεγάλων διαλειμμάτων παρεμβάλλονται πολλά μικρότερα για την καταπολέμηση της ανίας.
- **Το σύστημα αμοιβής.** Έχει παρατηρηθεί ότι η αμοιβή με το κομμάτι είναι ένα σύστημα που καταπολεμά την ανία. Ο χρόνος της εργασίας αποκτά ένα ιδιαίτερο νόημα και η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος , για να αποκομίσει περισσότερο κέρδος παραμερίζει την ανία, γιατί το ενδιαφέρον του στρέφεται στο να αυξήσει την επίδοση του , ώστε να πάρει μεγαλύτερη αμοιβή.
- **Η αλλαγή του πόστου εργασίας.** Με την μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος μετατίθεται σε διάφορες θέσεις εργασίας από καιρό σε καιρό, με σκοπό να έρθει σε επαφή με όλη την παραγωγική εργασία και να τονώσει το ενδιαφέρον του.
- **Ο ρυθμός.** Ο ρυθμός καταπολεμά την ανία , όταν είναι φυσικός και προσαρμοσμένος στην ατομικότητα του εργαζομένου. Στην ομαδική μάλιστα εργασία , όπου ο ρυθμός καθορίζεται από την ομάδα , κάθε εργαζόμενος δεν θέλει να γίνει εμπόδιο στην επίδοση της ομάδας αλλά ούτε και να καθυστερεί. Δημιουργείται το συναίσθημα της

άμιλλας , πράγμα που ελκύει τον εργαζόμενο προς το έργο του και εμποδίζει την ανάπτυξη της ανίας.

- **Η μετάδοση μουσικής.** Γενικά , πιστεύεται ότι η μουσική καταπολεμά την ανία , δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και βοηθά ώστε η απόδοση των εργαζομένων να είναι ανώτερη τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά.
- **Ο εμπλουτισμός του έργου.**

B. ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Τα μειονεκτήματα της πλήρους εξειδίκευσεως προσπαθεί να ανατρέψει ο λεγόμενος "εμπλουτισμός του έργου". Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να συνδέσει το έργο που εκτελείται από έναν εργαζόμενο με δυο βασικά στοιχεία του: την προπαρασκευή και τον έλεγχο , κάτι το οποίο σημαίνει ότι ενθαρρύνεται η προσωπική συμβολή του άτομου και επιδιώκεται η αύξηση της ευθύνης και της εξουσίας , καθώς και η ευκαιρία για προσωπικά επιτεύγματα.

Ένθερμος υποστηρικτής της μεθόδου αυτής εμφανίζεται ο F.Herzberg. Διακρίνει τον "τον οριζόντιο εμπλουτισμό" , που σημαίνει απλώς αύξηση των καθηκόντων που είναι παρεμφερή μεταξύ τους. Το είδος αυτό του εμπλουτισμού μειώνει την επαναληπτικότητα και ομοιομορφία της εργασίας , χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι καθιστά ελκυστικότερη την εργασία.

Ο "κάθετος εμπλουτισμός" αντίθετα κάνει την εργασία πιο ενδιαφέρουσα , γιατί καθιστά το άτομο υπεύθυνο και απαιτεί την προσωπική του συμβολή. Γενικότερα θεωρείται ότι ικανοποιεί ανάγκες ανωτέρων επιπέδων και υποκινεί το άτομο σε βελτιωμένες επιδόσεις.

Ο F.Herzberg προτείνει τις εξής αρχές οι οποίες πρέπει να διέπουν τον κάθετο εμπλουτισμό:

- 1.** κατάργηση ορισμένων ελέγχων , διατήρηση όμως της υποχρέωσης απόδοσης λογαριασμού. (παράγοντας υποκίνησης: ευθύνη – προσωπικό επίτευγμα)
- 2.** αύξηση της υποχρέωσης απόδοσης λογαριασμού για το έργο που εκτελείται. (παράγοντας υποκίνησης: ευθύνη – αναγνώριση)
- 3.** ανάθεση ολοκληρωμένου κύκλου εργασίας σε ένα άτομο.(παράγοντας υποκίνησης: ευθύνη – επίτευγμα – αναγνώριση)
- 4.** ανάθεση μεγαλύτερης εξουσίας ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να ρυθμίζει τις δραστηριότητες του. (παράγοντας υποκίνησης: ευθύνη – επίτευγμα – αναγνώριση)
- 5.** σύνταξη περιοδικών εκθέσεων οι οποίες κοινοποιούνται οπωσδήποτε στον ενδιαφερόμενο εργαζόμενο. (παράγοντας υποκίνησης: αναγνώριση)
- 6.** προσθήκη νέων και δυσκολότερων καθηκόντων τα οποία δεν εκτελούσε προηγουμένως ο εργαζόμενος. (παράγοντας υποκίνησης: ανάπτυξη – μάθηση)
- 7.** ανάθεση στον εργαζόμενο ειδικών έργων τα οποία του επιτρέπουν να γίνει ειδικός. (παράγοντας υποκίνησης: ευθύνη – ανάπτυξη – πρόοδος)

Το κύριο χαρακτηριστικό των σημείων που εκτέθηκαν στον παραπάνω πίνακα είναι ότι , το έργο που δίνουν στον εργαζόμενο πραγματικά εμπλουτίζεται με την ανάπτυξή του. Δηλαδή , όταν το έργο εμπλουτίζεται , αντί απλώς να διευρύνεται , επιτρέπει στο άτομο που το εκτελεί να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ικανότητες του πληρέστερα. Το έργο αναπτύσσεται υπό την έννοια ότι χρησιμοποιούνται πλήρως τα ταλέντα που διαθέτει το άτομο. Είναι απόλυτα διαπιστωμένο ότι σε πολλές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιείται πλήρως η πρωτοβουλία , η ευφυΐα , οι δεξιότητες και οι ικανότητες του εργαζομένου.

4.2. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μεγάλη επίδραση στην αποδοτική συμπεριφορά του εργαζομένου ασκούν και οι συνθήκες του χώρου στον οποίο εκτελείται η εργασία , δηλαδή , το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Το περιβάλλον αυτό πρέπει να είναι προσαρμοσμένο προς τις φυσιολογικές , ατομικές και ψυχολογικές ιδιότητες των εργαζομένων , γιατί στην αντίθετη περίπτωση , το άτομο κουράζεται τόσο ψυχικά όσο και σωματικά , με αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοσή του.

Η έρευνα των συνθηκών του περιβάλλοντος αποτελεί αντικείμενο μιας νέας επιστήμης , της εργονομίας , βασικός σκοπός της οποίας είναι η δημιουργία συνθηκών κατάλληλων για την ασφαλή , άνετη και οικονομική εκτέλεση της εργασίας.

➤ **Φωτισμός.** Ο φωτισμός ασκεί έντονη ψυχολογική επίδραση και δημιουργεί στον εργαζόμενο ευχάριστα συναισθήματα ή δυσάρεστες καταστάσεις.

Ο κατάλληλος φωτισμός των χώρων εργασίας αποτελεί βασικό παράγοντα καταπολέμησης της κόπωσης και αύξησης της επίδοσης , για το λόγο αυτό πρέπει να είναι επαρκής και κατάλληλος για την εργασία που εκτελείται. Προτιμάται ο φυσικός φωτισμός της ημέρας , με κανονικό ήλιο. Υποστηρίζεται ότι το 80% των τοίχων καλό είναι να καλύπτεται από παράθυρα. Ο φωτισμός αυτός βοηθάει στην ψυχική ευεξία και την όραση των εργαζομένων. Όταν όμως δεν υπάρχει τέτοιος επιθυμητός φωτισμός (φυσικός) , τότε αναζητείται φωτισμός από το ηλεκτρικό ρεύμα , ισοδύναμης ποιότητας και ποσότητας. Έτσι στους χώρους εργασίας συνίσταται η εγκατάσταση ηλεκτρικών λαμπτήρων φθορίων στην οροφή τους. Οι λαμπτήρες φθορίου δίνουν ομοιόμορφο φωτισμό και παρέχουν προστασία στην όραση των εργαζομένων και η κατανάλωση τους είναι οικονομική. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δέχονται τον φωτισμό από τα αριστερά ή κατακόρυφα και να αποφεύγεται η αντανάκλασή του , ώστε να μην τους κουράζει.

➤ **Θερμοκρασία και υγρασία.** Ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και ταυτόχρονα παίρνει θερμότητα από το περιβάλλον του οπότε , όσο βαρύτερη είναι η εργασία που εκτελεί ο εργαζόμενος , τόσο μεγαλύτερη και η θερμότητα που παράγεται και τόσο χαμηλότερη πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος. Αντιθέτως , στην αντίστροφη περίπτωση η θερμοκρασία του περιβάλλοντος πρέπει να είναι υψηλότερη. Παράλληλα με την θερμότητα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η υγρασία του περιβάλλοντος. Έτσι όταν η θερμοκρασία του περιβάλλοντος είναι υψηλή , η υγρασία πρέπει να είναι χαμηλή. Υψηλή θερμοκρασία και ταυτόχρονα υψηλή υγρασία διαμορφώνουν πολύ άσχημες συνθήκες για τον ανθρώπινο οργανισμό. Τέλος , μεγάλη προσοχή πρέπει να δίνεται και στον εξαερισμό των χώρων εργασίας , γιατί ο καθαρός αέρας δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στους εργαζόμενους.

➤ **Χρωματισμός επιφανειών.** Όπως ο φωτισμός , έτσι και τα χρώματα επηρεάζουν την ψυχική διάθεση του ατόμου και γενικότερα τη διαγωγή του. Τα ανοιχτά χρώματα θεωρούνται ότι τονώνουν και προκαλούν αισθήματα αισιοδοξίας , ενώ τα σκούρα θεωρούνται κουραστικά και προκαλούν μελαγχολία. Πρέπει επίσης , να δοθεί προσοχή στους συνδυασμούς των διαφόρων χρωμάτων. Γενικά αποφεύγονται οι έντονες αντιθέσεις των χρωμάτων , εκτός εάν 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 προτιμούνται απαλοί και ξεκούραστοι συνδυασμοί.

➤ **Θόρυβοι.** Θόρυβος είναι το αποτέλεσμα που παράγει ένα σύμπλεγμα από δονήσεις που δεν βρίσκονται σε αρμονική αναλογία. Είναι , δηλαδή , ένας ήχος που προέρχεται από ακανόνιστες δονήσεις. Θόρυβος γενικά θεωρείται ο ανεπιθύμητος ήχος που έχει δυσάρεστη ποιότητα.

Γενικά , ο θόρυβος προκαλεί αρνητικά συναισθήματα , πονοκεφάλους , εκνευρισμούς και δεν βοηθά καθόλου

στην συγκέντρωση της προσοχής των εργαζομένων. Στην σημερινή εποχή υπάρχουν πολύ τρόποι που αποφεύγονται οι θόρυβοι ή να προστατεύονται οι εργαζόμενοι από τους εξωτερικούς θορύβους. Υπάρχουν μονωτικά θορύβου π.χ. διπλά τζάμια , ειδικά υλικά τοίχων και οροφής κλπ.

Έχει παρατηρηθεί ιατρικός , ότι ο θόρυβος προκαλεί είτε παροδικές ή μόνιμες διαταραχές στην πίεση του αίματος , επιτάχυνση στους παλμούς της καρδιάς και άλλες ασθένειες του ακουστικού συστήματος των ανθρώπων.

Για να αποφεύγονται οι άσχημες συνέπειες στους εργαζόμενους , συνίσταται η προσεκτικότερη συμπεριφορά όλων π.χ. όχι δυνατή και θορυβώδη ομιλία.

➤ **Μετάδοση μουσικών προγραμμάτων:** Η μετάδοση μουσικής στο χώρο εργασίας , εφόσον βέβαια το επιτρέπει η φύση του έργου που εκτελείται , δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στον εργαζόμενο και επηρεάζει την απόδοσή του.

➤ **Εργαλεία και μηχανήματα:** Είναι αυτονόητο ότι ο παράγοντας αυτός ασκεί επίδραση στην αποδοτική συμπεριφορά του εργαζομένου. Σύγχρονα και κατάλληλα μηχανήματα , ορθολογικά τοποθετημένα ώστε να ανταποκρίνονται στα φυσιολογικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου , υποβοηθούν την απόδοση του ατόμου.

4.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η δημιουργία λοιπόν , καλύτερων συνθηκών εργασίας και ο κατάλληλος σχεδιασμός του έργου αποτελούν στην σημερινή εποχή , απαραίτητη προϋπόθεση της ευνοϊκής λειτουργίας μιας επιχείρησης και απαίτηση των εργαζομένων.

Η εξασφάλιση καλύτερης ποιότητας ζωής , η οποία δημιουργείται μέσω των άνετων συνθηκών εργασίας και των ευνοϊκών όρων απασχόλησης , στους εργαζόμενους της επιχείρησης βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας και την αποφυγή της ανίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1. ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – ΓΕΝΙΚΑ

Είναι γνωστό ότι η προστασία της ασφάλειας και της υγιεινής των εργαζομένων , η πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων και γενικά η βελτίωση των συνθηκών εργασίας αποτελούν το ύψιστο δικαίωμα των εργαζομένων και απαραίτητο στοιχείο μιας κοινωνικά δίκαιης πολιτείας. Πέρα όμως από την υποχρέωση της πολιτείας να θεσμοθετήσει κανόνες προστασίας των εργαζομένων από ασθένειες και ατυχήματα , που προκύπτουν από την εργασία και οι επιχειρήσεις έχουν συμφέρον να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα γιατί το έμμεσο και άμεσο κόστος από αυτές είναι μεγάλο.

5.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΕΣ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Επειδή έχει παρατηρηθεί ότι το περιβάλλον που δεν είναι υγιεινό και ασφαλές μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ικανότητα των εργαζομένων και την υποκίνηση τους να εργασθούν αποδοτικά , γι' αυτό τα στελέχη όλων των βαθμίδων και ο καθένας χωριστά στο χώρο ευθύνης του , προσπαθούν να εξασφαλίσουν τις καλύτερες συνθήκες εργασίας από άποψη υγείας και ασφάλειας τους.

Από τους παράγοντες του περιβάλλοντος ίσως ο σπουδαιότερος είναι η φύση του έργου καθώς επηρεάζεται από την τεχνολογία και τις συνθήκες εργασίας.

Ένας δεύτερος , ζωτικός παράγων , είναι η στάση του εργαζόμενου απέναντι σε θέματα υγείας και ασφάλειας , που μπορεί να ποικίλει από την εκδήλωση έντονου ενδιαφέροντος για την εργασίας στα σχετικά προγράμματα , μέχρι την απάθεια.

Ένας τρίτος παράγοντας , που επιδρά στην υγιεινή και ασφάλεια , είναι η πολιτεία με την σχετική νομοθεσία. Είναι γνωστό ότι αυτή προσπαθεί με τη δημιουργία ενός θεσμικού πλαισίου , εναρμονισμένου μάλιστα με τις Κοινοτικές οδηγίες , να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας , είναι όμως και αντιληπτό ότι , όταν διαθέτει επαρκείς μηχανισμούς ελέγχου της τήρησης τους δεν επιτυγχάνει πλήρως τον επιδιωκόμενο σκοπό.

Ένας τέταρτος παράγοντας , είναι τα συνδικαλιστικά όργανα , δηλαδή , σωματεία , ομοσπονδίες , εργατικά κέντρα κλπ. , τα οποία ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την ασφάλεια των μελών τους και χρησιμοποιούν την πολιτική τους δύναμη για την ψήφιση σχετικών νόμων.

Πέμπτος παράγοντας , είναι οι ίδιοι οι επιχειρηματίες που εμφορούμενοι από τα αισθήματα κοινωνικής ευθύνης , είχαν σχεδιάσει και εφαρμόσει προγράμματα υγείας και ασφάλειας , πριν οι νόμοι τα απαιτήσουν.

Έκτος παράγοντας , είναι οι οικονομικές συνθήκες που επηρεάζουν τα προγράμματα υγείας και ασφάλειας όταν , μερικές φορές , τα σχετικά κόστη εφαρμογής τους είναι απαγορευτικά για τις επιχειρήσεις.

5.3. ΚΟΣΤΟΣ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ

Πέρα από την αγωνία και τον πόνο που δοκιμάζουν οι τραυματισμένοι εργαζόμενοι , τα εργατικά ατυχήματα είναι δαπανηρά και για τις επιχειρήσεις

Το κόστος των ατυχημάτων διακρίνεται σε δυο κατηγορίες:

➤ **Το άμεσο κόστος ασφάλισης** , που είναι το χρήμα που πληρώνεται για τους λογαριασμούς νοσηλείας , για

αναρρωτικές άδειες και για αποζημιώσεις αναπηριών ή θανάτων. Αυτό είναι εύκολα ορατό και αντιμετωπίζεται , σε γενικές γραμμές , με τα ποσά των ασφαλίσεων που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις σε φορείς κοινωνικής ασφάλισης ή σε ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες.

➤ **Το ανασφάλιστο ή έμμεσο κόστος** , είναι το μη ορατό κόστος και περιλαμβάνει τους χαμένους χρόνους εργασίας του τραυματισμένου προσώπου , των συναδέλφων του που θα προτρέξουν σε βοήθειά του , που θα ερευνήσουν τα αίτια του ατυχήματος , καθώς επίσης και τη χαμένη παραγωγή από τη διακοπή της εργασίας , την ενδεχόμενη ζημιά σε υλικά και εξοπλισμό , την κοστοβόρα διαδικασία διοικητικής έρευνας , ενημέρωσης των αρχών και διεξαγωγής αλληλογραφίας σχετικής με το ατύχημα.

Έχει παρατηρηθεί ότι το έμμεσο κόστος τείνει , κατά μέσο όρο , να είναι τετραπλάσιο του άμεσου.

Ανεξάρτητα όμως από το παραπάνω , γεγονός είναι , ότι σημαντικό μέρος από το οικονομικό βάρος ενός ατυχήματος σηκώνουν οι ίδιοι οι τραυματισμένοι , γιατί συνήθως οι κάθε μορφής αποζημιώσεις και οικονομικές παροχές , δεν μπορούν να καλύψουν το σύνολο των εξόδων και των οικονομικών απωλειών που υφίσταται ο παθών εργαζόμενος και η οικογένειά του.

5.4. ΑΙΤΙΕΣ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ

Οι αιτίες των ατυχημάτων μπορούν να καταταγούν σε δυο βασικές κατηγορίες:

- **Σε ανασφαλείς συνθήκες (φυσικές , μηχανικές)**
- και**
- **Σε ανασφαλείς ενέργειες (προσωπικές)**

Στην πρώτη περίπτωση κατατάσσονται τα ατυχήματα που προέρχονται από:

- ανεπαρκής μηχανική προστασία
- ελαττωματική κατάσταση εξοπλισμού
- ανασφαλείς κατασκευές
- επικίνδυνη ατμόσφαιρα (από διαρροές τοξικών ουσιών , ανεπαρκή εξαερισμό , καπνούς κλπ.)
- ανεπαρκή ή ακατάλληλο προστατευτικό εξοπλισμό του ατόμου.

Στην δεύτερη περίπτωση υπάγονται τα ατυχήματα που προκαλούνται από:

- αποτυχία συμμόρφωσης προς καθορισμένες ασφαλείς διαδικασίες εργασίας
- βάρβαρους αστεϊσμούς ή συμπλοκές
- παράνομη ή εργασία σε ανασφαλή θέση
- μη χρησιμοποίηση προστατευτικών ενδυμασιών
- εξουδετέρωση συστημάτων ασφάλειας και από
- την ψυχική κατάσταση των εργαζομένων.

Παλαιότερες μετρήσεις έδειξαν ότι μόνον το 10-15% των εργατικών ατυχημάτων οφείλεται σε ανασφαλείς συνθήκες , ενώ το 85-90% οφείλεται σε ανθρώπινα λάθη ή παραλείψεις. Γι' αυτό τα στελέχη έχουν ιδιαίτερη ευθύνη στην παρακολούθηση των εργαζομένων , σε όλη την διάρκεια της εργασίας , στην άμεση επέμβαση όταν και όπου χρειάζεται και στην παρατήρηση της ψυχολογικής κατάστασης τους.

Έχει παρατηρηθεί , ότι κακές συνθήκες εργασίας (θόρυβοι , σκόνη , θερμότητα) μολονότι δεν προκαλούν αμέσως ατυχήματα , δημιουργούν όμως στους εργαζομένους εντάσεις και απογοητεύσεις που είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε ατυχήματα.

Το ίδιο σοβαρή περίπτωση στην πρόκληση ατυχήματος , μπορεί να έχει και η κακή ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου , συνέπεια αρρώστιας , στεναχώριας , ανησυχίας , χρήσης αλκοόλ κλπ.

Έχει διαπιστωθεί ότι το κόστος δημιουργίας ενός καλού περιβάλλοντος εργασίας και ενός προγράμματος επαγγελματικής υγείας είναι μικρότερο πάντοτε από το άμεσο και έμμεσο κόστος των συνεπειών των εργατικών ατυχημάτων.

5.5. ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Για την αποτροπή των παρενεργειών στις επιχειρήσεις από τα εργατικά ατυχήματα και τις ασθένειες πρέπει να καταρτίζονται κατάλληλα και με μακροχρόνια προοπτική προγράμματα ασφάλειας των εργαζομένων.

Αυτά πρέπει να στηρίζονται στην:

- Πολιτική της επιχείρησης , σχετικά με την έκταση και το επιθυμητό κόστος αυτού.
- Υποστήριξη του από τα στελέχη της.
- Οργάνωσή του , ανάλογα με το μέγεθος της.
- Συνεργασία επιχείρησης και εργατικού σωματείου.
- Ανάθεση της ευθύνης , για την τήρηση του προγράμματος , σε κατάλληλο ανώτερο στέλεχος.

- Τεχνολογική υποστήριξή του.
- Διερεύνηση των αιτιών κάθε ατυχήματος και στην άμεση λήψη μέτρων μη επανάληψής του.
- Κατάλληλη εκπαίδευση και διαπαιδαγώγηση του προσωπικού σχετικά με τις απαραίτητες προφυλάξεις και στην τήρηση των κανονισμών υγιεινής και ασφάλειας.
- Δημιουργία και διατήρηση ενός υγιεινού περιβάλλοντος εργασίας.

5.6. ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ **ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Η αποζημίωση των εργαζομένων σύμφωνα , με τον Νόμο , αναφέρεται στην οικονομική ευθύνη της επιχείρησης για τα εργατικά ατυχήματα , ανεξάρτητα από την αιτία ή το λάθος που το προκάλεσε.

Το κόστος τους θεωρείται ως επιχειρηματικό κόστος και υπολογίζεται στο λειτουργικό κόστος της επιχείρησης , προκειμένου να συμπεριληφθεί στο τελικό αποτέλεσμα της επιχειρηματικής της δραστηριότητας.

Οι Νόμοι προβλέπουν , στις πολυάνθρωπες κυρίως , επιχειρήσεις την υποστήριξη ιατρικής υπηρεσίας για την παροχή των πρώτων βοηθειών σε άτομο που τραυματίζονται ή ασθενούν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους , την καταβολή αποζημιώσεων , για τις ημέρες απουσίας τους και λοιπές παροχές. Είναι όμως γνωστές και οι περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις , διακατέχονται από πνεύμα κοινωνικής αλληλεγγύης και αγάπης προς τους εργαζόμενους και προσέλαβαν τις γυναίκες ή τα παιδιά εργατών ή υπαλλήλων που έχασαν την ζωή τους σε κάποιο εργατικό ατύχημα , χωρίς να έχουν κάποια σχετική υποχρέωση γι' αυτό.



Β' ΜΕΡΟΣ
ΠΡΑΚΤΙΚΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη συμπλήρωση του πρακτικού μέρους της εργασίας μας , που πιστεύουμε ότι είναι και το πιο σημαντικό , ασχοληθήκαμε με τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον δέκα(10) διαφορετικών εταιρειών.

Οι δυσκολίες που συναντήσαμε , στην προσπάθεια μας αυτή , ήταν πάρα πολλές. Το γεγονός αυτό οφείλεται στη δυσκολία συλλογής πληροφοριών για την συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου , από αντιπροσώπους ενός μεγάλου αριθμού άλλων επιχειρήσεων.

Οι δέκα επιχειρήσεις που επιλέχτηκαν είναι οι εξής:

1. **ELITE**
2. **MISCO A.E.**
3. **HELLAS SPAR – ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ**
4. **SUPER MARKET “ΚΡΟΝΟΣ”**
5. **ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.**
6. **ΦΑΓΕ Α.Ε.**
7. **ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ PARADISE**
8. **ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ GOLDEN BEACH**
9. **ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε.**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- 1. Ιστορικά στοιχεία σχετικά με την επιχείρηση.**
- 2. Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησης;**
- 3. Ποιος είναι ο σκοπός της επιχείρησης;**
- 4. Με τι προϊόντα ή υπηρεσίες ασχολείται η επιχείρηση;**
- 5. Τι εργατικό δυναμικό διαθέτει η επιχείρηση;**
- 6. Ποιο το επίπεδο μόρφωσης των στελεχών ώστε να ασκείται σωστή και αποτελεσματική διοίκηση και ποιο των εργαζομένων στα διάφορα κατώτερα κλιμάκια;**
- 7. Ποιο είναι το σύστημα μισθοδοσίας;(τρόπος πληρωμής). Πόσες μέρες την εβδομάδα εργάζεται ο εργαζόμενος;**
- 8. Ποια πολιτική ακολουθείται στις προαγωγές , μεταθέσεις και απολύσεις;**
- 9. Γίνεται ανανέωση στα πόστα εργασίας ή οι εργαζόμενοι απασχολούνται για τακτά χρονικά διαστήματα στο ίδιο πόστο;**
- 10. Υπάρχουν συγκρούσεις της διοίκησης με συνδικαλιστικές οργανώσεις;**

- 11. Με ποιο τρόπο λύνονται τα διάφορα προβλήματα και οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζόμενων και ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφιστάμενους;**
- 12. Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτοβουλίες;**
- 13. Δίνονται κοινωνικές παροχές στους εργαζόμενους; Αν ναι , ποιες είναι αυτές;(π.χ. κοινωνική ασφάλιση , ψυχαγωγία εργαζομένων , εκπαίδευση , προστασία από τα εργατικά ατυχήματα κλπ.)**
- 14. Είναι σύγχρονος ο τεχνολογικός εξοπλισμός του εργοστασίου;**
- 15. Το φυσικό περιβάλλον της εργασίας είναι κατάλληλο; Δίνει η επιχείρηση ιδιαίτερη προσοχή σε αυτό;(αρωματισμός χώρου , οργάνωση γραφείου κλπ.)**
- 16. Τα διαλείμματα από την εργασία είναι επαρκή και σε τι συχνότητα γίνονται;**
- 17. Ποια η οικολογική συμπεριφορά τόσο της επιχείρησης , όσο και των εργαζομένων προς το περιβάλλον;(ανακύκλωση υλικών)**
- 18. Πιστεύετε ότι η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών προς τους εργαζόμενους και προς την εργασία θα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας;**

19. Πιστεύετε ότι ο μισθός που παρέχετε στους εργαζόμενους της επιχείρησης , επαρκεί για την κάλυψη των αναγκών του ίδιου αλλά και της οικογένειάς του;

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Οι απαντήσεις του παρακάτω ερωτηματολογίου αναφέρονται στην επιχείρηση **ELITE A.E.**

1. Η επιχείρηση ELITE ιδρύθηκε το έτος 1972 από τον Κ. Τριανταφυλλόπουλο.
2. Η νομική μορφή της εταιρείας αυτής , είναι Α.Ε.(Ανώνυμη Εταιρεία).
3. Σκοπός της επιχείρησης είναι , φυσικά , το κέρδος αφού θεωρείται μια οικονομική μονάδα.
4. Τα προϊόντα που παράγει είναι χαρτιά υγείας , χαρτοπετσέτες , τραπεζομάντιλα , χαρτοβάμβακες , χαρτομάντιλα και χαρτί κουζίνας.
5. Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης είναι 200 άτομα. Τα εργοστάσια της ELITE εδρεύουν στις Ιτιές και στο Ρίο. Στις υπόλοιπες πόλεις τις Ελλάδος βρίσκονται οι αντιπρόσωποι της εταιρείας.
6. Υπάρχουν πτυχιούχοι αλλά , περισσότερο πρακτικοί και εμπειρικοί εργαζόμενοι που έχουν όμως μεγάλη προϋπηρεσία. Βασικά στην επιχείρηση σύμφωνα με τα λεγόμενα των υπευθύνων εκείνο που μετράει είναι η προϋπηρεσία και όχι το πτυχίο.
7. Το σύστημα μισθοδοσίας είναι η μηνιαία εξόφληση και ο τρόπος πληρωμής είναι μετρητά. Το εργοστάσιο της επιχείρησης δουλεύει με το σύστημα του πενθήμερου και με τη συνεχή παραγωγή. Για παράδειγμα το τμήμα παραγωγής χαρτιού έχει συνεχή παραγωγή ενώ στα υπόλοιπα τμήματα εφαρμόζεται το πενθήμερο.

8. Η πολιτική της επιχείρησης είναι να μην απολύει εκτός αν ο εργαζόμενος φτάσει σε σημείο που δεν είναι δυνατή η συνεργασία.

Ως προς τις προαγωγές προάγεται ο πιο άξιος , αν και η τακτική αυτή δεν ακολουθείται συχνά.

Η πρόσληψη και η τοποθέτηση των εργαζομένων γίνεται για συγκεκριμένες θέσεις , και σε αυτές μένουν.

Τις μισθοδοτικές προαγωγές τις παίρνουν αυτοί που αξίζουν.

9. Παραμένουν οι εργαζόμενοι στο ίδιο πόστο για τακτά χρονικά διαστήματα γιατί με αυτόν τον τρόπο ο καθένας συνηθίζει και εξειδικεύεται σε αυτό.

10. Όχι , δεν υπάρχουν συγκρούσεις της διοίκησης με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις.

11. Η προσπάθεια είναι να μην δημιουργούνται τέτοια προβλήματα. Αν δημιουργηθούν υπάρχει το γραφείο προσωπικού το οποίο προσπαθεί να λύσει το πρόβλημα μέσω του διαλόγου.

12. Η δυνατότητα στους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτοβουλίες είναι σχετική , αφού η πρωτοβουλία πρέπει να παίρνεται σταδιακά. Υπάρχει διαφορά σε σχέση με το δημόσιο τομέα. Χρειάζεται μεγάλη υπευθυνότητα και γνώση του αντικειμένου. Στην Ελλάδα οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι οικογενειακές και ο επιχειρηματίας είναι αυτός που παίρνει σχεδόν όλες τις αποφάσεις. Εξαιρούνται βέβαια , οι πολυεθνικές που είναι απρόσωπες και που ο υπεύθυνος κάθε πόστου παίρνει τις πρωτοβουλίες , γιατί έτσι είναι η οργανωτική δομή της επιχείρησης.

13. Οι εργαζόμενοι είναι ασφαλισμένοι στο Ι.Κ.Α.. Τα Χριστούγεννα και το Πάσχα δίνονται δώρα στους εργαζόμενους (γαλοπούλες , αρνιά). Εκδρομές γίνονται συχνά όπως και εκδηλώσεις πολιτιστικού χαρακτήρα. Δίνονται στα μικρά παιδιά των εργαζομένων διάφορα δώρα όπως τσάντες , τετράδια , βιβλία και θεσπίστηκε αυτό το 1991. Σίγουρα υπάρχει προστασία από εργατικά

ατυχήματα. Τέλος διεξάγονται σεμινάρια τα οποία
πριμοδοτούνται από την Ε.Ο.Κ.

14. Ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι σύγχρονος γιατί
αλλιώς δεν θα ήταν ανταγωνίσιμος.

15. Το φυσικό περιβάλλον της εργασίας είναι κατάλληλο ,
πάντα μέσα στα πλαίσια της Ελληνικής πραγματικότητας.
Για παράδειγμα στο τμήμα της παραγωγής υπάρχει
θόρυβος αφού υπάρχουν τεράστιες μηχανές , ενώ στα
γραφεία δεν υπάρχει παρόμοιο πρόβλημα.

16. Τα διαλείμματα από την εργασία είναι συνήθως ένα
τέταρτο με είκοσι λεπτά στο οκτάωρο.

17. Έχει γίνει μια περιβαλλοντολογική μελέτη με
αποτέλεσμα να μην υπάρχουν απόβλητα ή τουλάχιστον να
είναι όσο το δυνατόν καθαρότερα. Παράλληλα γίνεται
προσπάθεια να μην ενοχλείται το περιβάλλον με την καύση
το πετρελαίου και έχουν γίνει μεγάλες επενδύσεις πάνω σε
αυτό. Οπωσδήποτε χρησιμοποιούνται υλικά ανακυκλωμένα
, δηλαδή , το παλιό χαρτί που το παίρνουμε και το
ξαναφτιάχνουμε.

18. Θεωρητικά μπορεί να ισχύει. Δεν είναι όμως , τόσο
καθοριστικό ώστε να ανέβει η παραγωγικότητα , αφού η
δουλειά πρέπει να γίνεται υπεύθυνα και σε καθημερινή
βάση.

19. Ο μισθός που παρέχεται στους εργαζόμενους πρέπει
να θεωρείται επαρκής για την κάλυψη των αναγκών του
ιδίου αλλά και της οικογένειάς του , αφού είναι ανάλογος
με τις υπηρεσίες που ο ίδιος προσφέρει στην επιχείρηση
αυτή. Επίσης έχει θεσπιστεί το πριμ παρουσίας , δηλαδή ,
για τους εργαζόμενους που όλο το μήνα δεν κάνουν
απουσίες , και το πριμ παραγωγής στις χαρτοπετσέτες ,
αφού ο χειρισμός της χαρτοπετσέτας απαιτεί μεγαλύτερο
κόπο από τα άλλα τμήματα. Τέλος , ο μισθός σε
συνδυασμό με τα παραπάνω πριμ θεωρείται αρκετά
ικανοποιητικός για κάθε εργαζόμενο.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου αυτού , αναφέρονται στην επιχείρηση **MISCO A.E.**

1. Η εταιρεία MISCO χρονολογείται από το 1953.
2. Στην αρχή ήταν Ο.Ε. στη συνέχεια έγινε Ε.Π.Ε. και μετά πήρε την τελική μορφή που έχει και σήμερα ως Α.Ε.. Το 1991 πουλήθηκε στον ιταλικό όμιλο BARILLA και συνεχίζει με την επωνυμία MISCO A.E.. Το εργοστάσιο είναι στην Πάτρα και η έδρα της επιχείρησης είναι στην Αθήνα.
3. Σκοπός της επιχείρησης είναι η βιομηχανοποίηση της πρώτης ύλης του σιμιγδαλιού την οποία την μετατρέπει σε μακαρόνια και τη διάθεση των προϊόντων την κάνει το εργοστάσιο στα κέντρα διανομής της εταιρείας με την επωνυμία «BANTA – ΕΠΕ» (είναι δηλαδή σαν θυγατρική εταιρεία). Τα κέντρα διανομής υπάρχουν στην Αθήνα , στα Γιάννενα , στη Λάρισα , στη Θεσσαλονίκη , στη Κρήτη και στη Πάτρα. Από εκεί γίνεται όλη η διάθεση στην Ελληνική αγορά. Σε ότι αφορά την εξωτερική αγορά γίνεται η διάθεση κατευθείαν από το εργοστάσιο.
4. Τα προϊόντα είναι ζυμαρικά. Υπάρχουν επίσης , συμβάσεις και για παραγωγή σάλτσας με ιταλικό οίκο και συσκευάζεται και σιμιγδάλι με την επωνυμία MISCO.
5. Το εργατικό δυναμικό στο χώρο του εργοστασίου είναι 325 άτομα. Με τα κέντρα διανομής μαζί φτάνει τα 700 άτομα εργατικού δυναμικού.
6. Στη διοίκηση είναι από μέση εκπαίδευση μέχρι και πανεπιστημιακή μόρφωση. Στα κατώτερα κλιμάκια είναι από δημοτικό μέχρι και μέση εκπαίδευση. Βέβαια ,

υπάρχουν και κάποιες μεμονωμένες περιπτώσεις που έχουν τελειώσει Τ.Ε.Ι.

7. Οι εργαζόμενοι στο εργοστάσιο εργάζονται επί πενθήμερου βάσεως. Στο πενθήμερο η παραγωγή ζυμαρικών είναι επί εικοσιτετραώρου βάσεως. Ο μέσος όρος του προσωπικού εργάζεται σε μια βάρδια έξι – δυο μ.μ. δηλαδή , τα γραφεία , το τμήμα συσκευασίας και οι φορτώσεις. Το τμήμα παραγωγής , βιομηχανοποίησης της πρώτης ύλης είναι επί εικοσιτετραώρου βάσεως. Ο τρόπος πληρωμής: κάθε Παρασκευή δίνεται προκαταβολή η οποία είναι με τη θέληση του εργαζομένου 120 – 150 ευρώ. Για εξαιρετικές περιπτώσεις δίνονται και 300 ευρώ. Η εξόφληση (οριστική) πραγματοποιείται μέχρι τις πέντε του επόμενου μήνα.

8. Η προαγωγή γίνεται με αξιολογικά κριτήρια του εργαζομένου όπως , επιμέλεια και εργατικότητα. Τα πτυχία δεν παίζουν ιδιαίτερο ρόλο. Οι προαγωγές γίνονται περισσότερο στο τμήμα παραγωγής.

Σχετικά με τις απολύσεις : η επιχείρηση δεν απολύει , η αξιόποινη πράξη που προβλέπεται από το νόμο ίσως οδηγήσει την επιχείρηση στην απόλυση. Πάντως , οι απολύσεις γίνονται κατόπιν συμφωνίας με τους εκπροσώπους των εργαζομένων.

9. Γίνεται ανανέωση , και είναι αποτελεσματική για το λόγο ότι μαθαίνονται να χειρίζονται τα μηχανήματα , από μεγάλο ποσοστό εργαζομένων και οι αλλαγές αυτές αποδεικνύουν ότι επιφέρουν όφελος και στους ίδιους αλλά και στην ίδια την εργασία. Επίσης συμπληρώνονται τα καινά σε περίπτωση απουσίας κάποιου εργαζομένου.

10. Σε γενικές γραμμές δεν υπάρχουν συγκρούσεις της διοίκησης με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Κατά καιρούς κάποιες διαφωνίες προκύπτουν οι οποίες επιλύονται.

11. Όλα τα προβλήματα λύνονται με το διάλογο. Το συνδικάτο φέρνει τα αιτήματα τα οποία ερευνά η εταιρεία και με καλή θέληση και διάθεση επιλύει τα προβλήματα.

12. Οι εργαζόμενοι παίρνουν ρίσκα και πρωτοβουλίες. Στο παρελθόν έχουν βραβευτεί για κάποιες πετυχημένες προτάσεις που έκαναν.

13. Είναι ασφαλισμένοι στο Ι.Κ.Α. Επίσης από εργατικά ατυχήματα είναι ασφαλισμένοι τόσο από τον ασφαλιστικό φορέα όσο και από την εταιρεία. Φυσικά παίρνονται διάφορα μέτρα ώστε να προστατεύονται οι εργαζόμενοι από τα ατυχήματα. Τέλος γίνονται σεμινάρια με βάση τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

14. Είναι σύγχρονος συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου και τα τελευταία χρόνια γίνονται διαρκώς ανανεώσεις.

15. Λόγω του χαρακτήρα της επιχείρησης υπάρχει το πρόβλημα της αυξημένης θερμοκρασίας γι'αυτό και δίνεται ειδικό επίδομα στους εργαζόμενους. Πάντως το φυσικό περιβάλλον είναι σωστό και διεξάγονται προσπάθειες ώστε να μην επιβαρύνεται ο εργαζόμενος και με αυτό το φορτίο.

16. Η επιχείρηση παρέχει εικοσάλεπτο διάλειμμα με την χορήγηση κολατσιού σε όλους τους εργαζόμενους , αναψυκτικού και εμφιαλωμένου νερού.

17. Υπάρχει συμμετοχή και σε αυτόν τον τομέα.

18. Βεβαίως , ωστόσο δεν μπορεί να το αμφισβητήσει κανείς αυτό.

19. Επαρκεί , αφού αν προσθέσουμε και κάποια έξτρα προνόμια που δίνονται στους εργαζόμενους και στις οικογένειές τους ο μισθός γίνεται αρκετά ικανοποιητικός.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Οι απαντήσεις του παρακάτω ερωτηματολογίου αναφέρονται στην επιχείρηση **HELLAS SPAR – ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ**.

1. Ίδρύθηκε το 1975 από τον κ. Κώστα Βερόπουλο , που ήταν και ο πρόεδρος του Συνδέσμου επιχειρήσεων SUPER MARKET Ελλάδος. Ο κ. Κώστας Βερόπουλος απεβίωσε στις 23 Σεπτεμβρίου του 2003 και το κενό που άφησε πίσω του είναι δυσαναπλήρωτο.

Σήμερα τα SUPER MARKET ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ αριθμούν 201 καταστήματα.

2. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι Α.Ε.Β.Ε.(Ανώνυμος Εμπορική και Βιομηχανική Εταιρεία).

3. Ο σκοπός αυτής της επιχείρησης είναι η χονδρική και η λιανική πώληση τροφίμων.

4. Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ερώτηση , με την εμπορία τροφίμων. Εδώ και 30 χρόνια περίπου τα SUPER MARKET ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ προσφέρουν μια τεράστια ποικιλία με πάνω από 400 προϊόντα καθημερινής χρήσης στις καλύτερες τιμές και με εγγυημένη ποιότητα.

5. Σήμερα στην επιχείρηση απασχολούνται περίπου 6.000 άτομα , τα οποία έχουν συνδέσει το μέλλον τους με την πορεία της εταιρείας. Περίπου 500 από αυτούς , παίζουν ο καθένας στα μέτρα του και τις διαστάσεις κάποιο διευθυντικό ρόλο.

6. Το επίπεδο μόρφωσης των εργαζόμενων της εταιρείας προέρχεται είτε από την αποφοίτηση Λυκείου , μόνο , είτε από την αποφοίτηση ανωτέρων ή ανωτάτων σχολών. Ομοίως ισχύει και για τα στελέχη της.

7. Το σύστημα μισθοδοσίας των εργαζόμενων είναι κάθε 15 μέρες , δηλαδή , δηλαδή στις 7 και στις 22 του μήνα.

8. Η προαγωγή είναι άμεση συνέπεια της αυξημένης παραγωγικότητας που παρουσιάζει ο εργαζόμενος , καθώς επίσης επηρεάζεται και από την κρίση του διευθυντού.

Αντίστοιχα η απόλυση έρχεται όταν έχουμε μειωμένη παραγωγικότητα , καθώς επίσης και όταν υπάρξουν κάποια ποινικά αδικήματα.

9. Δεν γίνεται ανανέωση των πόστων εργασίας αλλά αντιθέτως οι εργαζόμενοι απασχολούνται για τακτά χρονικά διαστήματα στο ίδιο πόστο. Υπάρχουν μόνο , ορισμένες εξαιρετικές περιπτώσεις , όπως για παράδειγμα , σε περίπτωση απουσίας του εργαζόμενου από την δουλειά ή από το πόστο του προσωρινά , οπότε προκειμένου να έχουμε γρήγορη και σωστή εξυπηρέτηση των πελατών αντικαθιστάται το συγκεκριμένο πόστο από κάποιον άλλο εργαζόμενο για λίγο χρονικό διάστημα.

10. Όχι δεν υπάρχουν , τουλάχιστον μέχρι αυτή την στιγμή συγκρούσεις της διοίκησης με συνδικαλιστικές οργανώσεις.

11. Τα προβλήματα και οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους λύνονται μέσω συζητήσεων , με την ύπαρξη διαλόγου , χωρίς βέβαια να αποφεύγονται και πάλι οι εντάσεις.

12. Οπωσδήποτε , και μάλιστα οι θετικές πρωτοβουλίες μερικές φορές επιβραβεύονται.

13. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι ασφαλισμένοι στο Ι.Κ.Α..

Επίσης έχει δημιουργηθεί εκ μέρους της εταιρείας Πολιτιστικό Κέντρο , που συσπειρώνει όλους τους εργαζόμενους και ασχολείται με πολλές και ποικίλες δραστηριότητες , όπως την έκδοση εφημερίδας εργαζομένων («ΜΕΤΑΞΥ ΜΑΣ») , εκθέσεις , διαλέψεις , θεατρικές εκδηλώσεις από ερασιτεχνικό θίασο των εργαζομένων κλπ.. Γίνονται ακόμα σεμινάρια , διάφορες

εκδηλώσεις πολιτιστικού χαρακτήρα , εκδρομές κλπ.

Τέλος από το 1986 η εταιρεία ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ είχε την πρωτοποριακή ιδέα να δημιουργήσει ιδιόκτητες εγκαταστάσεις για τα παιδιά των εργαζόμενων σε αυτήν , στα Μαγούλιανα της Γορτυνίας , ανάμεσα στα έλατα και σε υψόμετρο 1200 μέτρων.

14. Όλα τα καταστήματα αποτελούνται από τον πιο σύγχρονο και εξελιγμένο μηχανολογικό εξοπλισμό , αφού η επιχείρηση τον ανανεώνει συνεχώς.

15. Σίγουρα , τόσο για τους εργαζόμενους της επιχείρησης , όσο και για τους πελάτες που απευθύνονται σε αυτήν.

16. Τα διαλείμματα είναι εικοσάλεπτα για όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας και γίνονται σε καθημερινή βάση.

17. Γίνεται ανακύκλωση σε προϊόντα χαρτικής ύλης.

18. Οπωσδήποτε , και για το λόγο αυτό η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για τους εργαζόμενους αποτελεί βασικό σκοπό της επιχείρησης:

19. Ο μισθός που παρέχεται στο εργατικό δυναμικό της , είναι αρκετά ικανοποιητικός και επαρκεί για την κάλυψη των αναγκών του ιδίου και της οικογένειάς του.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου αυτού αναφέρονται στην αλυσίδα **SUPER MARKET – ΚΡΟΝΟΣ**.

1. Ιδρύθηκε το 1981 από τον κ. Ν. Καρακίτσο το πρώτο κατάστημα του , στην πλατεία Ταμπαχάνων , με σκοπό την εξυπηρέτηση κάποιων δικών του κοντινών ανθρώπων που τότε δεν εργαζόντουσαν. Μέχρι σήμερα αριθμούνται 12 υποκαταστήματα.
2. Η νομική μορφή της εταιρείας είναι Ο.Ε. (Ομόρρυθμη Εταιρεία).
3. Ο σκοπός της επιχείρησης είναι η εμπορία τροφίμων σε χονδρική και λιανική πώληση.
4. Τα προϊόντα αυτά είναι: τρόφιμα , καλλυντικά , είδη οικιακής χρήσης και απορρυπαντικά.
5. Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης ανέρχεται στα 210 άτομα.
6. Η μόρφωση των ανθρώπων που ασχολούνται με την δουλειά είναι περισσότερο εμπειρική παρά επιστημονική.
Οι λογιστές της , είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. ή κάποιων άλλων ανώτερων σχολών.
Οι διοικούντες είναι απόφοιτοι Λυκείου , σχολών λογιστικής και κομπιούτερ.
7. Η πληρωμή των εργαζόμενων στην επιχείρηση πραγματοποιείται κάθε 15 μέρες.
8. Τίποτα , το ιδιαίτερο.
9. Ανανέωση στα πόστα εργασίας γίνεται μόνο εάν υπάρχει ανάγκη. Επίσης μια φορά τον μήνα

πραγματοποιείται συγκέντρωση των ανθρώπων της διοίκησης όπου μέσω συζητήσεων , επισημάνσεων και ανταλλαγών απόψεων σχετικά με το τι δεν πάει καλά ή το τι θα πρέπει να γίνει όσων αφορά τα πόστα , λύνονται τυχόν προβλήματα που δημιουργούνται στον τομέα αυτό.

10. Όχι , δεν υπάρχουν καθόλου συγκρούσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις.

11. Βασικά , δεν δημιουργούνται προβλήματα και συγκρούσεις μεταξύ του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης , γεγονός που οφείλεται στο ότι το πλάνο που έχει εφαρμοστεί είναι καλά μελετημένο. Εάν υπάρξουν , όμως καλύτερες απόψεις και οι ιδέες οι οποίες είναι αποδεκτές από την διοίκηση , εφαρμόζονται.

12. Όχι , μόνο δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους της επιχείρησης να παίρνουν πρωτοβουλίες αλλά επιπρόσθετα ζητείται από αυτούς να τις παίρνουν και να τις επιδεικνύουν. Όποιος δεν έχει την δυνατότητα να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να δείχνει ενδιαφέρον , τότε ίσως να μην κάνει για τη δουλειά. Πρέπει , δηλαδή , να έχει την ικανότητα να βρίσκει και να προτείνει λύσεις , να αναπτύσσει δραστηριότητα.

13. Έχει γίνει εκ μέρους της διοίκησης της επιχείρησης , μια ομαδική ασφάλιση των εργαζομένων της.

Όσον αφορά την ψυχαγωγία των εργαζόμενων οργανώνονται μία με δύο φορές το χρόνο εκδρομές , με δαπάνες της επιχείρησης , γεγονός που δίνει την δυνατότητα στη διοίκηση της να έρθει σε επαφή με τους εργαζόμενους , να γνωριστούν περισσότερο και συζητήσουν μαζί τους τα προβλήματα που τους απασχολούν. Επίσης γίνονται μία με δύο εστιάσεις το χρόνο.

14. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός της εταιρείας είναι σύγχρονος και εξελιγμένος , γίνονται προσπάθειες διαρκούς βελτίωσης και ενημέρωσης σχετικά με την εξέλιξη της τεχνολογίας.

15. Δίνεται μεγάλη προσοχή στο φυσικό περιβάλλον της εργασίας τόσο για λόγους αισθητικής , όσο και για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Οι καθαροί χώροι , η μουσική , ο εξαερισμός κλπ.

Γενικότερα όμως , η ουσιαστική προσπάθεια για την βελτίωση του φυσικού περιβάλλοντος της εργασίας ξεκίνησε το 1987 όπου αυξήθηκαν τα υποκαταστήματα ΚΡΟΝΟΣ.

16. Τα διαλείμματα που γίνονται είναι συνήθως δεκάλεπτα , ωστόσο ο εργαζόμενος μπορεί να λείψει και παραπάνω. Δεν τίθεται αντίρρηση σε αυτό εκτός εάν γίνεται εκ συστήματος , δηλαδή , ο υπάλληλος να εκμεταλλεύεται την ελευθερία που του δίνεται.

17. Δυστυχώς δεν έχει γίνει κάτι το ιδιαίτερο όσον αφορά τον οικολογικό τομέα της επιχείρησης , ωστόσο το μόνο που γίνεται είναι το να δίνονται τα χαρτοκιβώτια τα οποία δεν πωλούνται αλλά μαζεύονται και παίρνονται δωρεάν προκειμένου να υπάρχει η γρήγορη μετακίνηση τους για την αποφυγή της ρύπανσης.

Ακόμη , κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού δημιουργήθηκαν κάποιες αφίσες που το μήνυμά τους αφορούσε την προστασία των θαλασσών και ταυτόχρονα προκαλούσε τους λουόμενους να προστατεύουν την θάλασσα από τα διάφορα σκουπίδια και πλαστικά.

18. Θεωρείται ως δεδομένο , αφού η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι ότι ο εργαζόμενος και ο εργοδότης χρειάζονται παιδεία και πρέπει να υπάρχει κατανόηση και σωστή συνεργασία ανάμεσα τους.

19. Θεωρείται ότι ο μισθός των εργαζομένων είναι επαρκής , αλλά παρόλα αυτά εάν υπάρξει κάποιο πρόβλημα ή δυσκολία που αφορά τις ανάγκες του ίδιου και της οικογένειάς του , του δίνεται η δυνατότητα να απευθυνθεί στη διοίκηση της επιχείρησης , η οποία θα κάνει ό,τι μπορεί για να τον βοηθήσει.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου αυτού αναφέρονται στην επιχείρηση **ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.**

1. Η ΔΕΛΤΑ ξεκίνησε το 1952 από τον αείμνηστο Αριστείδη Δασκαλόπουλο ως μια οικογενειακή επιχείρηση παραγωγής γιαούρτης και διάθεσης γάλακτος. Η εταιρεία ιδρύθηκε με την επωνυμία ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. το 1968 , και μετατράπηκε σε ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. το Νοέμβριο του 1999.
2. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι Α.Ε. (Ανώνυμος Εταιρεία).
3. Βασικός σκοπός της επιχείρησης είναι η παραγωγή και η διάθεση των προϊόντων της στην αγορά. Πέρα από αυτό όμως , θέλει να προσφέρει στους Έλληνες καταναλωτές τη δυνατότητα να μεγαλώνουν , να ζούνε και να απολαμβάνουν καθημερινά μια ποιοτικά και διατροφικά ανώτερη τροφή.
4. Η εταιρεία ΔΕΛΤΑ ασχολείται με τα εξής προϊόντα: φρέσκο γάλα , γάλα υψηλής παστερίωσης , σοκολατούχο γάλα , κρέμα γάλακτος , γιαούρτι , επιδόρπια και χυμούς.
5. Η ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ απασχολεί συνολικά 1.150 άτομα.
6. Το επίπεδο μόρφωσης των στελεχών είναι πάρα πολύ υψηλό γεγονός που συμβάλλει στην άσκηση σωστής και αποτελεσματικής διοίκησης.
Όσον αφορά τους εργαζόμενους των κατώτερων κλιμακίων οι περισσότεροι είναι απόφοιτοι Λυκείου ή κάποιων ανωτέρων σχολών.

7. Το σύστημα μισθοδοσίας είναι δύο φορές μηνιαίος , δηλαδή , κάθε δεκαπέντε μέρες.
8. Οι προαγωγές γίνονται σύμφωνα με τα προσόντα , τις γνώσεις και την προϋπηρεσία. Οι μεταθέσεις γίνονται μετά από εισήγηση του διευθυντή. Οι απολύσεις συνήθως τις αποφεύγονται εκτός μερικών περιπτώσεων που δεν μπορεί να γίνει διαφορετικά.
9. Ανανεώσεις στα πόστα εργασίας πραγματοποιούνται μόνο σε περίπτωση αναγκών της επιχείρησης.
10. Όχι , δεν υπάρχουν συγκρούσεις , έως αυτή την στιγμή , της διοίκησης με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις.
11. Βασικός σκοπός της εταιρείας είναι η αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων σε οποιοδήποτε κλιμάκιο της διοίκησης και αν βρίσκονται , σε περίπτωση όμως , που παρατηρηθεί τέτοιο πρόβλημα η προσφυγή στο διάλογο είναι ο καλύτερος τρόπος επίλυσης τους.
12. Ναι , γιατί είναι βασική ανάγκη κάθε εργαζόμενου να νιώθει ότι δημιουργεί , προσφέρει , ενδιαφέρεται για την δουλειά του και είναι άτομο ικανό και υπεύθυνο. Εάν οι πρωτοβουλίες αυτές έχουν θετικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση τότε ο συγκεκριμένος εργαζόμενος βραβεύεται κατάλληλα.
13. Η ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. , βελτιώνοντας τις κοινωνικές παροχές που δίνει το κράτος , κάνει και κάποιες πρόσθετες κοινωνικές προσφορές στο προσωπικό της όπως :
 - παιδικές κατασκηνώσεις , συνεισφορές σε σχολικά είδη , πρόσθετη ιατρική περίθαλψη , χορήγηση οικονομικών ενισχύσεων σε οικογένειες εργαζομένων , διατακτικές για την ενίσχυση του οικογενειακού προϋπολογισμού , οικονομικές ενισχύσεις για κάλυψη εκτάκτων οικογενειακών αναγκών , βραβεύσεις παιδιών εργαζομένων της εταιρείας που άριστευσαν στο Γυμνάσιο και στο Λύκειο ή παιδιών που εισήχθησαν σε σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης , χορήγηση εκπαιδευτικής κάρτας

σε όλους τους μόνιμους εργαζόμενους στην εταιρεία , εκπώσεις για αγορά των προϊόντων της , διευκόλυνση την δυνατότητας υλοποίησης πρακτικής άσκησης σε παιδιά εργαζομένων που φοιτούν σε σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης , ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες της , δυνατότητα συμμετοχής των εργαζόμενων σε σπουδές εξειδίκευσης και μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών σε αναγνωρισμένα ιδρύματα του εσωτερικού και εξωτερικού , ειδικές συμφωνίες με πολιτιστικούς φορείς και οργανισμούς για χορήγηση εκπώσεων ή και δωρεάν εισιτηρίων σε πολιτιστικά δρώμενα , τράπεζα αίματος για την κάλυψη αναγκών του προσωπικού και των συγγενών τους , βραβεύσεις εργαζομένων για την ανάληψη εξαιρετων πρωτοβουλιών , καθώς και για την πολυετή προσφορά τους στην εταιρεία.

14. Ως επιχείρηση για να μπορέσει να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της αγοράς και του ανταγωνισμού κατάφερε να είναι εξοπλισμένη με τις πιο εξελιγμένες και εξειδικευμένες τεχνολογικά μηχανές , σε όλα τα στάδια της λειτουργίας της.

15. Η ΔΕΛΤΑ θεωρεί υποχρέωση της , την ύπαρξη ενός υγιεινού , καθαρού και σύγχρονου φυσικού περιβάλλοντος του χώρου εργασίας , απέναντι στους εργαζόμενους της.

16. Τα διαλείμματα για τον κάθε εργαζόμενο είναι συνήθως 20 – 25 λεπτά ανά οκτάωρο.

17. Η ΔΕΛΤΑ σέβεται και προστατεύει το περιβάλλον της και συμβάλλει στην αποφυγή της ρύπανσης του , ανακυκλώνοντας όσα προϊόντα μπορεί (κυρίως χαρτικά και πλαστικά) και αποφεύγοντας την δημιουργία σκουπιδιών και αποβλήτων.

18. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα εξέλιξης της εταιρείας στον τομέα της παραγωγικότητας , οπότε βεβαίως η δημιουργία και η ανάπτυξη κατάλληλων συνθηκών προς τους εργαζόμενους επηρεάζουν θετικά αυτόν τον σκοπό.

19. Ο μισθός που δίνεται στους εργαζόμενους σε συνδυασμό με τις πρόσθετες κοινωνικές προσφορές της εταιρείας , πρέπει να επαρκεί για την κάλυψη των αναγκών του ιδίου αλλά και της οικογένειάς του.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Οι απαντήσεις του παρακάτω ερωτηματολογίου αναφέρονται στην επιχείρηση **ΦΑΓΕ Α.Ε.**

1. Βήμα 1^ο : 1920. Ο πατέρας Φιλίππου ανοίγει ένα μικρό γαλακτοπωλείο στην Πατησίων και το γιαούρτι του γίνεται ξακουστό για την γεύση του.
Βήμα 2^ο : 1954. Οι αδελφοί Γιάννης και Κυριάκος Φιλίππου δημιουργούν το πρώτο δίκτυο χονδρικής πώλησης γιαουρτιού στην Αττική.
Βήμα 3^ο : 1964. Ανοίγουν στο Γαλάτσι το πρώτο εργοστάσιο παραγωγής γιαουρτιού. Τέλος το 1974 κατασκευάστηκε το σημερινό εργοστάσιο της ΦΑΓΕ , μέσα στο οποίο επιτεύχθηκε το 1975 η μεγαλύτερη πρωτοπορία της ΦΑΓΕ , το γιαούρτι αποκτά σταθερή γεύση και μεγαλύτερη διάρκεια ζωής.
2. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι Α.Ε. (Ανώνυμη Εταιρεία).
3. Σκοπός της επιχείρησης είναι η παραγωγή και η διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών της στην Ελληνική και ξένη αγορά.
4. Η ΦΑΓΕ παράγει και διακινεί περισσότερα από 100 επώνυμα προϊόντα οι κατηγορίες των οποίων είναι οι εξής: γιαούρτια , γάλα , τυριά , επιδόρπια , κρέμες γάλακτος και delicatessen.
5. Το εργατικό δυναμικό της εταιρείας είναι 1.300 ειδικευμένοι εργαζόμενοι.
6. Το μορφωτικό επίπεδο των στελεχών αλλά και των εργαζόμενων στα διάφορα άλλα κατώτερα κλιμάκια της επιχείρησης είναι αρκετά υψηλό , με ορισμένες μόνο εξαιρέσεις αποφοίτων Λυκείου.

7. Η πληρωμή του προσωπικού πραγματοποιείται δύο φορές το μήνα , με μια προκαταβολή του μισθού το πρώτο δεκαπενθήμερο και με την εξόφληση του στο τέλος του ίδιου μήνα.

8. Οι προαγωγές γίνονται με βάση την εμπειρία , τις γνώσεις , τα προσόντα και την προϋπηρεσία του εργαζομένου στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Σημαντικό ρόλο επίσης , παίζουν και κάποια αξιολογικά κριτήρια όπως είναι η επιμέλεια και η εργατικότητα.

Οι απολύσεις αποφεύγονται από την εταιρεία , με ορισμένες μόνο εξαιρέσεις κάποιων αξιόποινων πράξεων.

9. Όχι , συνήθως οι εργαζόμενοι απασχολούνται για τακτά χρονικά διαστήματα στο ίδιο πόστο , γεγονός που τους βοηθάει στην απόκτηση μεγαλύτερης εξειδίκευσης και εμπειρίας στη συγκεκριμένη δραστηριότητα. Καταλήγοντας έτσι , να βάζουν την προσωπική τους σφραγίδα σε αυτήν και προσπαθώντας να κάνουν το καλό , ακόμη καλύτερο.

10. Όχι , δεν υπάρχουν.

11. Βασικός τρόπος επίλυσης των προβλημάτων και των συγκρούσεων που δημιουργούνται μέσα στο χώρο της επιχείρησης είναι η συζήτηση και ο διάλογος.

12. Φυσικά και δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτοβουλίες. Ακόμη , η ανάληψη εξαιρετών πρωτοβουλιών βραβεύονται από την επιχείρηση.

13. Η ΦΑΓΕ θεωρεί ότι η παροχή κοινωνικών προσφορών αποτελεί έναν ακόμη απαραίτητο συνδετικό κρίκο στη σχέση που έχει οικοδομήσει με το ανθρώπινο δυναμικό της. (ποικίλες εκδηλώσεις κοινωνικής μορφής , πρόσθετη ιατρική και φαρμακευτική περίθαλψη , δωρεάν διάθεση των παραγόμενων προϊόντων τους κατά την περίοδο του Πάσχα και των Χριστουγέννων στους ίδιους και τις οικογένειες τους κλπ.).

14. Η επιχείρηση ΦΑΓΕ χρησιμοποιεί την πλέον σύγχρονη τεχνολογία στις εγκαταστάσεις του εργοστασίου της , επενδύοντας συνεχώς σε αυτήν.

15. Το φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης διαμορφώνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την εξασφάλιση της ικανοποίησης , της εξυπηρέτησης και της υγιεινής – ασφάλειας των εργαζομένων της.

16. Τα διαλείμματα είναι συνήθως εικοσάλεπτα στο οκτάωρο.

17. Η ΦΑΓΕ αναπτύσσει την δραστηριότητάς της σε αρμονία με το περιβάλλον της περιοχής , αλλά και φροντίζοντας να δημιουργεί τις λιγότερες δυνατές επιπτώσεις της περιβαλλοντολογικής πολιτικής με την ανακύκλωση των πλαστικών , χαρτιών , γυάλινων προϊόντων της , με τη χρήση υγραερίου και φυσικού αερίου , με την λιγότερη πρόκληση αέριων , υγρών , στερεών αποβλήτων και με την εξοικονόμηση νερού.

18. Βεβαίως και θα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και για το σκοπό αυτό η ΦΑΓΕ επιθυμεί και επιδιώκει την δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για τους εργαζόμενους της.

19. Ναι , πρέπει να επαρκεί για την κάλυψη των αναγκών του ίδιου και της οικογένειάς του , σε περίπτωση όμως εμφάνισης κάποιων δυσκολιών του οικογενειακού του προϋπολογισμού ή κάποιων έκτακτων αναγκών , ο εργαζόμενος μπορεί να απευθυνθεί στον υπεύθυνο του τμήματος του για την χορήγηση οικονομικής ενίσχυσης.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Οι απαντήσεις του παρακάτω ερωτηματολογίου αναφέρονται στο ξενοδοχείο **PARADISE** (εδρεύει στην Ρόδο)

1. Το έτος ίδρυσης του ξενοδοχείου είναι το 1981.
2. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι Α.Ε.
(Ανώνυμος Εταιρεία).
3. Ο σκοπός της επιχείρησης είναι οι παροχές υπηρεσιών για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών της , κατά την διάρκεια διαμονής τους στον χώρο του ξενοδοχείου.
4. Παροχές υπηρεσιών μέσω του restaurant , της disco , του bar , της πισίνας , της reception , του mini market , του τηλεφωνικού κέντρου και φυσικά των δωματίων του.
5. Το εργατικό δυναμικό που διαθέτει το ξενοδοχείο είναι 450 άτομα , τα οποία βεβαίως , αυξάνονται ή μειώνονται ανάλογα με τον τουρισμό και την εποχή.
6. Το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων είναι απόφοιτοι ανωτάτων ή ανωτέρων σχολών , κυρίως από σχολές τουριστικών επαγγελμάτων και διοίκησης επιχειρήσεων. Κάτοχοι πτυχίων τουλάχιστον δύο ξένων γλωσσών. Υπάρχουν όμως και οι εργαζόμενοι εκείνοι οι οποίοι είναι συνήθως , απόφοιτοι Λυκείου και οι οποίοι ανήκουν στα κατώτερα κλιμάκια.
7. Το σύστημα μισθοδοσίας είναι σύμφωνα με τις συμβάσεις των ξενοδοχοϋπαλλήλων.

8. Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη πολιτική που ακολουθείτε στις προαγωγές , τις μεταθέσεις και τις απολύσεις.
9. Κάθε τέλος της σεζόν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης σταματάει να εργάζεται , οπότε δεν μπορεί να ειπωθεί ότι παραμένουν για τακτά χρονικά διαστήματα στο ίδιο πόστο.
10. Όχι , δεν υπάρχουν συγκρούσεις της επιχείρησης με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις.
11. Εάν αφορούν προβλήματα ή συγκρούσεις των πελατών του ξενοδοχείου , ενεργοποιείται κάθε είδους προσπάθεια επίλυσης τους και άμεσης ικανοποίησης ή εξυπηρέτησης τους , από μέρους των εργαζόμενων του. Εάν αφορούν προβλήματα ή συγκρούσεις ανάμεσα σε εργαζόμενους , με συζήτηση και διάλογο.
12. Εξαρτάται.
13. Ναι , δίνονται κοινωνικές παροχές στους εργαζομένους και είναι οι εξής: ασφάλιση , εκπαιδευτικά προγράμματα για συνεχή ενημέρωση και εξειδίκευση , δώρο Χριστουγέννων και Πάσχα και προστασία από εργατικά ατυχήματα.
14. Γίνεται συνεχής ανανέωση του εξοπλισμού του ξενοδοχείου , ακριβώς για το λόγο ότι πρέπει να είναι σύγχρονος.
15. Το φυσικό περιβάλλον της εργασίας τόσο για την αισθητική , υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων , όσο και των πελατών είναι πάντα προσεγμένο.
16. Τα διαλείμματα είναι συνήθως δεκάλεπτα αλλά και πάλι εξαρτάται από την δουλειά του κάθε εργαζόμενου.
17. Μέχρι σήμερα , δυστυχώς η επιχείρηση δεν ενεργοποιείται στον τομέα της οικολογίας.

18. Η αύξηση της παραγωγικότητας για τους
ξενοδοχοϋπάλληλους δεν παίζει τόσο σημαντικό ρόλο ,
όσο η καθολική παροχή υπηρεσιών.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Οι απαντήσεις του παρακάτω ερωτηματολογίου αναφέρονται στο ξενοδοχείο **GOLDEN BEACH** (εδρεύει στην Ρόδο).

1. Το έτος ίδρυσης του ξενοδοχείου είναι το 1979.
2. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι Α.Ε. (Ανώνυμος Εταιρεία).
3. Σκοπός της επιχείρησης είναι η ολοκληρωμένη και σωστή εξυπηρέτηση των πελατών κατά την διάρκεια διαμονής τους στο ξενοδοχείο , με απώτερο όμως σκοπό την επίσκεψή τους ξανά και την επόμενη χρονιά.
4. Με την παροχή υπηρεσιών όπως είναι το εστιατόριο , το bar , χώροι θεατρικών και μουσικών εκδηλώσεων , η reception , τα δωμάτια , η καφετέρια , το super market , τα μαγαζιά ρούχων , αξεσουάρ κλπ.
5. Το εργατικό δυναμικό του ξενοδοχείου αριθμεί 520 άτομα.
6. Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων του ξενοδοχείου είναι αρκετά υψηλό , αφού απαιτεί την κατοχή πτυχίου από κάποια ανώτατη ή ανώτερη σχολή , κατά προτίμηση σχολής τουριστικών επαγγελμάτων.
Επίσης για την πρόσληψη κάποιου εργαζόμενου π.χ. στο bar , απαραίτητη προϋπόθεση θεωρείται η γνώση δύο τουλάχιστον ξένων γλωσσών.
Άλλα προσόντα που χρειάζονται είναι σίγουρα η προϋπηρεσία , η εμπειρία και η γνώση του επαγγέλματος.
7. Αυτό εξαρτάται από τις συμβάσεις των υπαλλήλων του ξενοδοχείου.

8. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι ότι ο άνθρωπος όπως αξιοποιείται έτσι αμείβεται , υπάρχει για παράδειγμα εργαζόμενος που από βοηθός σερβιτόρου στο εστιατόριο του ξενοδοχείου , προάχθηκε σε υπεύθυνος προσωπικού στο ίδιο τμήμα.

Όσο για τις απολύσεις , σπάνια να υπάρξει απόλυση κάποιου εργαζόμενου του ξενοδοχείου.

9. Εφόσον το χρονικό διάστημα απασχόλησης του ξενοδοχοϋπαλλήλου στο συγκεκριμένο πόστο δεν ξεπερνά τους εννέα μήνες ετησίως , του δίνεται η δυνατότητα παραμονής του στο συγκεκριμένο αυτό πόστο για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα , με πιθανή όμως αλλαγής του την επόμενη σεζόν.

10. Όχι , δεν υπάρχουν.

11. Με συζητήσεις μέσω διάλογου , που αφορούν τον εντοπισμό της αιτίας και τον καθορισμό της επίλυσης των συγκεκριμένων προβλημάτων ή συγκρούσεων.

12. Συνήθως όχι , χωρίς όμως να υπάρχει και κάποια απαγόρευση που να το επιβάλλει αυτό.

13. Παρέχεται ασφάλιση των εργαζομένων από το ξενοδοχείο. Ενημέρωση , μέσω σεμιναρίων που πραγματοποιούνται στο χώρο του ξενοδοχείου και προστασία από τυχόν εργατικά ατυχήματα.

14. Είναι ένας σύγχρονος , εξειδικευμένος και εξοπλισμένος εξοπλισμός μηχανημάτων.

15. Το φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελεί ένα από τα ωραιότερα διαμορφωμένα τμήματα του ξενοδοχείου τόσο για τους εργαζόμενους , όσο και για τους πελάτες του.

16. Τα διαλείμματα από την εργασία είναι κυρίως δεκάλεπτα.

17. Τώρα ακόμη , γίνεται προσπάθεια εκ μέρους του ξενοδοχείου για ανακύκλωση οποιοδήποτε προϊόντων γίνεται.

18. Βεβαίως , και η οποία θα έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών του ξενοδοχείου , μέσα στα όρια όμως πάντοτε του εφικτού.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Οι απαντήσεις του παρακάτω ερωτηματολογίου αναφέρονται στην επιχείρηση **ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε.**

1. Η πρώτη εμφάνιση της εταιρείας ανάγεται στο έτος 1980 , όταν ιδρύθηκε το πρώτο εξειδικευμένο κατάστημα λιανικής για μπαταρίες , με έδρα το δήμο Αθηναίων και με την επωνυμία «ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΜΠΑΤΑΡΙΕΣ - ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΠΑΤΑΡΙΩΝ» και η οποία σύμφωνα με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της το 1994 άλλαξε σε «ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΜΠΑΤΑΡΙΕΣ - ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ».

2. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι Α.Β.Ε.Ε.

3. Ο σκοπός της επιχείρησης είναι η δραστηριοποίηση της στις αναπτυσσόμενες αγορές προϊόντων , υπηρεσιών και τηλεπικοινωνιών.

4. Βασικοί τομείς δραστηριοποίησης της επιχείρησης είναι , οι τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες που περιλαμβάνουν την κινητή τηλεφωνία , την σταθερή τηλεφωνία , την σταθερή εναλλακτική τηλεφωνία και το internet , οι ηλεκτρονικές μικροσυσκευές δηλαδή οι ηλεκτρονικές προσωπικές βάσεις δεδομένων , τα ρολόγια χειρός , τα φορητά συστήματα ήχου , οι ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές και τα palmop computers , οι μπαταρίες και τέλος τα προϊόντα χονδρικής πώλησης αμυντικών & βιομηχανικών εφαρμογών όπως είναι για παράδειγμα οι συσσωρευτές μολύβδου.

5. Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης ανέρχεται περίπου στα 825 άτομα.

6. Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία , η εταιρεία από τα 825 άτομα που απασχολεί συνολικά , τα 184 είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ , τα 113 πτυχιούχοι ΤΕΙ , τα 38 κάτοχοι διπλώματος και τα 3 είναι κάτοχοι διδακτορικού.
7. Το σύστημα μισθοδοσίας είναι κάθε 15 μέρες , δηλαδή , 7 και 22 του μηνός.
8. Απολύσεις έχουμε όταν υπάρχει μειωμένη αποδοτικότητα , καθώς και για ποινικά αδικήματα . Οι προαγωγές γίνονται από την αυξημένη αποδοτικότητα που παρουσιάζει ο εργαζόμενος και αυτό είναι στην κρίση του προϊσταμένου.
9. Όχι δεν γίνονται , εκτός από μερικές εξαιρέσεις όπως π.χ. σε περίπτωση απουσίας του εργαζομένου από την δουλειά ή από το πόστο του προσωρινά.
10. Όχι , δεν υπάρχουν.
11. Κάνουμε διάλογο μαζί τους , αλλά συνήθως δεν υπάρχουν τέτοιου είδους προβλήματα.
12. Οπωσδήποτε , ιδιωτικός τομέας χωρίς πρωτοβουλία δεν γίνεται.
13. Σημειώνεται ότι η εταιρεία έχει συνάψει από το 2001 ομαδικό ασφαλιστήριο συμβόλαιο για όλο το προσωπικό της με την ασφαλιστική εταιρεία Εθνική Ασφαλιστική.
14. Σίγουρα , και συνεχώς ανανεώνεται.
15. Οπωσδήποτε , τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους πελάτες που κάνουν τις αγορές τους.
16. Η φύση της εργασίας είναι τέτοια , ώστε ο εργαζόμενος να έχει αρκετά ολιγόλεπτα διαλείμματα καθημερινά.

17. Η οικολογική συμπεριφορά τόσο της επιχείρησης , όσο και των εργαζόμενων προς το περιβάλλον είναι σχεδόν ανύπαρκτη.

18. Οπωσδήποτε.

19. Ο μισθός που δίνεται συγκριτικά με τις υπηρεσίες που προσφέρει ο εργαζόμενος και το ωράριο που απασχολείται είναι αρκετά ικανοποιητικός. Από εκεί και πέρα είναι στην δική του κρίση για το πως θα τον αξιοποιήσει τόσο για εκείνον , όσο και για την οικογένειά του.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΤΡΟΠΟΙ **ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ**

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού , η διοίκηση του και κυρίως η υποκίνηση είναι στοιχεία τα οποία δίνουν τη ζωή και τον δυναμισμό σε μια σύγχρονη επιχείρηση .

Οι συνθήκες εργασίας , η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων , οι αποδοχές τους , η αύξηση της παραγωγικότητας και ο κατάλληλος συνδυασμός ανθρώπων και μηχανών όπως και η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ ανθρώπων είναι στοιχεία στα οποία πρέπει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση μια σύγχρονη επιχείρηση :

Η επιχείρηση λοιπόν πρέπει ,

1. Να προσπαθεί να αναπτύξει μια αποτελεσματική οργανωτική δομή , να την επανδρώσει με τους κατάλληλους ανθρώπους και να βεβαιωθεί ότι αυτοί έχουν την δυνατότητα και τις ευκαιρίες να προσφέρουν ό,τι μπορούν καλύτερο.

2. Να στοχεύει στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού που θα περιλαμβάνει τον καθορισμό εκπαιδευτικών αναγκών , αναπτυξιακά προγράμματα , οργάνωση εσωτερικής εκπαίδευσης και προγραμματισμό εξωτερικής εκπαίδευσης.

3. Να φροντίζει στην δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης , καθώς και για την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία που ασκούν στην επιχείρηση.

4. Να κάνει αξιολόγηση της εργασίας , να εφαρμόζει συστήματα κινήτρων και να εξασφαλίζει παροχές ασθενειών , αδειών κλπ.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από το σύνολο των συνεντεύξεων , καθώς και από οποιαδήποτε ενημέρωση και προσωπική παρατήρηση στο χώρο των εννέα επιχειρήσεων που είχαμε την δυνατότητα να βρεθούμε , δημιουργήσαμε διάφορες απόψεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας τους .

Το ερωτηματολόγιο που θέσαμε στους αρμόδιους περιείχε πολύ σημαντικές παραμέτρους του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και της υποκίνησης που αυτό δημιουργεί...

Είναι αισιόδοξο το γεγονός ότι έστω και σε μέτριο βαθμό οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάζονται από παραμέτρους όπως εξαερισμό , μουσική και εκδηλώσεις πολιτιστικού χαρακτήρα .

Είναι γνωστό ότι τέτοιες παράμετροι όχι μόνο στο διεθνή χώρο αλλά και στην Ελλάδα παρουσιάζονται με την μεγαλύτερη επιρροή σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων .

Οποσδήποτε είναι φυσικό παράμετροι όπως , δημοκρατική ηγεσία , καλές σχέσεις εργαζομένων , μισθός και κοινωνική ασφάλιση να παίζουν το σπουδαιότερο ρόλο στην υποκίνηση των εργαζομένων και ήταν αναμενόμενο να αφορούν το μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων και τον μεγαλύτερο βαθμό επιρροής .

Επίσης , παρατηρούμε και επιβραβεύουμε την θετική στάση των περισσότερων επιχειρήσεων σε παραμέτρους όπως φωτισμός , κατασκευή και γενική εμφάνιση κτιριακών εγκαταστάσεων , αποχέτευση , οικολογική προστασία και την φροντίδα που έχουν δείξει απέναντι σε αυτά τα ζητήματα . Μην ξεχνάμε όμως το γεγονός ότι μιλάμε για ένα πολύ μικρό ποσοστό επιχειρήσεων .

Τέλος πιστεύουμε ότι η εικόνα της ελληνικής επιχείρησης ως προς το περιβάλλον και την υποκίνηση είναι απαραίτητο να βελτιωθεί στο άμεσο μέλλον και ελπίζουμε ότι αυτό θα γίνει.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1. ΣΤΥΛΙΑΝΑ ΞΗΡΟΤΥΡΗ – ΚΟΥΦΙΔΟΥ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

“ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ”

**ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΑΔΕΛΦΩΝ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 1992**

- 2. ΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΥ
ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΣ**

“ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ”

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ

- 3. Π. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ
ΚΑΘΗΓΗΤΟΥ – ΤΕΩΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ
ΚΑΤΕΕ**

**“ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ”**

**ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
ΑΘΗΝΑ**

- 4. ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΚΑΡΜΗ**

**“ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ”**

ΑΘΗΝΑ 1981

Εκτός από τα παραπάνω κύρια συγγράμματα ,
στην ανάλυση του θεωρητικού μέρους της εργασίας
λάβαμε υπόψη οτιδήποτε σχετικό μπορέσαμε να
εντοπίσουμε σε κατάλληλα άλλα βοηθήματα.

ΒΟΗΘΗΜΑΤΑ:

- "ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ
ΕΡΓΑΣΙΑ"
ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΥ
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ
ΣΤΑΜΟΥΛΗ.
- "Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ"
ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ ΛΟΥΤΑΣ
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ.
- "ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ι"
ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ
ΣΤΑΜΟΥΛΗ.

