

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΟΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΑΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ:  
ΚΟΤΤΑΡΙΔΗΣ ΗΛΙΑΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:  
ΘΕΟΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ ΑΠΡΙΛΗΣ 1992



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	982
----------------------	-----

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένας δυναμικός παράγοντας που συνυπάρχει στην ζωή ενός τόπου και που συμβάλει αποφασιστικά στην ανάπτυξή του είναι ασφαλώς οι διάφοροι οικονομικοί οργανισμοί και πιο αναλυτικά οι επιχειρήσεις.

Παλιότερα η επιχείρηση εθεωρείτο σαν ένας οργανισμός που το μόνο όφελος που επέφερε ήταν το οικονομικό κέρδος και ο ρόλος της ήταν καθαρά οικονομικός.

Τα τελευταία χρόνια όμως ο ρόλος της επιχείρησης έχει διαφοροποιηθεί. Η επιχείρηση είναι υπεύθυνη να διασφαλίσει το φυσικό περιβάλλον. Να προστατεύσει το νερό, τη φύση, τον αέρα από την ταχύτατα αναπτυσσόμενη τεχνολογική εξέλιξη. Παράλληλα στον ανθρώπινο τομέα έχει υποχρέωση να δεχτεί τα μηνύματα που έχουν περάσει στην σύγχρονη κοινωνία. Να σέβεται τα δικαιώματα των εργαζομένων, να τους αμοίβει ικανοποιητικά, να τους παρέχει ασφάλιση να φροντίζει για το περιβάλλον στο οποίο ζούν και γενικά να τους παρέχει άριστες συνθήκες εργασίας.

Οποιαδήποτε θέση της επιχείρησης που έχει για σκοπό της το κέρδος είναι έξω από την σημερινή πραγματικότητα. Απ' ότι βλέπουμε λοιπόν ο ρόλος της επιχείρησης είναι και κοινωνικός και οικονομικός. Η επιχείρηση όπως ξέρουμε λειτουργεί μέσα σε ένα χώρο, ένα περιβάλλον. Δέχεται επιδράσεις απ' αυτό και οφείλει να προσαρμόζεται σ' αυτό. Η επιχείρηση δεν είναι ένα κλειστό σύστημα που είναι ξεκομμένο από το περιβάλλον του αλλά ένας οργανισμός που κινείται και δραστηριοποιείται μέσα σ' αυτό.

Η χρησιμότητά της είναι ότι ανταλλάσσει με το περιβάλλον υλικά αγαθά. Η επιχείρηση παίρνει υλικά από το περιβάλλον και

παραδίδει ανάλογα στοιχεία ανώτερης ποιότητας.

### ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το περιβάλλον μίας επιχείρησης μπορούμε να το διακρίνουμε σε δύο κατηγορίες: γενικό και ειδικό.

#### 1. Γενικό περιβάλλον.

Το γενικό περιβάλλον μπορούμε να πούμε ότι είναι το ίδιο για όλους τους οργανισμούς και ειδικά για όλες τις επιχειρήσεις σε μία χώρα. Είναι άμεσα συνδεδεμένο με τις κοινωνικές δομές που επικρατούν σε μία χώρα. Το γενικό περιβάλλον αναμφισβήτητα επηρεάζει άμεσα ή έμεσα όλους τους οργανισμούς σε μία χώρα. Ας δούμε ποιά στοιχεία αποτελούν το γενικό περιβάλλον.

Η τεχνολογία, δηλαδή σε ποιό επίπεδο έχει φτάσει η τεχνολογική πρόοδος. Όσο πιο αναπτυγμένη είναι η τεχνολογία και η επιστήμη σε μία χώρα τόσο πιο αποδοτικά μπορούμε να πούμε ότι λειτουργεί μία επιχείρηση.

Ένα ακόμα στοιχείο του περιβάλλοντος είναι η εκπαίδευση και ειδικότερα το εκπαιδευτικό επίπεδο που βρίσκεται ο πληθυσμός καθώς και η μόρφωσή του, σε τι σημείο βρίσκεται.

Επίσης ένα βασικό στοιχείο είναι και το πολιτικό κλίμα που επικρατεί σε μία χώρα και που επηρεάζει τους οργανισμούς που βρίσκονται σε μία χώρα.

Η νομοθεσία, οι νόμοι, το Σύνταγμα, οι διατάξεις, η φορολογία είναι ασφαλώς σημαντικοί παράγοντες του γενικού περιβάλλοντος.

Ακόμη οι κοινωνικές διαρθρώσεις, η διάρθρωση των κοινωνικών τάξεων, η κινητικότητα που υπάρχει μέσα σ' αυτές. Σημαντικότερο στοιχείο του περιβάλλοντος είναι και η οικο-

νομία, η δυναμικότητά της, ο προγραμματισμός της, η χρηματοδότηση. Αυτά τα στοιχεία επηρεάζουν την επιχείρηση είτε θετικά είτε αρνητικά.

Δεν θα πρέπει βέβαια να ξεχάσουμε και τις ιδεολογίες καθώς και τα πολιτιστικά στοιχεία που επικρατούν σε μία χώρα. Τέλος έχουμε και φυσικούς παράγοντες όπως το κλίμα, η υγρασία κ.λ.π.

Όλοι αυτοί λοιπόν οι παράγοντες αποτελούν το γενικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτοί είναι ίδιοι για όλη τη χώρα και επηρεάζουν όλους τους οργανισμούς.

Εκτός όμως από το γενικό περιβάλλον έχουμε και το ειδικό περιβάλλον το οποίο είναι διαφορετικό σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό και επηρεάζει τις αποφάσεις που παίρνονται μέσα στην επιχείρηση. Το ειδικό περιβάλλον το αποτελούν ορισμένοι παράγοντες που θα τους αναλύσουμε παρακάτω.

Αυτοί είναι οι καταναλωτές, οι άνθρωποι δηλαδή που καταναλώνουν τα αγαθά που παράγει η επιχείρηση. Επίσης έχουμε και τους προμηθευτές, αυτούς δηλαδή που προμηθεύουν την επιχείρηση με πρώτες ύλες. Παράλληλα είναι και οι ανταγωνιστές στην προμήθεια των πρώτων υλών και στην παραγωγή.

Ακόμη έχουμε το κοινωνικο-πολιτικό κλίμα που αφορά ειδικότερα την επιχείρηση και την σχέση της με τους συνδικαλιστές και τους διοικούντες.

Τέλος είναι και ο τεχνολογικός παράγοντας και ειδικότερα οι τεχνολογικές συνθήκες που υπάρχουν.

Αυτό, σε γενικές γραμμές είναι λοιπόν το περιβάλλον της επιχείρησης. Η επιχείρηση όπως προαναφέραμε είναι ένας ζωντανός οργανισμός όπου εκεί μέσα εργάζονται άτομα και που συμ-

βάλουν στην ανάπτυξή της. Οι άνθρωποι που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση πρέπει να βρίσκονται σε κατάλληλο και σωστό περιβάλλον για να αποδώσουν τα αναμενόμενα. Θα πρέπει δηλαδή να γίνει μιά μεθοδευμένη προσπάθεια από τους φορείς της επιχείρησης ώστε να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον των εργαζομένων για εργασία.

Αυτή η μεθοδευμένη προσπάθεια είναι η υποκίνηση.

Η σύγχρονη θεωρία για την υποκίνηση είναι αυτή που στηρίζεται στην έννοια της ικανοποίησης των διαφόρων αναγκών του εργαζομένου. Παλιότερα ο εργαζόμενος μέσα στην εργασία εθεωρήτο ένα μηχανικό άτομο χωρίς ψυχολογία και αντίληψη. Ήταν στην ουσία ένα αντικείμενο που σύμβαλε μόνο στην παραγωγή αγαθών. Με το καιρό όμως αυτή η άποψη ανατράπηκε και μετά από αγώνες αναγνωρίστηκε ο εργαζόμενος σαν ανθρώπινη ύπαρξη που μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες. Ένας βασικότατος λοιπόν παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τον εργαζόμενο είναι το περιβάλλον που βρίσκεται γύρω του. Άψυχο και έμψυχο. Όταν λέμε άψυχο εννοούμε ότι βρίσκεται γύρω του εγκαταστάσεις, τοίχοι, αντικείμενα κ.λ.π. Έμψυχο φυσικά περιβάλλον εννοούμε τους ανθρώπους που τον περιτριγυρίζουν και είναι είτε συνάδελφοί του είτε προϊστάμενοι ή διευθύνοντες.

Αυτές λοιπόν οι δύο κατηγορίες περιβάλλοντος θα πρέπει να δούμε πως πρέπει να βρίσκονται για να επηρεάσουν θετικά τους εργαζομένους έτσι ώστε να αναπτυχθεί τον ενδιαφέρον τους για εργασία και να επιτευχθεί ο στόχος που δεν είναι άλλος από την υποκίνηση.

Θα ξεκινήσουμε την ανάλυση καταρχάς από το άψυχο πε-

ριβάλλον για να δούμε πως πρέπει να είναι, ποιά στοιχεία το αποτελούν και τι επίδραση έχει στους εργαζομένους.

#### ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το φυσικό περιβάλλον λοιπόν μέσα στο οποίο ο εργαζόμενος εργάζεται έχει βασική σημασία για να καθοριστεί ο βαθμός αποδοτικότητάς του. Έτσι ένας καλός φωτισμός μπορούμε να πούμε ότι δεν βοηθάει το άτομο στην εργασία του ή ενοχλητικός θόρυβος του αποσπά την προσοχή. Ας δούμε λοιπόν τους παράγοντες που αποτελούν το φυσικό περιβάλλον.

##### α) Φωτισμός.

Ένας βασικός παράγων του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι και ο φωτισμός. Αναμφισβήτητα ένας καλός φωτισμός παίζει ευεργετικό ρόλο πάνω στους εργαζόμενους. Τους βοηθά στη δουλειά τους, τους δημιουργεί αίσθημα ικανοποίησης και έτσι αποδίδουν καλύτερα αποτελέσματα. Οποσδήποτε ανάλογο με το χώρο ποικίλει και ο φωτισμός. Ένας σωστός λοιπόν φωτισμός βοηθά τους εργαζομένους ενώ αντιθέτως ένας καλός φωτισμός δημιουργεί προβλήματα.

##### β) Θόρυβος.

Παράγοντας συνυφασμένος με το περιβάλλον είναι ο γύρω θόρυβος. Όσο πιο ήσυχο είναι ένα εργασιακό περιβάλλον τόσο καλύτερα αποτελέσματα μπορεί να έχουμε. Ο θόρυβος ως γνωστό παρεμβαίνει στην επικοινωνία. Όσο εντονότερος είναι ο θόρυβος, τόσο δυνατότερα είναι αναγκασμένοι να μιλάνε οι εργαζόμενοι, η ακρίβεια δε και η πληρότητα της επικοινωνίας μειώνεται σε βαθμό ανάλογο με την αύξηση του θορύβου. Ο έντονος θόρυβος εκτός από τις φυσικές φθορές που προκαλεί έχει σαν αποτέλεσμα και την δημιουργία ψυχολογικής εντάσεως η

οποία οδηγεί στην πρόκληση απογοητεύσεως μεταξύ των εργατών. Σήμερα πάντως υπάρχουν μέσα με τα οποία μπορούμε να θέσουμε το θόρυβο υπό έλεγχο ώστε να εξασφαλίζεται σε σημαντικό βαθμό ο περιορισμός αυτού. Όσο λοιπόν περιορίσουμε τον πολύ θόρυβο τόσο καλύτερα αποτελέσματα θα έχουμε.

γ) Θερμοκρασία.

Ένας επίσης σοβαρός παράγοντας που επιδρά πάνω στους εργαζομένους είναι και η θερμοκρασία. Έτσι πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή θερμοκρασία δημιουργεί προβλήματα στους εργαζομένους και δεν τους κάνει να αποδώσουν αποτελεσματικά. Θα πρέπει να ρυθμίζεται η θερμοκρασία με διάφορα συστήματα εξαερισμού έτσι ώστε το καλοκαίρι να εξασφαλίζεται δροσερό και άνετο περιβάλλον ενώ το χειμώνα οι εγκαταστάσεις να είναι θερμές. Μία σωστή λοιπόν θερμοκρασία βοηθά τους εργαζομένους να καλυτερέψουν την εργασία τους ενώ τους εξασφαλίζει καλύτερες συνθήκες δουλειάς.

δ) Εγκαταστάσεις

Οι εγκαταστάσεις μιάς επιχείρησης πρέπει να βρίσκονται σε καλή κατάσταση ώστε να μην διατρέχουν κίνδυνο οι εργαζόμενοι. Τα μηχανήματα θα πρέπει να ελέγχονται και να συντηρούνται. Τα κτίρια πρέπει να είναι καθαρά και στέρεα. Οι χρωματισμοί των τοίχων θα πρέπει να είναι κατάλληλοι για τον εργασιακό χώρο και να αποφεύγονται τα σκούρα χρώματα που διαταράσσουν την ψυχολογία των εργαζομένων. Αντιθέτως ανοιχτά χρώματα ηρεμούν και γαληνεύουν τους εργαζόμενους. Ένα περιποιημένο και καθαρό κτίριο προδιαθέτει τους εργαζόμενους προς το καλύτερο. Όταν και οι εγκαταστάσεις είναι σίγουρες και ασφαλείς τότε οι εργαζόμενοι δουλεύουν με περισ-



σότερη σιγουριά και ηθικό. Έτσι επιτυγχάνεται για άλλη μια φορά η ιδέα της υποκινήσεως που επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα στον στόχο που είναι η αύξηση της παραγωγικότητας από τους εργαζόμενους.

Αυτοί αναφέρονται σαν οι κυριότεροι παράγοντες του εξωτερικού φυσικού περιβάλλοντος που αναμφίβολα ασκούν επίδραση μικρή ή μεγάλη πάνω στους εργαζόμενους.

Μεγάλο όμως ρόλο παίζουν και οι ψυχολογικοί παράγοντες που πηγάζουν από το γύρω περιβάλλον και αναμφισβήτητα αφορούν το έμφυχο υλικό της επιχείρησης που είναι οι άλλοι εργαζόμενοι, προϊστάμενοι πελάτες, προμηθευτές κ.λ.π.

Μεγάλη σημασία στην ιδέα της υποκίνησης παίζει και η ηγεσία όπως θα αναλύσουμε παρακάτω.

#### ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Έχουμε αναφέρει ότι η βασική άποψη για την υποκίνηση στηρίζεται στην ιδέα της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων από τους ίδιους. Γι' αυτό βέβαια πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον που να ικανοποιεί τους εργαζόμενους.

Ο κάθε εργαζόμενος έχει κάποια υποκινητική διάθεση αλλά αυτή θα πρέπει να προστατευθεί και να ενθαρρυνθεί από τους επικεφαλής οι οποίοι πρέπει να δημιουργούν ευκαιρίες ανάπτυξεως.

Οι εργαζόμενοι λοιπόν έχουν ανάγκες που πρέπει να τις ικανοποιήσουν. Η μη ικανοποίησή τους τους επιφέρει άγχος, εκνευρισμό με αποτέλεσμα την μειωμένη απόδοσή τους. Κατ' αρχάς τις ανάγκες τις διακρίνουμε σε δύο κατηγορίες:

α) Βασικές φυσιολογικές ή κύριες ανάγκες

β) Κοινωνικές - ψυχολογικές ανάγκες ή δευτερογενές.

Μερικές από τις φυσιολογικές ανάγκες είναι οι ανάγκες για ύπνο, τροφή, ενδυμασία, στέγη, νερό, αέρα κ.λ.π. Οι ανάγκες αυτές οφείλονται στην βασική φυσιολογία της ζωής και είναι απαραίτητες για την ύπαρξη του ανθρώπου.

Οι ψυχολογικές ανάγκες είναι περισσότερο σύνθετες διότι αντιπροσωπεύουν περισσότερες ανάγκες του ψυχικού και πνευματικού κόσμου του ανθρώπου, παρά σωματικές. Παραδείγματα τέτοιων αναγκών είναι οι ανάγκες για άμιλλα για σεβασμό, για αυτοδημιουργία, για προβολή κ.λ.π.

Κάθε ενέργεια που κάνει η Διοίκηση είναι δυνατόν να επηρεάσει τις ψυχολογικές ανάγκες γι' αυτό οι αποφάσεις πρέπει να παίρνονται με προσοχή και να εξετάζονται σε συνάρτηση με τις ψυχολογικές ανάγκες των ατόμων. Οι ψυχολογικές ανάγκες μπορούμε να πούμε ότι έχουν μερικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

Διαφέρουν μεταξύ των ατόμων τόσο σε μορφή όσο και σε έκταση. Χαρακτηρίζονται σαν απροσδιόριστα αισθήματα παρά σα προσδιορισμένες φυσικές ανάγκες. Έχουν βασική επίδραση στην συμπεριφορά του ατόμου και συνήθως λειτουργούν κατά ομάδες παρά μεμονωμένα.

Έως τώρα έχουμε δει ποιές είναι οι βασικές ή κύριες ανάγκες και ποιά είναι η μορφή των ψυχολογικών ή δευτερογενών αναγκών. Πρέπει όμως να δούμε ποιές από αυτές έχουν μεγαλύτερη σπουδαιότητα σε ένα ορισμένο τόπο και χρόνο. Βασική άποψη για τις ανάγκες είναι ότι αυτές ακολουθούν μιά ιεραρχική τάξη. Στην κατάταξη αυτή την πρώτη βαθμίδα της Ιεραρχίας κατέχουν οι φυσιολογικές ανάγκες και ακολουθούν οι ψυ-

χολογικές. Όταν ο άνθρωπος ικανοποιήσει τις πλέον βασικές ανάγκες του δηλαδή στέγη, τροφή, ενδυμασία κ.λ.π. αναζητά να ικανοποιήσει άλλες ανώτερου επιπέδου ανάγκες, στο οποίο επίπεδο ανήκουν οι ψυχολογικές ανάγκες. Όσο όμως δεν ικανοποιούνται οι φυσιολογικές ανάγκες κάθε προσπάθεια για ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών αναβάλλεται.

Οι ανάγκες λοιπόν ιεραρχούνται:

- α) Βασικές φυσιολογικές ανάγκες
- β) Ανάγκη για ασφάλεια
- γ) Κοινωνική ανάγκη ή ανάγκη του να ανήκει κανείς σαν ισότιμο μέλος μίας ομάδας και ανάγκη κοινωνικής δράσης.
- δ) Ανάγκη για σεβασμό της αξιοπρέπειας
- ε) Ανάγκη για αυτοδημιουργία.

Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών έχει άμεση σχέση με το θέμα της υποκίνησης. Η μη ικανοποίηση αυτών των αναγκών μειώνει το ενδιαφέρον των εργαζομένων για εργασία με αποτέλεσμα τη χαμηλή απόδοσή τους.

Ας δούμε τις ανάγκες πιο αναλυτικά:

- α) Βασικές φυσιολογικές ανάγκες.

Στην κατηγορία αυτή των αναγκών ανήκουν όλες οι ανάγκες οι οποίες αποβλέπουν στην επιβίωση του ανθρώπου. Στην σημερινή εποχή η κατηγορία αυτή των αναγκών πολύ σπάνια εμφανίζεται να κυριαρχεί, διότι αυτές ικανοποιούνται σχεδόν αυτόματα και η δε παρουσία τους δεν γίνεται πολύ αισθητή. Σε πρωτόγονες όμως κοινωνίες ή σε περιόδους πολέμου, πλημμυρών ή άλλων καταστροφών αυτές γίνονται περισσότερο εμφανείς.

Πάντως μπορούμε να πούμε ότι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται από το σύνολο των εργαζομένων και κατά συνέπεια οι εργαζό-

μενοι δεν τους δίνουν τόση πολύ σημασία αλλά επιδιώκουν να ικανοποιήσουν πιο προχωρημένες ανάγκες όπως θα δούμε παρακάτω.

β) Ανάγκη για ασφάλεια.

Ο άνθρωπος όπως είναι φυσικό εκτός από το παρόν σιέφτεται και το μέλλον πως θα εξασφαλιστεί. Έτσι βλέπουμε ότι ασφαλίζεται σε διάφορες ασφάλειες για διάφορα ατυχήματα, για ασθένειες κ.λ.π. Η ανάγκη αυτή για ασφάλεια είναι πολύ μεγάλη. Μόλις λοιπόν ο άνθρωπος ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες αμέσως στρέφεται στις ανάγκες για ασφάλεια.

γ) Κοινωνικές ανάγκες και ανάγκη κοινωνικής δράσης

Η ανάγκη αυτή κυρίως εμφανίζεται σε οικονομικά ανεπτυγμένα κράτη. Επειδή στα κράτη αυτά οι δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών ικανοποιούνται σε μεγάλο βαθμό, οι άνθρωποι έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο ώστε να μπορούν απερίσπαστοι από άλλες βασικές φροντίδες να στρέφουν τα ενδιαφέροντά τους στις σχέσεις τους με τους άλλους. Η ικανοποίηση της κοινωνικής ανάγκης αποτελεί σήμερα βασικό κίνητρο του ανθρώπου μέσα στην εργασία του. Επίσης παρουσιάζεται η ανάγκη να ανήκει κάποιος σε μία ομάδα και να γίνεται αποδεκτός σαν ισότιμο μέλος αυτής. Οι διοικούντες πρέπει να δείχνουν κατανόηση και να μελετούν τις διαθέσεις και τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων. Η λύση των προβλημάτων και κυριότερα των κοινωνικών θα βοηθήσει τους εργαζομένους να αποδώσουν στην εργασία τους.

δ) Ανάγκη για αυτοπροβολή και σεβασμό της αξιοπρέπειας

Όταν ο άνθρωπος ικανοποιήσει τις προηγούμενες ανάγκες και εξασφαλιστεί σαν ισότιμο μέλος μίας ομάδας ζητά να γίνει

αποδεκτός για εκείνο που προσφέρει στους άλλους. Ζητά τον σεβασμό της αξιοπρέπειάς του. Θέλει ότι πιστεύει αυτός για τον εαυτό του να πιστέψουν και οι άλλοι το ίδιο.

ε) Ανάγκη για αυτοπραγμάτωση ή αυτοκαταξίωση

Η ικανοποίηση των αναγκών που αναφέρονται στις προηγούμενες τέσσερις περιπτώσεις δημιουργεί στον άνθρωπο ένα αίσθημα εσωτερικής πληρότητας. Με την ικανοποίηση όμως της τελευταίας αυτής ανάγκης ο άνθρωπος αισθάνεται την ολοκλήρωση της προσωπικότητας πράγμα που του χαρίζει και ψυχική υγεία.

Είδαμε λοιπόν όλες τις ανάγκες των εργαζομένων.

Σ' ένα εργασιακό περιβάλλον μπορούμε να πούμε ότι σίγουρα οι δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών ικανοποιούνται. Γιατί με την εργασία ο άνθρωπος εξασφαλίζει τροφή, ενδυμασία, στέγη που είναι η πρώτη κατηγορία αναγκών καθώς και ένα αίσθημα ασφάλειας για το αύριο (σταθερότητα εργασίας, προστασία κατά των ατυχημάτων, γήρατος κ.λ.π.)

Η ικανοποίηση όμως των υπολοίπων αναγκών εξαρτάται από τον Προϊστάμενο και μόνο. Όταν λοιπόν οι προϊστάμενοι δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα τότε υπάρχουν περιθώρια ο εργαζόμενος να ικανοποιήσει εξ ολοκλήρου τις ανάγκες του. Η ικανοποίηση των αναγκών θα δημιουργήσει κλίμα υποκίνησης για αυτούς και θα αναπτυχθεί το ενδιαφέρον τους για εργασία.

#### ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Βλέπουμε λοιπόν ότι τα ηγετικά άτομα βοηθάνε αποφασιστικά στην ανάπτυξη καλού κλίματος. Επειδή όμως η έννοια της ηγεσίας, πως πρέπει να είναι, ποιά τα γνωρίσματά της, οι σχέσεις της με τους εργαζομένους αποτελεί ένα κομμάτι του επιχειρησιακού περιβάλλοντος θα τη δούμε λοιπόν αναλυτικά.

Από τα προηγούμενα βλέπουμε ότι κάθε προϊστάμενος που κατέχει μία θέση στην Ιεραρχία εκτός από τις βασικές ευθύνες που έχει σαν Προϊστάμενος για την εκτέλεση της εργασίας που ανατίθεται σ' αυτόν βλέπουμε ότι έχει και την ευθύνη να διοικεί ανθρώπους. Αυτό που διαφοροποιεί τον προϊστάμενο από τους υφισταμένους του είναι ότι αυτός έχει να εκτελέσει περισσότερη εργασία από το ότι μπορεί να φέρει σε πέρας σαν άτομο. Το γεγονός ότι έχει υφισταμένους προσδιορίζει και τη θέση υπεροχής απέναντι σ' αυτούς. Ο προϊστάμενος δεν έχει μόνο την ευθύνη για την διοίκηση του προσωπικού αλλά ευθύνεται και για την παραγωγή του τμήματος που προϊσταται. Όμως οι βασικοί παράγοντες με τους οποίους εξασφαλίζει την παραγωγή είναι οι άνθρωποι.

Πάντως ο προϊστάμενος πρέπει να είναι καλός προγραμματιστής, καλός συντονιστής, αλλά πάνω απ' όλα καλός ηγέτης. Σχετικά με την ηγεσία έχουν δοθεί πολλές απόψεις. Μιά σωστή αντίληψη για την ηγεσία είναι αυτή που την περιγράφει σαν την ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθήσουν και να πράττουν με τη θέλησή τους ότι ο ηγέτης επιθυμεί να πράττουν. Συνήθως καλός ηγέτης είναι αυτός που από τη μία πλευρά συνδυάζει την ικανότητα να κατευθύνει ανθρώπους από την άλλη να κερδίζει φίλους. Πάντως το τελευταίο να κερδίζει φίλους δεν μπορούμε να το πούμε σαν απαραίτητο στοιχείο της ηγεσίας γιατί πολλοί ηγέτες ικανοποιούνται με τον σεβασμό του προσωπικού τους. Επίσης μερικές αποφάσεις που παίρνει μπορεί να μην ευνοούν όλους. Έτσι το κριτήριο της φιλίας να μην μπορεί να αποτελέσει το κριτήριο του καλού ηγέτη. Το ερώτημα είναι αν

ένας άνθρωπος είναι γεννημένος για ηγέτης ή διαμορφώνεται μέσα στο περιβάλλον που ζει. Παλιότερα εθεωρήτο ότι οι άνθρωποι γεννιόντουσαν ηγέτες έτσι παιδιά αριστοκρατών ήταν σε θέση να πάρουν μία ευρύτερη εκπαίδευση και να διαθέτουν υπηρέτες, χρήμα κ.λ.π. Έτσι εθεωρήτο ότι μπορούν να επιβληθούν στους άλλους με το λόγο και την εμφάνιση. Με την πάροδο όμως του χρόνου βλέπουμε ότι πολλοί άνθρωποι ξεκίνησαν από ταπεινή καταγωγή και κατάφεραν να καταξιωθούν σαν ηγέτες. Αυτό δημιούργησε πολλά ερωτηματικά κατά πόσο ένας άνθρωπος γεννιέται ηγέτης ή άμα γίνεται με το πέρασμα του χρόνου. Από την πείρα βλέπουμε ότι δεν παίζουν ρόλο τόσο τα φυσικά χαρίσματα αλλά τα ψυχολογικά. Έτσι ένας άνθρωπος που έχει ισχυρό χαρακτήρα και έχει την δυνατότητα να επιβάλλεται στους άλλους μπορούμε να πούμε ότι έχει πολλές δυνατότητες να γίνει ηγέτης. Γενικά ένας ηγέτης για να είναι καλός και να παρακινεί τους εργαζόμενους για εργασία πρέπει να συγκεντρώνει ορισμένες ιδιότητες. Όσο πιο πολλές ιδιότητες έχει τόσο πιο πολύ παρακινεί και υποκινεί τους εργαζόμενους.

#### ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΗΓΕΤΗ

Ας δούμε τι πρέπει να συνδυάζει ένας ηγέτης.

α) Υψηλή αίσθηση της αποστολής του.

Πρέπει ο ηγέτης να έχει την ικανότητα να ηγείται στους ανθρώπους, να αγαπάει το έργο του και να αφιερώνει και τον εαυτό του στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων του οργανισμού και του προσωπικού.

β) Αυταπάρνηση

Να μη λογαριάζει τα προσωπικά του συμφέροντα και να

υπομένει σωματικές και ψυχικές κοπώσεις.

γ) Ανωτερότητα χαρακτήρος

Ο ηγέτης πρέπει να είναι τίμιος απέναντι στον εαυτό του και τους άλλους. Να αντιμετωπίζει τις δύσκολες καταστάσεις και τα προβλήματα με θάρρος. Να μην φοβάται την κριτική των άλλων. Να έχει ειλικρίνεια και υπευθυνότητα.

δ) Γνώση της εργασίας.

Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει καλά την εργασία που κάνει η ομάδα της οποίας ηγείται. Όσο πιο καλύτερα την ξέρει τόσο πιο αποδοτικά γίνεται η εργασία και η εποπτεία του.

ε) Ορθή κρίση

Ο ηγέτης πρέπει να έχει λογική, ικανότητα να διακρίνει το σημαντικό από το ασήμαντο, ευγένεια και να μπορεί να βλέπει τις μελλοντικές εξελίξεις που μπορεί να συμβούν.

στ) Ενεργητικότητα

Συνήθως ο ηγέτης για να αντιμετωπίσει τα τόσα προβλήματα που δημιουργούνται αναγκάζεται και δουλεύει από το πρωί μέχρι το βράδυ. Έτσι δεν του μένει πολύς καιρός για ανάπαυση. Θα πρέπει λοιπόν να έχει καλή υγεία και ισορροπημένα νεύρα για να αντιμετωπίσει τις καταστάσεις.

Αυτές είναι οι βασικές ιδιότητες που έχει ένας ηγέτης.

Εκτός όμως από αυτές είναι απαραίτητο να συνδυάζει και ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά όπως:

α) Διανοητική ικανότητα

Ο ηγέτης πρέπει να έχει διανοητικό επίπεδο ανώτερο από το επίπεδο των εργαζομένων. Και αυτό γιατί ο ηγέτης έχει πιο αναλυτική δουλειά να κάνει και πρέπει να διαβλέπει τα προβλήματα που θα παρουσιαστούν ώστε να πάρει τα



απαραίτητα μέτρα. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει ικανότητα στην επικοινωνία γιατί πρέπει να μεταφέρει τις ιδέες του στους εργαζόμενους και να τους παρακινήσει για σωστή και αποδοτική εργασία.

β) Κοινωνική ωριμότητα και ευρύτητα σκέψης

Οι ηγέτες συνήθως αναπτύσσουν ένα κύκλο ενδιαφερόντων. Θα πρέπει λοιπόν να είναι ψύχραιμοι και να μην απογοητεύονται από ενδεχόμενη αποτυχία ή να μην συνεπαίρνονται από μιά μεγάλη επιτυχία. Θα πρέπει να δείχνουν κοινωνικότητα και να μην είναι εκθρικοί με τον έξω κόσμο.

Τώρα οι σχέσεις του ηγέτη με τους υφιστάμενους θα πρέπει να είναι αποδοτικές. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει κάποια ψυχολογική απόσταση από τους υφισταμένους του έτσι ώστε να μην δένεται υπερβολικά μαζί τους γιατί έτσι δυσκολεύεται στην άσκηση της πειθαρχίας. Έτσι δυσκολεύεται να αναθέσει δύσκολες αποστολές σε άτομα που έχει φιλικά αισθήματα μαζί τους. Γενικά ο ρόλος του ηγέτη είναι περίπλοκος. Χρειάζεται επιμονή και υπομονή για να τα βγάλει πέρα. Η ψυχολογική κούραση είναι πολύ μεγάλη. Ωστόσο για να αναλάβει κάποιος ηγετικές θέσεις θα πρέπει να υπάρχουν ορισμένα κίνητρα όπως:

α) Γόητρο και υψηλή κοινωνική θέση.

Ο ηγέτης τυγχάνει σεβασμού και υπόληψης από τους άλλους. Κατά συνέπεια το γόητρό του είναι μεγάλο. Έτσι αυτό τον ικανοποιεί και είναι ένα βασικό κίνητρο.

β) Το κίνητρο της εξουσίας.

Ο ηγέτης ασκεί εξουσία. Αναλαμβάνει αποφάσεις και λαμβάνει μέτρα. Έτσι όταν μιά αποστολή πετύχει αυτό οφείλεται σε μεγάλο ποσοστό σ' αυτόν. Αυτό το κίνητρο τον οδηγεί να

ασκήσει ηγετικά καθήκοντα.

γ) Ψηλές αποδοχές.

Πολλοί από τους ηγέτες δεν κινούνται μόνο από εσωτερικές παρορμήσεις αλλά έχουν και άλλα κίνητρα όπως χρηματικά. Συνήθως η θέση του ηγέτη σπανίζει και αμοιβεται με πιά υψηλές αποδοχές από τους άλλους εργαζομένους. Αυτό είναι ένα ακόμη κίνητρο γι' αυτόν.

#### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΕΩΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αφού είδαμε λοιπόν τι είναι ηγεσία, τι χαρίσματα έχει ένας ηγέτης, τι κίνητρα έχει ας δούμε και πως μπορεί να υποκινήσει τους εργαζόμενους για εργασία και τι συστήματα ακολουθεί. Βασικά τα συστήματα που ακολουθούνται για να υποκινηθεί το προσωπικό για εργασία είναι δύο:

α) Σύστημα θετικής υποκίνησης

β) Σύστημα αρνητικής υποκίνησης

Το πρώτο σύστημα ισχύει για τις περιπτώσεις που ένας προϊστάμενος σαν βασικά μέσα για την υποκίνηση του προσωπικού τις διάφορες αμοιβές που έχει στη διάθεσή του. Ο προϊστάμενος λοιπόν για να πετύχει την επιθυμητή συμπεριφορά του προσωπικού του προβάλλει τα κίνητρα της αύξησης των μισθών. Καλύτερες αποδοχές σημαίνει αυξημένο ενδιαφέρον για εργασία. Επίσης μπορεί να δοθούν διαλείμματα κατά την διάρκεια της εργασίας για ξεκούραση. Ακόμη μπορεί να γίνουν προαγωγές έτσι για να αυξηθεί το ενδιαφέρον του εργαζομένου.

Τώρα στην περίπτωση της αρνητικής υποκίνησης χρησιμοποιείται σαν μέσο ή ποινή. Έτσι αν ένας εργαζόμενος καθυστερήσει μία ώρα να έχει περικοπή αποδοχής ή αν συζητάει πάνω στην εργασία του να του επιβάλλεται πρόστιμο. Μπορεί

κατά την διάρκεια της ημέρας να χρησιμοποιούνται και τα δύο συστήματα. Κατά την γνώμη μου νομίζω ότι το πρώτο σύστημα είναι καλύτερο γιατί εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων. Όσον αφορά το δεύτερο σύστημα θα πρέπει να χρησιμοποιείται για ορισμένες περιπτώσεις και περισσότερο για εκφόβισμο ώστε να μην επαναλαμβάνονται παραπτώματα. Θα πρέπει λοιπόν ο ηγέτης να αντιλαμβάνεται πότε πρέπει να χρησιμοποιήσει το ένα σύστημα και πότε το άλλο.

#### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΣΚΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Είδαμε λοιπόν τα συστήματα υποκινήσεως για εργασία. Ας δούμε και τι συστήματα χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να ασκήσει εξουσία. Αυτά είναι πολύ βασικά γιατί έχουν επιδράσεις στους εργαζομένους. Ένα καλό σύστημα ασκήσεως εξουσίας έχει ευεργετικά αποτελέσματα πάνω σ' αυτούς ενώ ένα αυταρχικό τους δημιουργεί άγχος.

Έχουμε τρία συστήματα ασκήσεως εξουσίας:

- α) Αυταρχικό σύστημα
- β) Δημοκρατικό σύστημα
- γ) Σύστημα ελεύθερης επιλογής

#### Το αυταρχικό σύστημα

Με το σύστημα αυτό ο προϊστάμενος συγκεντρώνει όλη την εξουσία και τις αρμοδιότητες στα χέρια του. Έχει όλη την ελευθερία να διατάζει και οι εργαζόμενοι να πράττουν ότι θέλει αυτός. Η μορφή της υποκίνησης είναι αρνητική και οι εργαζόμενοι μπορούμε να πούμε ότι αισθάνονται ανασφάλεια και φοβία. Είναι όμως δυνατό ένας αυταρχικός προϊστάμενος να χρησιμοποιεί θετικό σύστημα υποκινήσεως χωρίς το όλο σύστημα να παύει να είναι αυταρχικό. Το πλεονέκτημα αυτού του συστή-

ματος είναι ότι ευνοεί την άμεση λήψη αποφάσεων και τα προβλήματα λύνονται γρήγορα. Το μειονέκτημα είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν στη διοίκηση και δεν εκφράζουν τις απόψεις τους. Με την πείρα που έχουν ασφαλώς θα βοήθαγαν στην καλύτερη διοίκηση της επιχείρησης. Το προσωπικό μπορούμε να πούμε ότι υποκινείται μόνο στην περίπτωση που υπάρχει εκφοβισμός για ποινές, πρόστιμα κ.λ.π. Και αυτό γιατί φοβάται μην χάσει τις αποδοχές ή ακόμη και τις θέσεις τους. Πάντως μπορούμε να πούμε ότι δεν είναι ιδανικό το σύστημα αυτό γιατί μακροπρόθεσμα δημιουργεί άγχος, απογοήτευση και εκνευρισμό.

#### Δημοκρατικό σύστημα

Σ' αυτό το σύστημα οι αποφάσεις δεν παίρνονται μόνο από τους προϊσταμένους αλλά είναι προϊόν από την συνεργασία τους με τους εργαζομένους. Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος καλεί τους αντιπροσώπους των εργαζομένων και συζητούν μαζί τα προβλήματα που έχει η επιχείρηση. Έτσι οι αποφάσεις που παίρνονται είναι ομόφωνες από όλους. Αυτό το σύστημα μπορούμε να πούμε ότι ικανοποιεί τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι ικανοί για πολλά πράγματα και έτσι αυξάνεται το ενδιαφέρον τους για εργασία με συνέπεια να υπάρχει ένα κλίμα υποκίνησης που είναι απαραίτητο για αποδοτική εργασία.

#### Σύστημα ελεύθερας επιλογής

Στο σύστημα αυτό ο προϊστάμενος αποφεύγει την χρησιμοποίηση εξουσίας. Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν τις ευθύνες και προσπαθούν να λύσουν μόνοι τους τα προβλήματα. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται για εργασία μόνοι τους. Το σύστημα της

ελεύθερης επιλογής αγνοεί την συμβολή του προϊσταμένου σχεδόν κατά τον ίδιο τρόπο κατά το οποίο το αυταρχικό σύστημα αγνοεί την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Το γεγονός ότι το σύστημα αυτό εκμηδενίζει τις πρωτοβουλίες του προϊσταμένου στη λήψη αποφάσεων είναι δύσκολο να εφαρμοστεί σαν σύστημα Διοίκησης.

Τώρα ας δούμε ένα παράδειγμα για το πως μπορεί να συμπεριφερθεί ένας προϊστάμενος σε εργαζόμενους που δημιουργούν το ίδιο πρόβλημα στην επιχείρηση αλλά και με τα τρία συστήματα. Ας υποθέσουμε λοιπόν ότι ο Α εποπτεύει τρεις εργάτες. Τον Β, Γ, και Δ και οι οποίοι χειρίζονται κάποια μηχανήματα. Καθένας έχει γίνει πρόβλημα για την επιχείρηση με τις απουσίες τους.

Ο Α αντιδρά με αυταρχικό τρόπο στο Β, με δημοκρατικό στο Γ και με ελεύθερη επιλογή στο Δ.

Προς τον Β'

Βλέπω ότι έχεις γίνει πρόβλημα με τις απουσίες σου. Αν από δώ και πέρα κάνεις έστω και μία αδικαιολόγητη απουσία θα σε απολύσω. (Αυταρχικό σύστημα)

Προς τον Γ'

Οι απουσίες σου έχουν προβληματίσει και μένα και τους συναδέλφους σου. Αυτή η κατάσταση πρέπει να διορθωθεί. Ας κοιτάξουμε μαζί να λύσουμε το πρόβλημα. (Δημοκρατικό σύστημα)

Προς τον Δ'

Νομίζω ότι κάνεις ορισμένες αδικαιολόγητες απουσίες. Αφήνω το θέμα στη κρίση σου. Νομίζω ότι μπορείς να βελτιώσεις την κατάσταση. (Σύστημα ελεύθερης επιλογής).

Τελειώνοντας με τα συστήματα νομίζω ότι το Δημοκρατικό σύ-

στημα αποτελεί το καλύτερο σύστημα ηγεσίας. Μ'αυτό το σύστημα οι εργαζόμενοι νοιώθουν πιο ασφαλής και ικανοποιούν πολλές ψυχολογικές τους ανάγκες. Μόνο σε ειδικές περιπτώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα άλλα συστήματα. Έτσι αν υπάρχει κίνδυνος για την επιχείρηση και πρέπει οι αποφάσεις να είναι άμεσες και γρήγορες τότε συστήνεται το αυταρχικό σύστημα για να μην χαθεί ο χρόνος στις διαβουλεύσεις.

#### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Μεγάλη σημασία για την υποκίνηση των εργαζομένων δίνεται στο ψυχολογικό τομέα. Αυτό βέβαια εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους προϊστάμενους. Για να γίνει δυνατή η εξασφάλιση της προσαρμογής των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι ανάγκη ο προϊστάμενος να τηρεί ορισμένες βασικές αρχές ώστε να υπάρχει ένα κλίμα συνεργασίας. Καταρχάς πρέπει να υπάρχει ενημέρωση. Κάθε νέο άτομο που μπαίνει στην επιχείρηση επιδιώκει να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες. Έχει όμως μία ανασφάλεια για το πως θα συμπεριφερθεί και τι θα αντιμετωπίσει. Για το λόγο αυτό ο προϊστάμενος πρέπει να ενημερώσει τον υπάλληλο αυτό πάνω σε όλα τα θέματα ώστε σε συνδυασμό με το περιβάλλον του να έχει αποδοτικά αποτελέσματα στην εργασία του. Ακόμη θα πρέπει να υπάρχει μία θετική αντιμετώπιση του έργου του εργαζομένου. Αυτό σημαίνει ότι ο προϊστάμενος δεν πρέπει να αναζητεί την ανεύρεση λαθών στο έργο του εργαζομένου για να τον επιπλήξει αλλά να τον βοηθήσει στην διόρθωσή τους και στην μη επανάληψή τους. Να επικρατεί ένα κλίμα ότι τα λάθη είναι αναπόφευκτα και ότι με το καιρό θα περιοριστούν στο ελάχιστο. Θα πρέπει λοιπόν να υπάρχει ένα σταθερό πλαίσιο μέσα στην επιχεί-

ρηση όπου ο εργαζόμενος να ξέρει πως να δουλέψει και πως να συμπεριφερθεί.

Ετσι πρέπει να δημιουργηθούν ευκαιρίες για να αναπτυχθούν ή να διευρυνθούν οι δυνατότητες των εργαζομένων και να ικανοποιήσουν τις ψυχολογικές ανάγκες τους. Για να πάρει ένας εργαζόμενος ορισμένες πρωτοβουλίες στην εργασία πρέπει να αισθάνεται ότι είναι κάτι και ότι είναι απαραίτητο μέλος σε μια ομάδα και ότι η εργασία που κάνει είναι σπουδαία και απαραίτητη στην ομάδα. Για να αναπτυχθούν αυτά τα αισθήματα στους εργαζομένους μεγάλη ευθύνη φέρνει και ο Προϊστάμενος. Θα πρέπει λοιπόν είτε με αύξηση των αποδοχών, είτε με προαγωγή, είτε με απόκτηση νέων δεξιοτήτων από τους εργαζομένους να τους μεταφέρει την ιδέα ότι είναι αναγκαίοι και αναπόσπαστα μέλη της ομάδας. Μεγάλη λοιπόν η επιρροή των Προϊσταμένων πάνω στους εργαζομένους. Πολλοί δε από αυτούς έχουν λάβει εντολές να παίζουν το ρόλο του επόπτη. Όπως έχουμε δει σε ένα οργανισμό υπάρχει μια ιεραρχική διάρθρωση. Η διάρθρωση αυτή του οργανισμού μπορεί να περιλαμβάνει δύο ή και περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα. Σε κάθε επίπεδο υπάρχουν Προϊστάμενοι και υφιστάμενοι. Όσο προχωράμε προς τους εργαζομένους δηλ. τη βάση ο αριθμός των προϊσταμένων είναι μεγαλύτερος από τους προϊσταμένους που ασκούν εποπτεία σε ανώτερα κλιμάκια. Οι προϊστάμενοι λοιπόν που εποπτεύουν τους εργαζομένους έχουν πάντα ανωτέρους τους. η Προσπάθεια που κάνουν είναι να ασκήσουν επιρροή πάνω σ'αυτούς. Όσο πιο πολύ επιρροή ασκούν στους ανωτέρους τους τόσο πιο πολύ οι εργαζόμενοι τους σέβονται και πειθαρχούν.

Τώρα οι βασικότερες δραστηριότητες που ασκεί ένας προϊστάμενος είναι η υποκίνηση και ο έλεγχος της απόδοσης του προσωπικού που βρίσκεται κάτω από τις διαταγές του. Θα πρέπει λοιπόν ο Προϊστάμενος να δημιουργήσει όλες εκείνες τις συνθήκες οι οποίες θα υποκινήσουν το προσωπικό για να επιτύχει τους σκοπούς του.

Γενικά μια σωστή εποπτεία θα πρέπει να δίνει βάση και στο θέμα των ανθρώπινων σχέσεων, στο σεβασμό στους εργαζομένους, στη συγκαταβατικότητα κ.λ.π.

Είδαμε λοιπόν τα ηγετικά κλιμάκια των επιχειρήσεων και τι τρόπους διοίκησης πρέπει να έχουν για να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα που είναι η υποκίνηση των εργαζομένων.

#### ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Εκτός όμως από τους παράγοντες της διοικητικής ηγεσίας υπάρχουν και άλλοι που μπορούν να επηρεάσουν τους εργαζομένους. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει για να γίνει μια σωστή υποκίνηση θα πρέπει να στηρίζεται στην ικανοποίηση κάποιων ψυχολογικών αναγκών. Μια ψυχολογική ανάγκη ενός εργαζομένου είναι και η συμμετοχή του σε μια ομάδα. Όταν λοιπόν σ'ένα οργανισμό έχουμε ένα πλήθος εργαζομένων που έχουν τα ίδια συμφέροντα η δημιουργία ομάδων είναι αναπόφευκτη. Ας δούμε λοιπόν τις εργασιακές ομάδες πως δημιουργούνται και τι σκοπούς εξυπηρετούν. Εκτός από τους ψυχολογικούς λόγους για τους οποίους δημιουργούνται οι ομάδες βασικός λόγος είναι και η δομή των ίδιων των οργανισμών. Όπως ξέρουμε για να εκτελεστεί το έργο ενός οργανισμού, αυτός διαιρείται σε επιμέρους ομάδες. Αυτές με τη σειρά τους



κατανέμουν το έργο σε μικρότερες ομάδες. Έτσι φτάνουμε στο σημείο τα άτομα να αναλαμβάνουν μια απλή εργασία.

Για να πούμε ότι μερικά άτομα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον αποτελούν ομάδα θα πρέπει να συντρέχουν ορισμένοι λόγοι όπως:

α) Να έχουν αμοιβαία επίδραση.

β) Να γνωρίζουν ο ένας τις ψυχολογικές αντιδράσεις του άλλου.

γ) Να αισθάνονται τους εαυτούς τους σαν μέλη μιας και της αυτής ομάδας.

Έτσι για παράδειγμα μια συγκέντρωση ατόμων σε μια γωνιά που παρακολουθεί ένα γεγονός δεν μπορούμε να πούμε ότι αποτελούν ομάδα γιατί δεν δυνδυάζουν ότι την αμοιβαία επίδραση ούτε ότι αισθάνονται σαν μέλη αυτής της ομάδας.

Επίσης το προσωπικό ενός Υπουργείου δεν μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί ομάδα γιατί δεν υπάρχει ούτε αμοιβαία επίδραση, ούτε αμοιβαία γνωριμία.

Αντίθετα οι διάφορες εργασιακές ομάδες, επιτροπές, τμήματα, άτυπες ενώσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών μπορούμε να πούμε ότι εντάσσονται στην κατηγορία των ψυχολογικών ομάδων όπως ορίσθησαν πιο πάνω. Τώρα οι ομάδες που δρουν σε ένα οργανισμό διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες.

α) Τυπικές ομάδες.

β) Άτυπες ομάδες.

Ξεκινώντας από τις τυπικές μπορούμε να πούμε ότι εκπληρώνουν κάποιους συγκεκριμένους σκοπούς και βγάζουν ένα ορισμένο έργο. Έχουμε τις μόνιμες τυπικές ομάδες και τις

προσωρινές τυπικές ομάδες.

Μόνιμες τυπικές ομάδες.

Είναι οι ομάδες διοικήσεως των οργανισμών, το προσωπικό ορισμένων τμημάτων που υπάγονται κάπου, το επιτελικό προσωπικό, οι μόνιμες επιτροπές κ.τ.λ.

Προσωρινές τυπικές ομάδες.

Είναι οι ομάδες που δημιουργούνται για τη διεξαγωγή μιας ειδικής εργασίας και οι οποίες παύουν να υπάρχουν όταν το έργο περατωθεί.

β) Άτυπες ομάδες.

Όπως είδαμε οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την υποχρέωση να ασκήσουν ορισμένες δραστηριότητες που αποβλέπουν στην εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Όμως μέσα στο εργασιακό περιβάλλον αναπτύσσονται σχέσεις οι οποίες αποβλέπουν στην ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από τον οργανισμό. Σαν παράγοντες που μπορούμε να πούμε ότι συμβάλλουν στην ανάπτυξη αυτών των σχέσεων είναι η φύση της εργασίας, το πρόγραμμα, ο χρόνος κ.λ.π.

Οι άτυπες ομάδες διακρίνονται: α) Φιλικές ομάδες, β) ομάδες κοινού ενδιαφέροντος.

Οι φιλικές ομάδες.

Ο άνθρωπος από την φύση του είναι κοινωνικό άτομο. Έτσι επιδιώκει να έχει φιλικές σχέσεις με τους γύρω του. Στο εργασιακό περιβάλλον βρίσκουμε πλήθος από φιλικές ομάδες τις οποίες τα άτομα που τις αποτελούν έχουν κοινά συμφέροντα. Όταν ένα άτομο δεν αναπτύσει φιλικές σχέσεις μπο-

ρούμε να πούμε ότι αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα και ως εκ τούτου η απόδοσή του πέφτει καθώς και το ενδιαφέρον του για εργασία. Ενώ ένα άλλο άτομο το οποίο έχει ισχυρές φι-  
λίες και είναι αποδεικτός αποδίδει πιο καλά και πιο σωστά.  
Ομάδες κοινού ενδιαφέροντος.

Αυτές συνιστώνται από το προσωπικό και όχι μόνο για την προστασία των μελών τους αλλά για εκμετάλλευση ορισμένων ευκαιριών που θα βελτιώσει τη θέση τους. Έτσι βελτιώσεις μπορούν να γίνουν όσο αφορά καλύτερες αμοιβές, καλύτερη συμπεριφορά, καλύτερο εξοπλισμό κ.λ.π.

Η δημιουργία αυτών των ομάδων έχει σαν αποτέλεσμα την επιτυχία των εργαζομένων σε πολλούς τομείς και την ικανοποίηση πολλών αναγκών τους.

Οι εργασιακές ομάδες όπως είδαμε δημιουργούνται για να εξυπηρετήσουν ορισμένους σκοπούς. Αυτοί οι σκοποί εξυπηρετούν είτε τα συμφέροντα του οργανισμού είτε των εργαζομένων.

#### ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΟΜΑΔΩΝ

Ας δούμε όμως ποιές είναι οι λειτουργίες που ασκούν οι ομάδες. Έτσι έχουμε:

- α) Τυπικές λειτουργίες.
- β) Ψυχολογικές - Προσωπικές.
- γ) Πολλαπλές ή μικτές.

#### Τυπικές λειτουργίες.

Είναι όλες αυτές που αφορούν κάποια βασική εκπλήρωση του οργανισμού. Έτσι οι τυπικές ομάδες ασκούν τυπικές λει-

τουργίες, όπως τις υποβολές προτάσεων, την ανάθεση ενός έργου. Αυτές ανατίθενται από τον οργανισμό και οι τυπικές ομάδες είναι υποχρεωμένες να τις διεκπεραιώσουν.

#### Ψυχολογικές - προσωπικές λειτουργίες.

Τα άτομα όταν μπαίνουν για πρώτη φορά σε ένα εργασιακό περιβάλλον φέρνουν μαζί τους μια ποικιλία αναγκών. Επειδή όμως η τυπική οργάνωση μπορεί να καλύψει μερικές από αυτές η ομάδα αναλαμβάνει να καλύψει έναν άλλο κύκλο αναγκών με την άσκηση ορισμένων λειτουργιών για χάρη των μελών της.

Οι λειτουργίες τις οποίες η ομάδα μπορεί να αναλάβει περιγράφονται ως εξής:

Δημιουργούν το κατάλληλο πλαίσιο για την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών των ατόμων, δηλαδή την ανάγκη να ανήκει κάπου όπως και την ανάγκη για φιλία και εκτίμηση.

Παρέχουν τα μέσα για την ανάπτυξη του αισθήματος, του αυτοσεβασμού καθώς και της προβολής και της αξιοπρέπειας.

Όταν το άτομο εντάσσεται σε μια ομάδα μπορεί να γνωρίσει καλύτερα τον εαυτό του, να συνειδητοποιήσει ποιός πράγματι είναι, να αποκτήσει μια θέση μέσα στην ομάδα που θα του προσφέρει αυτοπεποίθηση.

Με την ένταξή του το άτομα μέσα στην ομάδα, μπορούμε να πούμε ότι βλέπει πιο αντικειμενικά τα πράγματα. Γιατί βλέπει τις καταστάσεις σε συνάρτηση με τα άλλα άτομα και διαμορφώνει μια πιο σαφή και βέβαιη αντίληψη. Έτσι όταν ένας εργαζόμενος νομίζει ότι ο προϊστάμενός του είναι σκληρός ή ότι οι συνθήκες είναι απάνθρωπες αυτό το συνδυά-

ζει με τις γνώμες των άλλων και αν όλοι συμφωνούν αυτό σημαίνει ότι έχει δίκιο απο εκεί και πέρα η ομάδα αναλαμβάνει να επηρεάσει τη διοίκηση για καλύτερα αποτελέσματα. Επίσης ένα άτομο μέσα σε μία ομάδα αισθάνεται περισσότερο ασφαλή και πιο δυνατό. Έτσι σε μία ενδεχόμενη απειλή ή κίνδυνο οι καταστάσεις αντιμετωπίζονται πιο αποτελεσματικά και σίγουρα.

Όταν σε μία ομάδα υπάρχει συνοχή μπορούμε να πούμε ότι διευκολύνεται πιο εύκολα μία εργασία, απ'ότι να έκανε κάθε άτομο χωριστά.

#### Πολλαπλές ή μικτές λειτουργίες

Αυτές μπορούν να καταταγούν τόσο στις τυπικές όσο και στις άτυπες μορφές και εξυπηρετούν τόσο τις ανάγκες του οργανισμού όσο και του προσωπικού. Τέτοιες ψυχολογικές ομάδες συναντάμε στη βιομηχανία, στο στρατό, σε δημόσιες υπηρεσίες. Αυτές εκτός από το ότι καλύπτουν τους σκοπούς του οργανισμού ικανοποιούν και ψυχολογικές ανάγκες του προσωπικού.

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε και άλλα σχετικά με τις ομάδες και την χρησιμότητά τους. Γενικό συμπέρασμα είναι όμως ότι βοηθάνε τους εργαζομένους να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση και ασφάλεια και να αποδώσουν ανάλογα. Έτσι μόνοι τους οι εργαζόμενοι εξυπηρετούν την έννοια της υποκίνησης αφού η δημιουργία αυτών των ομάδων ικανοποιεί απόλυτα ψυχολογικές ανάγκες τους.

Έχουμε αναφέρει ότι ο άνθρωπος εργάζεται για την ικανοποίηση των αναγκών του. Ορισμένες ανάγκες ικανοποιούνται χωρίς να είναι ανάγκη για καταβολή εργασίας όπως π.χ. η ανάγκη

γιά οξυγόνο, νερό κ.λ.π. ενώ ορισμένες άλλες όπως π.χ. η τροφή, η στέγη ικανοποιούνται αποκλειστικά με την εργασία.

### ΚΙΝΗΤΡΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΕΩΣ

Οι οργανισμοί θέλουν το προσωπικό να είναι παραγωγικά άτομα καθώς θέλουν και να επιδεικνύει περισσότερο ενδιαφέρον στην εργασία του. Για να επιτευχθούν όμως αυτές οι επιδιώξεις χρησιμοποιούνται διάφορα κίνητρα.

Τα κίνητρα μπορεί να είναι θετικά μπορεί και αρνητικά. Θετικά είναι αυτά που αναφέρονται σε αμοιβές. Αρνητικά είναι αυτά που αναφέρονται σε ποινές. Η εφαρμογή πότε της μίας ή της άλλης κατηγορίας κινήτρων εξαρτάται από τι επιδιώκουμε κάθε φορά.

#### 1. Η αμοιβή σαν παράγων συμπεριφοράς

Γενική διαπίστωση είναι ότι όταν ένας εργαζόμενος συμπεριφερθεί με έναν ορισμένο τρόπο και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αμοιβή τότε ο εργαζόμενος θα θελήσει αυτή την συμπεριφορά να την επαναλάβει. Αντίθετα άμα έχει σαν αποτέλεσμα την ποινή τότε θα θελήσει να την αποφύγει.

Κατά συνέπεια η διοίκηση ξέροντας αυτό το αποτέλεσμα προσπαθεί να ρυθμίσει την επιθυμητή συμπεριφορά του προσωπικού με ένα χειρισμό αμοιβών και ποινών. Ο χειρισμός όμως αυτός πρέπει να είναι σωστός για να καταλήγει σε ένα αποδοτικό αποτέλεσμα. Άμα είναι αδέξιος μπορεί να μην είναι επιθυμητό το αποτέλεσμα. Ας δούμε ένα παράδειγμα για να γίνει πιο κατανοητό αυτό. Έστω λοιπόν ότι η διοίκηση θέλει να καλύψει δύο θέσεις προϋσταμένων (η προαγωγή αποτελεί μία

προσδοκία για τους υπαλλήλους και συνεπώς μία αμοιβή). Για τις θέσεις αυτές υπάρχουν 4 υποψήφιοι οι οποίοι έχουν διαφορά ικανοτήτων. Η διοίκηση παρ'όλο που μπορεί να τους αξιολογήσει επιλέγει τους πιο αρχαιότερους παρά τους ικανότερους για να μην υπάρχουν παράπονα από ενδιαφερόμενους στο μέλλον. Αργότερα όμως η διοίκηση καταλαβαίνει ότι το προσωπικό δεν επιδεικνύει την εργατικότητα που έδειχνε στο παρελθόν αλλά εργάζεται για να δικαιολογήσει το μισθό τον οποίο παίρνει. Απ'ότι βλέπουμε σ'αυτό φταίει ο χειρισμός της διοίκησης που προήγαγε τους πιο παλιούς παρά τους ικανότερους. Γιατί το προσωπικό κατάλαβε ότι για να προαχθεί κάποιος δεν χρειάζεται να δείχνει ιδιαίτερη ικανότητα και ζήλο αλλά υπομονή για ένα χρονικό διάστημα μέχρι να έρθει η σειρά του.

Βλέπουμε λοιπόν ότι η ευθύνη βαρύνει την διοίκηση η οποία με το σύστημα που εφάρμοσε άφησε να εννοηθεί ότι η αμοιβή συμβαδίζει με την αρχαιότητα και όχι με την ικανότητα. Δεν είναι βέβαια κακό να αμοιβεται η αρχαιότητα αλλά θα πρέπει να εξετάζονται και οι ικανότητες του προσωπικού όπου και θα πρέπει να δίνεται προτεραιότητα στους πιο ικανούς. Έτσι και οι υπόλοιποι θα πρέπει να δείξουν αυξημένο ζήλο και ενδιαφέρον ώστε να αμοιφθούν.

Η διοίκηση λοιπόν πρέπει να επιλέγει κάθε φορά την σωστή αμοιβή η οποία πρέπει να είναι ανάλογη με το είδος της προσφοράς του προσωπικού.

## 2. Τα οικονομικά κίνητρα.

Το χρήμα ως γνωστόν ικανοποιεί ανάγκες και ο ρόλος

του για την υποκίνηση των εργαζομένων είναι μεγάλος. Πρόσθετες χρηματικές αμοιβές που χρησιμοποιούνται για να ανταμείψουν την επιμέλεια και το ζήλο των εργαζομένων τους κάνουν να εργάζονται με περισσότερο ενθουσιασμό.

Το χρήμα μπορούμε να πούμε ότι ικανοποιεί και ψυχολογικές ανάγκες. Και αυτό γιατί από το χρήμα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η κοινωνική θέση του καθενός. Το χρήμα λοιπόν είναι ένα ισχυρό κίνητρο. Στον εργασιακό χώρο έχουμε τις χρηματικές αμοιβές σαν πρόσθετες εκτός από τις κανονικές με τη μορφή βραβείων, υπερωρίες που πληρώνονται κ.λ.π.

### 3. Το κίνητρο του ανταγωνισμού.

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σαν κίνητρο το σύστημα του ανταγωνισμού μεταξύ ομάδων ή ατόμων για να επιτευχθεί υψηλότερος ρυθμός παραγωγικότητας. Αυτό το σύστημα βραχυπρόθεσμα μπορούμε να πούμε ότι αποδίδει και αυξάνεται η παραγωγικότητα, μακροπρόθεσμα όμως μπορεί να δημιουργούνται αντιθέσεις μεταξύ τους που τους μειώνει το ηθικό. Έτσι κάπως ασθενέστερα άτομα έχουν τον κίνδυνο να παρουσιάσουν και προβλήματα υγείας από την εξαντλητική εργασία.

Για παράδειγμα ένα τέτοιο σύστημα αμοιβής που ταυτίζεται με το κίνητρο του ανταγωνισμού είναι το σύστημα αμοιβής με το κομμάτι.

Σ' ένα τέτοιο σύστημα οι πιο γρήγοροι και δυνατοί εργαζόμενοι βγάζουν πιο πολύ δουλειά και αμοίβονται ανάλογα. Οπωσδήποτε όμως η ανταγωνιστικότητα που υπάρχει αυξάνει την παραγωγικότητα αλλά το μειονέκτημα της είναι ότι κουράζει τους



εργαζόμενους.

#### 4. Τα κίνητρα του ηθικού.

Τα κίνητρα που χρησιμοποιεί μιά επιχείρηση είναι μέσα τα οποία χειρίζοντάς τα κατάλληλα πετυχαίνει αύξηση της παραγωγικότητας, εξύψωση του ηθικού των εργαζομένων και υποκίνηση αυτών.

Σπουδαία σημασία δίνεται και στα κίνητρα του ηθικού όπου βοηθάνε τους εργαζομένους να αυξήσουν το ενδιαφέρον τους για εργασία. Για να υπάρχει υψηλό ηθικό στους εργαζομένους θα πρέπει να υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που να το εξασφαλίζουν. Αυτούς τους παράγοντες μπορούμε να τους πούμε σαν βασικούς και σαν παράγοντες υποκινήσεως. Τέτοιοι είναι η διοίκηση του οργανισμού, η εποπτεία, ο μισθός, οι καλές συνθήκες εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες παρέχουν μιά ικανοποίηση στους εργαζόμενους άμα λείπουν όμως μερικοί απ' αυτούς προκαλείται μεγάλη απογοήτευση.

Επίσης μερικοί άλλοι παράγοντες που προκαλούν πολύ μεγάλη ικανοποίηση στους εργαζομένους είναι η επιτυχία, η αναγνώριση, η δημιουργία ευκαιριών, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών κ.λ.π. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συνιστούν υψηλό ηθικό για τους εργαζόμενους έτσι ώστε να επιτευχθεί η έννοια της υποκίνησης.

#### ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Είδαμε ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί ορισμένα κίνητρα για να επηρεάσει την συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι ζούν και σε ένα κοινωνικό περιβάλλον όπου κυριαρ-

χούν ιδέες, αξίες, ήθη και έθιμα. Αυτοί οι παράγοντες αναμφισβήτητα τους επηρεάζουν με αποτέλεσμα να μεταφέρουν αυτή την επίδραση της συμπεριφοράς τους και στον εργασιακό χώρο.

Αυτοί οι παράγοντες βρίσκονται έξω από τα όρια της επιχείρησης και αυτή δεν μπορεί να ασκήσει έλεγχο. Θα δούμε τους παράγοντες αυτούς και πως επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον.

### Ελευθερία

Η ελευθερία είναι να κάνει κάποιος ότι επιθυμεί μέσα στα όρια της λογικής σε σημείο που να μη θίγει την ελευθερία του άλλου. Στον εργασιακό χώρο οι προϊστάμενοι έχουν την ελευθερία να ελέγξουν και να ασκήσουν εξουσία στο προσωπικό αλλά δεν μπορούν να ξεπεράσουν κάποια όρια γιατί θα προκληθούν αντιδράσεις.

Οι εργαζόμενοι συνήθως δεν αποδέχονται τους πολλούς ελέγχους και την σκοπιμότητα αυτών. Κατά κάποιο τρόπο οι πολύ αυστηροί έλεγχοι επηρεάζουν την ελευθερία τους.

Οποσδήποτε δεν πρέπει να γίνεται κατάχρηση της ελευθερίας γιατί φτάνουμε στην αναρχία αλλά και στέρηση αυτής δημιουργεί πολλές αντιδράσεις και έχει αρνητικές επιδράσεις στο προσωπικό.

### Ισότητα

Ισότητα σημαίνει ότι όλα τα άτομα είναι ίσα μεταξύ τους στο ότι έχουν ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις. Πάντα βέβαια θα υπάρχουν ατομικές, διανοητικές και συναισθηματικές δια-

φορές αλλά απέναντι στο νόμο όλοι είναι ίσοι.

Στον εργασιακό χώρο πρέπει να υπάρχει ίση μεταχείριση εργαζομένων όσον αφορά τις αμοιβές στα προνόμια κ.λ.π.

Άνισες μεταχειρίσεις προκαλούν αντιδράσεις και απογοήτευση από ορισμένα μέλη με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αποδώσουν στην δουλειά τους.

### Ασφάλεια

Μέσα στις επιχειρήσεις όπου δουλεύουν εκατοντάδες εργαζόμενοι πρέπει να υπάρχει ασφαλές περιβάλλον για να μην κινδυνεύουν από ατυχήματα, κινδύνους κ.λ.π. Έτσι οι εργοδότες φροντίζουν για αυτό και μπορούμε να πούμε ότι στην σημερινή εποχή, οι συνθήκες είναι πολύ καλές και παρέχουν αρκετή ασφάλεια.

Επίσης οι εργαζόμενοι φροντίζουν να ασφαλιστούν σε διάφορα ιδρύματα και ασφαλιστικά ταμεία τόσο για περιπτώσεις ασθένειας όσο και για την περίοδο γήρατος αργότερα.

### Κοινωνική τάξη

Οι εργαζόμενοι που εργάζονται στους διάφορους οργανισμούς μπορούν να διακριθούν σε κοινωνικές ομάδες ή τάξεις με βάση τη βαθμίδα την οποία κατέχουν μέσα στην Ιεραρχία.

Η κοινωνική τάξη που ανήκει κάθε άτομο καθορίζει κατά μεγάλο βαθμό τον τρόπο συμπεριφοράς του και τις προσδοκίες του. Πολλές φορές βλέπουμε το φαινόμενο μερικά άτομα να ανέρχονται από την μία κοινωνική τάξη σε μία ανώτερη. Αυτό όμως προϋποθέτει τα άτομα να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και στο νέο τρόπο συμπεριφοράς.

### Εξέλιξη και δημιουργία ευκαιριών

Κάθε εργαζόμενος μέσα σε ένα οργανισμό περιμένει από την εργασία του να του δώσει τις αναγκαίες ευκαιρίες για εξέλιξη προς τα πάνω τόσο από οικονομικής όσο και από κοινωνικής πλευράς.

Από το ξεκίνημα της ζωής του ο άνθρωπος μπορούμε να πούμε ότι έχει μιά προδιάθεση για εξέλιξη και αναζητάει ευκαιρίες για άνοδο. Για να υπάρχει λοιπόν και μιά σωστή υποκίνηση θα πρέπει η διοίκηση να εφαρμόσει μιά πολιτική έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες για εξέλιξη και κοινωνική άνοδο.

### ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Βασικός παράγοντας για να υπάρχει ένα άριστο κλίμα συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης καθώς και εργαζομένων μεταξύ τους είναι να υπάρχει σωστή επικοινωνία. Θα πρέπει να δούμε λοιπόν τις σχέσεις των ατόμων πως πρέπει να υπάρχουν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον για να υπάρχει απόδοση και υποκίνηση. Ένας εργαζόμενος μπορεί να μη δεχτεί και μην συμμορφωθεί με τις εντολές του προϊσταμένου του. Αν όλοι το κάνουν αυτό σε μιά επιχείρηση τότε τίποτα δεν θα πάει καλά. Πρέπει η επιχείρηση να διαθέτει ένα πολύ ικανοποιητικό σύστημα επικοινωνίας.

Δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει επικοινωνία άμα δεν μπορούν οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν το νόημα των μηνυμάτων που δέχονται. Σημαντικό ρόλο παίζει να μπορούν οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν αυτά που λένε οι προϊσταμένοι και όχι μόνο να τους ακούνε. Ο προϊστάμενος είναι αυτός που προγραμματίζει, οργανώνει και διευθύνει. Άμα έχει σωστή επικοινωνία

νία με τις ομάδες τότε έχουμε αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Όσο μεγάλες ιδέες και αν έχει ο προϊστάμενος αυτές παραμένουν απλές σκέψεις αν δεν μπορεί να τις διοχετέψει στους εργαζόμενους.

Ένα καλό σύστημα επικοινωνίας εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι με την επικοινωνία ο προϊστάμενος μπορεί να γνωρίζει τις διαθέσεις και τις ανάγκες των εργαζομένων και να συνδέει τα συμφέροντα των εργαζομένων με τα συμφέροντα της επιχείρησης. Τα προβλήματα που απασχολούν περισσότερο τους εργαζομένους είναι προβλήματα συμπεριφοράς και κατανόησης. Όταν το καταλαβαίνουν αυτό οι προϊστάμενοι τότε εξασφαλίζουν καλύτερη επικοινωνία γιά να έχουν καλύτερη απόδοση.

Ένα άλλο σκοπό που μπορούμε να πούμε ότι εξυπηρετεί μία σωστή επικοινωνία είναι η διαμόρφωση ενός κλίματος κατανόησης και συνεργασίας. Όταν υπάρχει συνεργασία τότε οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση και ενδιαφέρονται περισσότερο γιά την εργασία τους εξασφαλίζοντας έτσι ένα κλίμα υποκίνησης. Μιά σωστή επικοινωνία βέβαια δεν είναι το παν στην επιχείρηση. Απλώς, διευκολύνει τα μηνύματα και τις αποφάσεις να περάσουν στους εργαζόμενους πιά εύκολα. Είναι δυνατόν μέσα στον εργασιακό χώρο να παρεμβάλλονται ορισμένα εμπόδια στην επικοινωνία είτε φυσικά είτε ψυχολογικά. Όταν έχουμε σοβαρά εμπόδια δεν έχουμε επικοινωνία είτε γιατί ο εργαζόμενος δεν μπορεί να ακούσει και να κατανοήσει τους προϊσταμένους ή οι προϊστάμενοι δεν μπορούν να αντιληφθούν τις ανάγκες των εργαζομένων και δεν μπορούν να τις ικανοποιήσουν.

ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Αναλυτικά μπορούμε να πούμε ότι έχουμε δύο κατηγορίες εμποδίων.

α) Φυσικά εμπόδια

β) Προσωπικά (Ψυχολογικά)

Τα φυσικά εμπόδια προκαλούνται από παράγοντες του φυσικού περιβάλλοντος που παρεμποδίζουν την λήψη των μηνυμάτων. Τέτοια είναι ο θόρυβος, οι φυσικές αποστάσεις και άλλες παρεμβάσεις. Πιό σοβαρά είναι τα προσωπικά ή ψυχολογικά εμπόδια. Αυτά προκύπτουν από την ψυχική διάθεση των εργαζομένων την κρίση τους και τη σκέψη τους. Όταν δεν υπάρχει ψυχική επαφή μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου τότε εμποδίζεται εντελώς η επικοινωνία ή γίνεται σε πολύ μικρό βαθμό και τυπικά. Ο εργαζόμενος δεν θέλει να δεχτεί τα μηνύματα που παίρνει ή αντιδρά με τρόπο που δυσκολεύει την κατάσταση. Από την πλευρά του ο προϊστάμενος δεν δίνει σημασία στο αν η επικοινωνία του με το προσωπικό είναι η σωστότερη μιάς έστω και τυπικά η εργασία του θέλει να γίνει από τις ομάδες ή τα άτομα. Αυτό όμως έχει άσχημο αποτέλεσμα στους εργαζομένους με αποτέλεσμα να πέφτει η απόδοσή τους, και η όρεξή τους για εργασία. Ας δούμε ποιές μορφές μπορεί να έχει μία επικοινωνία μεταξύ ατόμων. Η πιό συνηθισμένη είναι ο διάλογος. Με τον διάλογο πετυχαίνεται μιά καθημερινή επαφή μεταξύ εργαζομένων ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων κ.λ.π.

Με τον διάλογο υπάρχει εκφραστικότητα, φαίνονται τα συναισθήματα, οι αντιδράσεις, ο τόνος φωνής. Υπάρχει πιό αυθορμητικότητα και ειλικρίνεια. Ακόμη μπορεί να έχουμε προγραμματισμένες συναντήσεις. Αυτές γίνονται σε περίπτωση που λαμβάνονται

κάποιες σοβαρές αποφάσεις και θέλουν να τεθούν κάποιοι σκοποί και στόχοι για το μέλλον. Ακόμη μιά μορφή, είναι οι τηλεφωνικές συνδιαλέξεις. Αυτές χρησιμεύουν ότι έχουμε κάποιο έλεγχο ή για μεταβίβαση πληροφοριών, οδηγιών κ.λ.π. Τέλος έχουμε την γραπτή επικοινωνία. Αυτή είναι για μηνύματα που έχουν επίσημο χαρακτήρα και είναι μακράς πνότης. Ακόμη όταν απευθυνόμαστε σε μεγάλο αριθμό ατόμων και θέλουμε να τους μεταδώσουμε σοβαρά μηνύματα. Συνήθως οι εργασιακές ομάδες παρουσιάζουν ομοιομορφία όσον αφορά την κοινωνική θέση, την ηλικία, το φύλο, τις αποδοχές κ.λ.π. Έτσι η διοίκηση μπορεί να μεταδώσει πιο εύκολα τα μηνύματα παρά να φτιάχνει ατομικές επιστολές κ.λ.π.

Η επικοινωνία με τις ομάδες μπορεί να είναι προφορική ή γραπτή. Η προφορική επικοινωνία απαιτεί και κάποια προσόντα. Όταν ένας προϊστάμενος έχει κάτω από τις διαταγές του το προσωπικό αυτό δεν σημαίνει ότι μπορεί σίγουρα να έχει αποδοτική επικοινωνία. Πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες και τις ικανότητες του προσωπικού του.

#### ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Μορφές προφορικής επικοινωνίας μπορεί να είναι:

α) Άτυπες συγκεντρώσεις.

Οι συγκεντρώσεις αυτές δίνουν ευκαιρία για να αναπτυχθεί μιά έντονη συνοχή και ανταπόκριση της ομάδας προς τις απαιτήσεις που έχει η Διοίκηση. Όταν μάλιστα συνοδεύονται από προσωπικές επαφές τότε το κλίμα γίνεται καλύτερο και επικρατεί μιά αμοιβαία κατανόηση. Καλό είναι λοιπόν οι διοικήσεις να ενθαρρύνουν τέτοιες συγκεντρώσεις είτε το πρωί ή στο τέ-

λος της εργασίας για να υπάρξει έτσι πιο σωστή επικοινωνία.

β) Μαζικές συγκεντρώσεις.

Οι συγκεντρώσεις αυτές πραγματοποιούνται με την συμμετοχή μεγάλου αριθμού υπαλλήλων είναι πιο επίσημες και αναφέρονται σε σημαντικά γεγονότα όπως ανακοίνωση νέων μέτρων, παρουσίαση νέων στελεχών, προαγωγές κ.λ.π.

Είναι χρήσιμο να γίνονται τέτοιες συγκεντρώσεις γιατί εξυψώνουν το ηθικό των εργαζομένων και τους φέρνουν πιο κοντά στα ανώτερα στελέχη με τα οποία δεν έχουν και πολλές ευκαιρίες να συζητήσουν.

Τώρα στην γραπτή επικοινωνία έχουμε ορισμένες μορφές.

Αυτές είναι:

α) Πινακίδες ανακοινώσεων

Αυτές χρησιμοποιούνται για επίσημες ανακοινώσεις και συνήθως αναφέρονται στο σύνολο των εργαζομένων.

β) Αφίσες

Οι αφίσες συνήθως τοποθετούνται σε κατάλληλα μέρη μέσα στην επιχείρηση και ασκούν άμεση επίδραση στους εργαζομένους.

Οι αφίσες δεν αποτελούν αυτή καθ'αυτή γραπτή επικοινωνία αλλά οπωσδήποτε την συμπληρώνουν.

γ) Εκθέσεις

Οι εκθέσεις συνήθως εξυπηρετούν σοβαρούς σκοπούς και είναι προϊόν προετοιμασίας. Θέματα που μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενα των εκθέσεων είναι τα προϊόντα της επιχείρησης, η διαφήμιση, η ποιότητα κ.λ.π.

δ) Οπτικά μέσα

Αυτά είναι τα φιλμς, οι διάφορες προβολές, σλάιτς κ.λ.π.



### ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Είδαμε λοιπόν και τις μορφές επικοινωνίας. Βασικό ρόλο στην επικοινωνία παίζει και η διαδικασία που θα ακολουθηθεί για να γίνει σωστά. Θα δούμε πως πρέπει να είναι η επικοινωνία και τι στάδια πρέπει να ακολουθήσει για να είναι αποδοτική. Βασική αρχή αυτού που θα αρχίσει να μιλάει είναι να έχει σκεφτεί από πριν τι ιδέα θέλει να μεταδώσει. Το μήνυμα πρέπει να είναι αποτέλεσμα σωστής σκέψεως. Αν ένα μήνυμα είναι φτωχό δεν μπορεί να βελτιωθεί με ωραία λόγια και να μεταδοθεί πιο ωραιολογούμενο.

Θα πρέπει λοιπόν να σκεφτεί καλά αυτό που θέλει να πεί πριν αρχίσει να μιλάει. Μετά θα πρέπει να βρεί τις κατάλληλες λέξεις για να κάνει το μήνυμά του πιο κατανοητό. Η ιδέα του πρέπει να έχει συνοχή και να δίνει να καταλάβει ο άλλος τι εννοεί. Στο επόμενο στάδιο ο αποστολέας θα πρέπει να ξεκαθαρίσει τα εμπόδια που παρεμβάλλονται για να μεταδοθεί το μήνυμά του. Αν υπάρχουν σοβαρά εμπόδια είτε φυσικά είτε ψυχολογικά όπως έχουμε δει το μήνυμα δύσκολα θα φτάσει στον λήπτη. Αμέσως μετά ο λήπτης ή ο εργαζόμενος θα πρέπει να συλλάβει το μήνυμα και να το κατανοήσει. Αν είναι προφορικό το μήνυμα ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι καλός ακροατής. Τέλος ο αποστολέας θα πρέπει να κάνει ερωτήσεις στον λήπτη για να δει αν το κατάλαβε το μήνυμα και αν έπιασαν τόπο οι προσπάθειές του. Βλέπουμε λοιπόν με λίγα λόγια ποιά στάδια έχει μια σωστή επικοινωνία.

### ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Έχουμε πεί ότι όσο ενδιαφέρουσες και εποικοδομητικές

και αν είναι οι ιδέες ενός προϊσταμένου, θα φέρουν αποτελέσματα μόνο εάν μεταβιβασθούν στους εργαζομένους και επιτύχουν την επιθυμητή ανταπόκρισή τους. Θα πρέπει ένα πρόβλημα ή μιá ιδέα που θέλουμε να μεταβιβάσουμε να αναλυθεί. Έτσι θα γίνει πιό σαφέστερη. Επίσης πρέπει να υπάρχει προγραμματισμός. Ένας καλός προγραμματισμός πρέπει να λάβει υπόψη του στους σκοπούς και τις διαθέσεις εκείνων στους οποίους αναφέρεται η επικοινωνία.

Πριν προσπαθήσει κανείς να επικοινωνήσει πρέπει να ρωτήσει τον εαυτό του τι πράγματι επιδιώκει να πετύχει με το μήνυμά του. (συγκέντρωση πληροφοριών, αλλαγή διαθέσεων του προσωπικού κ.λ.π.) Πρέπει επίσης να προσαρμόσει τον τόνο της φωνής του. Ακόμη δεν θα πρέπει να επιτευχθούν πολλοί στόχοι μαζί με μιá επικοινωνία. Επίσης θα πρέπει να εξεταστούν ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνία όπως ο χρόνος, το φυσικό περιβάλλον κ.λ.π. Όταν θέλουμε να μεταδοθεί ένα μήνυμα καλό είναι να υπάρχει ανταλλαγή απόψεων πιό πριν έτσι ώστε να γίνει πιό αποδεκτό. Επίσης όπως έχουμε προαναφέρει θα πρέπει να εξετάζονται και οι ανάγκες καθώς και τα ενδιαφέροντα των προσώπων στα οποία απευθυνόμαστε έτσι ώστε να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα.

Όταν επικοινωνούμε θα πρέπει να προσέχουμε τον τόνο της φωνής την έκφραση και τις αντιδράσεις μας. Αυτά ασκούν μεγάλη επίδραση ειδικότερα στους εργαζομένους μιάς και αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις. Έτσι μπορεί να υποκινηθούν θετικά ή αρνητικά. Θα πρέπει λοιπόν να προσέχονται οι εκφράσεις και το ύψος της φωνής μας. Ανά πάσα στιγμή και ώρα θα πρέπει να παρακολουθούμε το αποτέλεσμα της επικοινωνίας και

πόσο καλά έχει κατανοηθεί το μήνυμά μας. Αυτό γίνεται με ενθάρρυνση του λήπτη να εκδηλώσει τις αντιδράσεις του ή να κάνουμε ερωτήσεις για να ζωηρέψει η επικοινωνία. Θα πρέπει ακόμη οι πράξεις μας να είναι σύμφωνες με αυτά που λέμε. Όταν δεν συμβαδίζουν τότε η επικοινωνία δεν έχει πειστικότητα και ειλικρίνεια. Τέλος αυτός που μιλάει και που θέλει να μεταδώσει τα μηνύματα στους άλλους θα πρέπει να είναι και καλός ακροατής. Αυτό είναι βασικό για να υπάρξει μιά σωστή επικοινωνία. Τώρα από την πλευρά περισσότερο αυτών που ακούνε θα πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένες οδηγίες για να αποκατασταθεί η επικοινωνία. Έτσι όταν ακούνε οι υφιστάμενοι δεν πρέπει να μιλάνε για να προσέχουν καλύτερα. Στις προσωπικές συνομιλίες θα πρέπει να κάνουν τον συνομιλητή τους να αισθάνεται άνετα. Δεν θα πρέπει να αντικρούει ότι λέει και να σκέφτεται πως θα τον αντικρούσει. Επίσης πρέπει να δείχνουν ότι επιθυμούν να ακούσουν. Ακόμη θα πρέπει να είναι υπομονετικός και να δίνουν αρκετό χρόνο στο συνομιλητή και να μην τον διακόπτουν. Αυτός που ακούει δεν θα πρέπει να εκνευρίζεται και ακόμη πρέπει να κάνει ερωτήσεις στο συνομιλητή του για να καταλάβει και εκείνος ότι τον παρακολουθεί. Δεν θα πρέπει τέλος όταν μας δίνεται ο λόγος να μιλήσουμε να κάνουμε κατάχρηση της ομιλίας αλλά να σταματάμε πολλές φορές και να ακούμε τον αντίλογο. Σε γενικές γραμμές αυτά είναι τα βασικά στοιχεία που πρέπει να διέπουν μιά σωστή επικοινωνία που υπάρχει ανάμεσα σε υφιστάμενους και προϊσταμένους καθώς και σε υφισταμένους μεταξύ τους. Ειδικά από την διοίκηση άμα υπάρχει διάθεση για καλή επικοινωνία με τους εργαζομένους αυτό τους οξύνει το

ενδιαφέρον και τους υποκινεί. Λανθασμένος τρόπος επικοινωνίας φέρνει στο προσωπικό απογοήτευση και ασάφεια. Έτσι οι εργαζόμενοι δεν πιάνουν το μάξιμουμ της αποδόσεώς τους. Μεγάλη λοιπόν η σπουδαιότητα της επικοινωνίας για το καλό των επιχειρήσεων.

#### ΕΜΠΟΔΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Μέσα, στο εργασιακό περιβάλλον δημιουργούνται αναμφισβήτητα ορισμένες ψυχολογικές καταστάσεις που εμποδίζουν τους εργαζόμενους να δουλέψουν απερίσπαστα με συνέπεια να μειώνεται το ενδιαφέρον τους για εργασία. Ένα τέτοιο πρόβλημα είναι κι αυτό της ανίας ή μονοτονίας. Η ανία οδηγεί στη μείωση της αποδοτικότητας των ομάδων όσο και του οργανισμού γενικότερα. Η έλλειψη ενδιαφέροντος για εργασία οδηγεί σε μείωση της παραγωγικότητας και αύξηση του κόστους των προϊόντων που παράγονται. Έτσι λοιπόν βασική αποστολή των προϊσταμένων είναι η αποφυγή ή και ο περιορισμός των συνθηκών εκείνων που προκαλούν την ανία.

Ειδικά άμα ένας εργαζόμενος κάνει μονότονη δουλειά και αυτή επαναλαμβάνεται συνέχεια και δεν θέλει ιδιαίτερη προσοχή αυτή η δουλειά θα προκαλέσει ανία και φθορά. Η ανία μάλιστα είναι μεγαλύτερη όταν η δουλειά που εκτελείται από τον εργαζόμενο είναι κατώτερη σε σύγκριση με τις δυνατότητές του, και δεν δημιουργεί κίνητρα για παραπέρα εξέλιξη. Εξ'αιτίας της μονοτονίας οι εργαζόμενοι μπορεί και να εγκαταλείψουν την εργασία τους ακόμη αλλά και αν ακόμη εργάζονται έχουν μειωμένο ενδιαφέρον για εργασία με αποτέλεσμα να δημιουργείται σ'αυτούς αρνητική υποκίνηση. Η ανία όπως είδαμε είναι η

ελλάτωση του ενδιαφέροντος για εργασία.

Ας δούμε όμως ποιά αίτια μπορούν να προκαλέσουν την ανία.

Έχουμε ήδη πεί ότι η επαναλαμβανόμενη εργασία είναι ένα βασικό αίτιο της ανίας. Όμως ειπείσέρχονται και άλλοι παράγοντες όπως:

- η προσοχή που απαιτείται για την εργασία
- το επίπεδο του προσωπικού
- η ποικιλία των εργασιών
- το φυσικό περιβάλλον

Στον πρώτο παράγοντα μπορούμε να πούμε ότι άμα ένας εργαζόμενος έχει σοβαρά προβλήματα έξω από τον χώρο της δουλειάς του τότε δεν μπορεί να συγκεντρωθεί και να έχει την απαιτούμενη προσοχή στο χώρο εργασίας του. Επίσης όταν ο εργαζόμενος δεν αναπαύεται αρκετά όταν δεν εργάζεται τότε δεν μπορεί πάλι να συγκεντρωθεί και να προσέξει. Έτσι προκαλείται η ανία και η μείωση του ενδιαφέροντος για εργασία.

Βασικός ακόμη παράγοντας που συμβάλλει στη δημιουργία της ανίας θεωρείται το επίπεδο της νοημοσύνης του προσωπικού. Απόμνη και το επίπεδο εκπαίδευσης. Για να εξασφαλιστεί λοιπόν ικανοποιητική λειτουργία της επιχείρησης θα πρέπει οι εργαζόμενοι αναλόγως με το επίπεδο εκπαίδευσης και ικανοτήτων που έχουν να κάνουν και την ανάλογη εργασία.

Έτσι άτομα που έχουν ψηλό επίπεδο μόρφωσης και νοημοσύνης και κάνουν εργασίες κατώτερες από τις ικανότητες τους λογικό είναι να βρίσκουν την εργασία τους ανιαρή και να μην δείχνουν ενδιαφέρον μίας και δεν ικανοποιούν τις φιλοδοξίες τους. Αντιθέτως άτομα που δεν είναι ψηλού επιπέδου και μόρφωσης και νοημοσύνης και κάνουν εργασίες που απαιτούν μεγά-

λη προσπάθεια και ικανότητα, τότε τα άτομα αυτά απογοητεύονται γιατί βλέπουν πως δεν μπορούν να τα βγάλουν πέρα και έτσι δεν ικανοποιούνται από την εργασία τους.

Επειδή η ανία οδηγεί στην μείωση της αποδοτικότητας του προσωπικού οι διοικούντες παίρνουν τα ανάλογα μέτρα για να καταπολεμήσουν τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν στην ανία. Έτσι ένας προϊστάμενος μπορεί να αναπτύξει το ενδιαφέρον των εργαζομένων με ασχολίες και συγκεντρώσεις εκτός εργασίας όπως οργάνωση συζητήσεων, αθλητικές εκδηλώσεις κ.λ.π. Έτσι οι εργαζόμενοι σκεφτόμενοι ότι έχουν να κάνουν κάτι ενδιαφέρον εκτός εργασίας δείχνουν πιο πολύ ζήλο και εργατικότητα. Μπορεί επίσης κατά την ώρα της εργασίας να γίνονται αλλαγές μέρα με τη μέρα. Έτσι ο εργαζόμενος να κάνει μιά εργασία την μιά μέρα και μιά άλλη την άλλη μέρα και να μην του δημιουργείται μονοτονία.

Ακόμη κατά την διάρκεια της εργασίας άμα γίνονται ολιγόλεπτα διαλλείματα για καφέ ή αναψυκτικό αυτό βοηθάει να σπάσει η μονοτονία της συνεχούς εργασίας. Υπάρχουν οπωσδήποτε και άλλα μέτρα για την καταπολέμηση της ανίας αλλά αυτά εξαρτώνται από το προσωπικό, το είδος της εργασίας και το χώρο. Οι διοικούντες λοιπόν παίρνουν τα ανάλογα μέτρα για να μην υπάρχει μονοτονία σε μεγάλο βαθμό στους εργαζόμενους και για να εξασφαλίσουν μιά υποκινητική προσπάθεια που θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.

#### Κόπωση

Ένας άλλος εξίσου σπουδαίος παράγοντας που συμβάλλει στην

μείωση της αποδοτικότητας του προσωπικού είναι η κόπωση. Η κόπωση είναι η ελάττωση της ικανότητας για εργασία. Ειδικά όταν μια εργασία είναι κουραστική τότε ο εργαζόμενος κουράζεται σωματικά και από μια στιγμή και ύστερα δεν μπορεί να αποδώσει τα ανάλογα. Αυτό συμβαίνει περισσότερο σε χειρωνακτικές εργασίες ή κουβάλημα δεμάτων και φόρτωση πραγμάτων τότε σ'αυτές τις περιπτώσεις η κόπωση έρχεται σίγουρα.

Για να καταπολεμηθεί σαν κύριο μέτρο προτείνεται η δημιουργία ολιγόλεπτων διαλλειμάτων έτσι ώστε το σώμα να ξεκουράζεται και να ανακτά νέες δυνάμεις.

Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος αισθάνεται πολύ κουρασμένος θα πρέπει να του δίνεται άδεια ολίγων ημερών.

Είδαμε λοιπόν την ανία και την κόπωση σαν αιτίες χαμηλής υποκίνησης και πως καταπολεμούνται.

#### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Μεγάλη σημασία σ'ένα οργανισμό μέσα παίζει αναμφισβήτητητα και η οργάνωση που υπάρχει μέσα σ'αυτόν. Όσο καλύτερα οργανωμένος είναι ένας οργανισμός τόσο καλύτερα αποδίδουν οι εργαζόμενοι και κατά συνέπεια υποκινούνται θετικά. Ένας οργανισμός διέπεται από ορισμένες ιδέες.

Πρώτη είναι η ιδέα της συνιστωμένης προσπάθειας. Ο άνθρωπος από μόνος του είναι αδύνατο να καλύψει το σύνολο των αναγκών του και των επιθυμιών του που έχει γι'αυτό είναι αναγκασμένος στην προσπάθεια να ικανοποιήσει τις ανάγκες να στηριχθεί στην βοήθεια των άλλων συντονίζοντας τις προσπάθειές του με τις προσπάθειες των άλλων.

Μια άλλη ιδέα είναι η επιδίωξη κοινών σκοπών.

#### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι εργαζόμενοι που συντονίζουν τις προσπάθειές τους για να έχουν επιτυχία πρέπει να αποβλέπουν σ'ένα σκοπό. Ο σκοπός αυτός πρέπει να είναι κοινός για όλους. Μια ακόμη ιδέα είναι αυτή του καταμερισμού των έργων.

Έτσι για να γίνει μια δουλειά και να επιτευχθεί ένας στόχος απαιτείται ένα ποσό εργασίας. Αυτό το ποσό της εργασίας επειδή είναι αδύνατο να το πετύχει ένας εργαζόμενος το χωρίζουμε σε ορισμένες εργασίες τις οποίες αναθέτουμε σε ομάδες ατόμων.

Επειδή όμως κάθε άτομο είναι ειδικευμένο κάπου τότε συγκεντρώνουμε ορισμένα άτομα που έχουν την ίδια εξειδίκευση και φτιάχνουμε την ομάδα. Έτσι όλες οι ομάδες που φτιάχνονται με αυτό τον τρόπο πετυχαίνουν να φέρουν σε πέρας το έργο που έχουν αναλάβει. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει βέβαια και με μεμονωμένα άτομα όταν το έργο δεν είναι πολύ μεγάλο.

Έτσι γίνεται ο καταμερισμός που διευκολύνει πάρα πολύ το έργο του οργανισμού ή της επιχείρησης. Επίσης έχουμε και την ιδέα της ιεράρχησης, βασικό πράγμα μέσα στην επιχείρηση είναι και η ιεραρχική διάρθρωση.

Κάθε ένας δεν μπορεί να κάνει ότι θέλει στην εργασία του και να την εκτελεί όποτε θέλει και όπως θέλει. Γι'αυτό υπάρχουν ανώτερα κλιμάκια που ελέγχουν, συμβουλεύουν και καθοδηγούν τους εργαζομένους.

Συνήθως η ιεραρχική διάρθρωση έχει την μορφή πυραμίδας.



Έτσι έχουμε στο υψηλότερο σκαλί τον διευθυντή. Πιο κάτω έχουμε τους προϊσταμένους που συνήθως εποπτεύουν κάποιο τμήμα ο καθένας. Και τέλος έχουμε τους εργαζομένους που είναι χωρισμένοι και αυτοί ανά τμήματα.

Ένας οργανισμός για να λειτουργήσει αποδοτικά χρειάζεται οπωσδήποτε να έχει κάποια οργάνωση.

Η μορφή που είδαμε προηγουμένως αφορά την τυπική οργάνωση. Η τυπική οργάνωση είναι απαραίτητη. Η συμπεριφορά των ατόμων πρέπει να ρυθμίζεται με βάσει τους κανόνες και τις αρχές της επιχείρησης. Το να υπάρχουν κανόνες σε μια επιχείρηση είναι σημαντικό γιατί δεν θα κάνει ο κάθε εργαζόμενος ότι θέλει. Έτσι για παράδειγμα ένας κανόνας της επιχείρησης λέει ότι οι νεώτεροι θα εκτελούν εργασία και οι παλιότεροι θα ελέγχουν και θα αποπτεύουν. Με αυτό τον τρόπο φεύγει η αβεβαιότητα που μπορεί να υπάρχει στους εργαζομένους καθώς κερδίζεται και χρόνος για το ποιός θα αποφασίσει μέσα στην επιχείρηση.

Η τυπική οργάνωση λοιπόν είναι ένα σύνολο κανόνων που ρυθμίζουν τις σχέσεις των εργαζομένων και αποβλέπουν στην επιδίωξη ορισμένων σκοπών.

Οι σκοποί που προσδιορίζονται είναι σαφείς και προκαθορισμένοι.

Η διάρθρωση του προσωπικού είναι αποτέλεσμα μελέτης και την αναλαμβάνουν ειδικά άτομα που ξέρουν από αυτές τις καταστάσεις.

Έτσι για να γίνουν τα έργα που έχει βάλει σαν στόχο ο οργανισμός θα πρέπει να υπάρχει σωστή κατανομή του προσωπικού, ώρες απασχόλησης, αμοιβές, κ.λ.π. Πάνω απ'όλα σωστή

οργάνωση.

#### ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Σε μια επιχείρηση για να επιτευχθεί ένα ορισμένο έργο θα πρέπει να υπάρχει ένα σχέδιο οργάνωσης. Θα πρέπει να γίνει σωστή κατανομή του προσωπικού ανά τμήμα και σε κάθε τμήμα να μπει επικεφαλής ο κατάλληλος προϊστάμενος. Αμα είναι πολύ μεγάλη η επιχείρηση μπορεί πιο ψηλά από όλους να βρίσκεται ένας γενικός διευθυντής. Πιο κάτω θα έχουμε δύο ή τρεις διευθυντές. Ο γενικός διευθυντής παίρνει αναφορά από τους επιμέρους διευθυντές. Οι επιμέρους διευθυντές παίρνουν αναφορά από τους προϊσταμένους των τμημάτων και ο προϊστάμενος από τους επικεφαλής των ομάδων. Έτσι θα έχουμε και μια σωστή τυπική οργάνωση που θα έχει ευεργετικά αποτελέσματα και στους εργαζομένους.

Για να λειτουργήσει σωστά αυτό το σύστημα θα πρέπει να υπάρχει υπακοή από τους εργαζόμενους καθώς και κατανόηση από τα ψηλότερα κλιμάκια. Οποσδήποτε η μη ύπαρξη τυπικής οργάνωσης αποσυντονίζει έναν οργανισμό με αποτέλεσμα να μην είναι αποδοτικός και αυτό να έχει επιπτώσεις στους εργαζομένους αρνητικές.

Όλοι έχουν καταλάβει ότι η ύπαρξη τυπικής οργάνωσης είναι όχι μόνο αναγκαία αλλά απαραίτητη σ'έναν οργανισμό για να προχωρήσει αποδοτικά.

#### ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Παράλληλα όμως με την τυπική οργάνωση αναπτύσσονται μέσα σ'έναν οργανισμό σχέσεις που δεν έχουν επίσημο χαρα-

κτήρα αλλά ασκούν επίδραση στην λειτουργία της τυπικής οργάνωσης.

Αυτές οι σχέσεις είναι η άτυπη οργάνωση και δεν ρυθμίζεται από τους κανόνες της τυπικής οργάνωσης.

Στην άτυπη οργάνωση τα μέλη του οργανισμού βρίσκονται σε επικοινωνία μεταξύ τους και συνθέτουν ορισμένες ομάδες οι οποίες δημιουργούν μεταξύ τους μια παράδοση και καθορίζουν ορισμένες αρχές και κανόνες συμπεριφοράς.

Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται για να καλύψουν ορισμένες ανάγκες που δεν καλύπτονται από την τυπική οργάνωση.

Ετσι μπορεί μέσα σε μια επιχείρηση ένας εργάτης να παίξει ηγετικό ρόλο και να έχει μια μικρή ομάδα που να υπακούει σ' αυτόν και ας μην αναγνωρίζεται σαν προϊστάμενός τους.

Επίσης κάποιοι που έχουν αποκτήσει εμπειρίες και ικανότητες στη δουλειά να μπορούν να κατευθύνουν μια ομάδα με επιτυχία και ας μην αναγνωρίζονται επίσημα σαν ηγετικά πρόσωπα υποκαθιστώντας τους επίσημους ηγέτες.

Οι ομάδες που εξελίσσονται μ' αυτό τον τρόπο μπορεί να συμβάλλουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας του οργανισμού.

Στην άτυπη οργάνωση όπως έχουμε δει δεν υπάρχουν τυπικοί κανόνες που να ρυθμίζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά αυτή αναπτύσσεται πάνω και πέρα από τους κανόνες αυτούς δημιουργώντας δικές της παραδόσεις και ήθη.

Στην άτυπη οργάνωση οι σχέσεις των εργαζομένων έχουν προσωπικό χαρακτήρα αντίθετα με την τυπική όπου οι σχέσεις είναι τυπικές.

Ετσι μπορούμε να πούμε ότι η άτυπη οργάνωση βασίζεται πάνω

στους συναισθηματικούς δεσμούς των ατόμων και δεν μπορεί να ελεγχθεί από την τυπική οργάνωση.

Βλέπουμε ότι ένας διευθυντής, που έχει τυπική εξουσία να ασκεί μερικές φορές μικρότερη επιρροή από έναν που είναι ηγέτης άτυπων ομάδων. Η ανάδειξη ηγετών των άτυπων ομάδων επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Αυτοί είναι η ηλικία, η αρχαιότητα, η έντονη προσωπικότητα κ.λ.π.

Η άτυπη οργάνωση πολλές φορές συμπληρώνει την τυπική. Το έργο της πολλές φορές είναι θετικό και μπορούμε να πούμε ότι ικανοποιεί πολλές ανάγκες των εργαζομένων που δεν ικανοποιεί η τυπική οργάνωση.

Ετσι κάλλιστα μπορούμε να πούμε ότι υποκινεί θετικά τους εργαζομένους. Το πιο σημαντικό είναι ότι δεν μπορεί να καταργηθεί από τους τυπικούς ηγέτες γιατί βασίζεται σε συναισθηματικά κίνητρα γι' αυτό όσο υπάρχουν άνθρωποι στην επιχείρηση θα υπάρχει και άτυπη οργάνωση.

Η άτυπη οργάνωση, όπως είδαμε, δημιουργείται και αναπτύσσεται ανεξάρτητα από την θέληση της διοίκησης.

Αποτελεί ένα απαραίτητο στοιχείο της επιχείρησης όπου η διοίκηση οφείλει να το αντιμετωπίσει με την δέουσα σοβαρότητα.

Η διοίκηση λοιπόν θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ορισμένα μέσα για να επηρεάσει τη δράση της με ευνοϊκό τρόπο, έτσι ώστε να αποβεί προς όφελος και της επιχείρησης και των εργαζομένων.

Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να κάνει γνωστό στους εργαζομένους ότι η Διοίκηση κατανοεί και δέχεται την ύπαρξη της άτυπης οργάνωσης.

Επίσης πρέπει να εξετάσει τις επιδράσεις των αποφάσεων που παίρνει πάνω στα άτυπα συστήματα οργάνωσης.

Ακόμη πρέπει να προσπαθήσει ώστε τα συμφέροντα της τυπικής οργάνωσης να ταυτίζονται με τα συμφέροντα της άτυπης.

Ακόμη πρέπει να αποφεύγει δραστηριότητες που μπορούν να βλάψουν την άτυπη οργάνωση.

Η διοίκηση θα πρέπει να αξιολογεί τα άτομα, έτσι ώστε να είναι αποδεκτά από τους εργαζομένους.

Επίσης η διοίκηση θα πρέπει να είναι συγκαταβατική με τους φορείς της άτυπης οργάνωσης. Εάν βλέπει ότι δεν μπορεί να λυθεί ένα πρόβλημα με την τυπική οργάνωση καλό είναι να αφήνει να παίρνουν πρωτοβουλίες οι ηγέτες της άτυπης οργάνωσης.

Έτσι για παράδειγμα ένας τυπικός ηγέτης έχει μια ιδέα για μια ορισμένη εργασία κατά πως θα εκτελεί και μετά από ένα χρονικό διάστημα αυτή η εργασία δεν αποδίδει.

Παράλληλα ένας άτυπος ηγέτης έχει μια δική του πρόταση για το πως θα εκτελεστεί αυτή η εργασία. Η διοίκηση καλό είναι να δοκιμάσει και αυτή την πρόταση μήπως αποδώσει.

Έτσι βλέπουμε ότι το ένα σύστημα οργάνωσης μπορεί να συμπληρώσει το άλλο για το καλό της επιχείρησης.

Επίσης η διοίκηση δεν θα πρέπει να δείχνει αυταρχικότητα γιατί τότε θα ανπτυχθεί μια ισχυρή άτυπη οργάνωση που θα προσπαθήσει να προστατέψει τα συμφέροντά της με αποτέλεσμα να έχουμε σύγκρουση με πολλές αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζομένους.

Ένας σωστός συνδυασμός λοιπόν μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης θα έχει πολλά οφέλη.

Η τυπική οργάνωση θα πρέπει να έχει μια υπεροχή έναντι της άτυπης και αυτό για να προστατευθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και η ενότητα της επιχείρησης.

Παράλληλα θα πρέπει να υπάρχει και ένα καλά αναπτυγμένο άτυπο σύστημα το οποίο θα αποβλέπει στην εξασφάλιση της συνοχής των ομάδων και της ομαδικής εργασίας.

Ο καλύτερος συνδυασμός θα συμβάλλει στην ανάπτυξη του οργανισμού γενικότερα και στην καλή ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων ώστε να επιτευχθεί η υποκίνηση που είναι ο ανώτερος στόχος της επιχείρησης.

#### ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ /

Όλα αυτά γίνονται λοιπόν για να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι. Ως τώρα έχουμε δει την ηγεσία και την υποκίνηση ξεχωριστά.

Ας δούμε κάπως πιο αναλυτικά τη σχέση της ηγεσίας με την υποκίνηση σε ορισμένα βασικά σημεία.

Για να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον υποκίνησης βασικά εξαρτάται και από την ηγεσία. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι πεπειραμένος και να είναι αρεστός. Να έχει τρόπο να ελκύει ανθρώπους και να είναι πετυχημένος. Οι υφιστάμενοί του θα πρέπει να του έχουν εμπιστοσύνη.

Αυτός θα πρέπει να υποκινεί τους εργαζομένους ώστε αυτοί να είναι ικανοποιημένοι από τηνεργασία τους, βασικά στοιχεία που διαμορφώνουν την εικόνα ενός πετυχημένου ηγέτη είναι η ικανότητα να κερδίζει την αφοσίωση των εργαζομένων και να εργάζονται μαζί και αυτός για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έχουν χαρακτηί.

θα πρέπει να τους ενθαρύνει στα καθήκοντά τους και να τους εξυψώνει το ηθικό.

Βασικές κατευθύνσεις λοιπόν του ηγέτη για να επιτευχθεί υποκίνηση είναι η αναγνώριση της προσωπικότητας των εργαζομένων, η ικανοποίηση των φυσικών και ψυχολογικών αναγκών. Όπως έχουμε και προαναφέρει οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να θεωρούνται άψυχα πλάσματα αλλά άνθρωποι που έχουν προβλήματα και ανάγκες. Η επίλυση αυτών έχει θετική επίδραση σ'αυτούς και τους υποκινεί. Η όλη διαδικασία της υποκίνησης και ο μηχανισμός υποκίνησης θα πρέπει να είναι καλά μελετημένοι γιατί τα μηνήματα που δέχονται οι εργαζόμενοι δεν είναι πάντοτε τα κατάλληλα. Έτσι έχουμε αρνητικές επιδράσεις. Θα πρέπει λοιπόν να προσεχτούν τα μηνήματα για να έχουμε θετική υποκίνηση.

#### ΑΡΧΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.

Η υποκίνηση έχει ορισμένες βασικές αρχές. Ας δούμε μερικές από αυτές.

Οι άνθρωποι θέλουν να νιώθουν ότι είναι σπουδαίοι. Η ηγεσία πρέπει να τους αναγνωρίσει σαν σπουδαί και χρήσιμα άτομα.

Κάθε άνθρωπος θέλει να ενθαρρύνεται στην εργασία του. Η ηγεσία θα πρέπει να τους βοηθάει και να τους δίνει θάρρος. Ακόμη κάθε άνθρωπος θέλει να παίρνει επαίνους για να τώνεται το ηθικό του.

Καλό είναι η ηγεσία να επαινεί το προσωπικό όταν χρειάζεται.

Ακόμη θα πρέπει να υπάρχει δημοκρατικότητα μέσα στην

επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι θέλουν να εκλέγουν και να επιλέγουν αυτούς που θέλουν για ηγέτες στις ομάδες τους.

Θα πρέπει η ηγεσία να έχει δημοκρατικό σύστημα στην επιχείρησή της.

Αυτές είναι οι πιο βασικές αρχές της υποκίνησης.

Μερικές φορές έχουμε χαμηλή υποκίνηση. Αυτό οφείλεται στο ότι δεν υπάρχουν κίνητρα για υποκίνηση και στην μη αναγνώριση των αρχών της υποκίνησης.

Μερικά από τα αίτια της χαμηλής υποκίνησης είναι το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσής του προσωπικού, ο ακάθαρτος χώρος, όταν δεν υπάρχουν στόχοι στην επιχείρηση.

Ακόμη όταν δεν υπάρχουν ευκαιρίες για συζήτηση εντός εργασίας.

Μεγάλο ρόλο για χαμηλή υποκίνηση παίζει και η μονοτονία όπως έχουμε προαναφέρει.

Για να υπάρξει λοιπόν σωστή υποκίνηση, ανακεφαλαιώνοντας όσα έχουν ειπωθεί, πρέπει να υπάρχει εκπαίδευση του προσωπικού, ικανοποίηση των αναγκών του, καθαρό και σωστό φυσικό περιβάλλον, κίνητρα οικονομικά και ηθικά, καταπολέμηση της ανίας και της κοπώσεως, αμοιβές ηθικές και οικονομικές, σωστή επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων καθώς και των εργαζομένων ή των ομάδων μεταξύ τους, να ισχύει δημοκρατικό σύστημα μέσα στις επιχειρήσεις, να κυριαρχούν οι αρχές της ελευθερίας, της ισότητας και της ασφάλειας, να παρέχονται ευκαιρίες στους εργαζομένους για κοινωνική άνοδο και καταξίωση, να υπάρχει ανταγωνιστικότητα και άμιλλα καθώς και σωστή οργάνωση.



Όλοι αυτοί οι παράγοντες λοιπόν πρέπει να συνυπάρχουν για να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή υποκίνηση.

Και αυτό γιατί ο εργαζόμενος μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον πρέπει να βλέπεται σαν άνθρωπος που έχει προβλήματα και ανάγκες και όχι σαν αντικείμενο που συμβάλλει μόνο στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχειρήσεως.-

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ  
ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΝΟΜΟΥ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ

Στην περιοχή αυτή υπάρχουν σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων που απασχολούν αρκετούς εργαζομένους.

Θα περιγράψω τέσσερις από αυτές που γνωρίζω, γενικά τις συνθήκες επικρατούν, πως είναι το περιβάλλον τους και αν αυτό ικανοποιεί τους εργαζομένους.

Στην αρχή θα αναφέρω μια μεγάλη εταιρεία την ΚΑΙΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. που απασχολεί περίπου δύο χιλιάδες εργαζομένους.

Η μονάδα αυτή είναι η πιο σημαντική στο χώρο αυτό και μπορώ να πω ότι ικανοποιεί τους εργαζομένους από άποψη αμοιβών, περιβάλλοντος και οργανώσεως.

Το φυσικό περιβάλλον και οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης είναι σε πολύ καλό επίπεδο.

Εξω από τα κτίρια υπάρχουν χώροι για παρκάρισμα, καθώς και χώροι από πράσινο που προδιαθέτουν ευχάριστα τους εργαζομένους.

Ο τεχνολογικός εξοπλισμός της επιχείρησης είναι σύγχρονος και ασφαλής, με αποτέλεσμα να συμβαίνουν σπάνια ατυχήματα όπως έμαθα από μερικά άτομα που εργάζονται εκεί.

Επίσης οι χώροι είναι καθαροί αφού υπάρχουν άτομα που καθαρίζουν κάθε μέρα.

Η επιχείρηση είναι πολύ καλά οργανωμένη, αφού υπάρχουν επιμέρους διευθυντές που διευθύνουν τα τμήματα παραγωγής. Επίσης υπάρχουν επιστάτες οι οποίοι είναι έμπειροι και καθοδηγούν καθώς και ελέγχουν την εργασία.

Από πλευράς εργαζομένων είναι αρκετά ευχαριστημένοι από τη διοίκηση αφού τους συμπαρίσταται σε αρκετές περιπτώσεις τους αμοίβει με ικανοποιητικούς μισθούς, τους δίνει άδειες, επιδόματα, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα αρκετά καλό κλίμα.

Από πληροφορίες που έχω από μερικούς που δουλεύουν εκεί το μόνο πρόβλημα είναι η κάπως ανθυγιεινή εργασία γιατί παράγονται τσιγάρα και το προσωπικό έρχεται σε επαφή με τον καπνό με ορισμένες ουσίες που είναι βλαβερές.

Στο θέμα της εργασίας υπάρχουν και ώρες για ξεκούραση όπως μισή ώρα διάλειμα για να φάνε ή να πιούν κάτι οι εργαζόμενοι.

Το ωράριο είναι οκτάωρο και συνεχές, με το διάλειμα μέσα. Πάντως μερικά άτομα που ξέρω είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους και τις συνθήκες, έχουν όρεξη για εργασία και αυτό το αποδεικνύει και το ότι η επιχείρηση αυτή αυξάνει συνεχώς τα κέρδη της και την παραγωγικότητά της. Είναι αναμφισβήτητα η καλύτερη και η πιο οργανωμένη μονάδα στον χώρο αυτό.

Μια άλλη μικρή επιχείρηση που υπάρχει είναι και η "ΣΥΚΙΚΗ"

Μια επιχείρηση που παράγει σύκα τυποποιημένα και κάνει και εξαγωγές. Οι εργαζόμενοι εκεί δουλεύουν εποχιακά 4-5 μήνες το χρόνο.

Η επιχείρηση αυτή αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα μιας και οι εγκαταστάσεις της δεν είναι σε καλή κατάσταση. Επίσης ο τεχνολογικός εξοπλισμός δεν είναι ο καλύτερος δυνατός με αποτέλεσμα να υπάρχουν προβλήματα στην παραγωγή.

Ακόμη ο φωτισμός δεν είναι ικανοποιητικός, ο θόρυβος που κάνουν τα μηχανήματα είναι ενοχλητικός, η θερμοκρασία δεν μπορεί να ρυθμιστεί μιας και δεν υπάρχουν συστήματα εξαερισμού και κλιματισμού.

Είναι οπωσδήποτε αυτά προβλήματα που δεν προδιαθέτουν ευχάριστα τους εργαζομένους.

Ακόμη και οι κοινόχρηστοι χώροι είναι σε άθλια κατάσταση. Οι συνθήκες λοιπόν δεν είναι καθόλου καλές.

Παρά ταύτα η διοίκηση έχει βάλει ένα κίνητρο που κάπως κάνει τους εργαζομένους να ενδιαφέρονται για να βγάλουν εργασία.

Αυτό είναι το κίνητρο του ανταγωνισμού όπου το κάθε άτομο αμοίβεται με το κομμάτι. Έτσι όσα περισσότερα κιβώτια με τυποποιημένα σύκα βγάξει ο καθένας τόσο περισσότερο αμοίβεται.

Νομίζω, ότι πιο πολύ το χρηματικό κίνητρα κάνει τους εργαζόμενους να ενδιαφέρονται για την δουλειά.

Οι αμοιβές είναι ικανοποιητικές άμα δουλέχει κανείς σε οκτώωρη βάση.

Και εδώ υπάρχει μισή ώρα διάλειμα για ξεκούραση.

Επειδή έχω και προσωπική εμπειρία σ' αυτή τη δουλειά για κάποιο μικρό χρονικό διάστημα μπορώ να πω ότι και οι εργαζόμενοι απαιτούν καλύτερες συνθήκες για να γίνεται η εργασία τους πιο άνετη και να μην αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας.

Οπωσδήποτε σ' αυτή την επιχείρηση η ιδέα της υποκίνησης στηρίζεται σε οικονομικά κίνητρα πιο πολύ.

Μια άλλη επιχείρηση είναι το εργοστάσιο του "LEVIS" όπου

παράγονται ενδύματα.

Εκεί δουλεύει σημαντικός αριθμός εργαζομένων. Οι εγκαταστάσεις είναι πολύ καλές, ο φωτισμός ικανοποιητικός, ο χρωματισμός των κτιρίων είναι απαλός, τα μηχανήματα αρκετά σύγχρονα και γενικά είναι ένα εργοστάσιο που πληρεί πολύ καλούς όρους.

Υπάρχει ένα διοικητικό συμβούλιο καθώς και προϊστάμενοι που ελέγχουν.

Οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τις αμοιβές και την εργασία τους.

Ένα πρόβλημα όμως που παρατήρησα να υπάρχει σε εργαζομένους αυτού του εργοστασίου μιας και το έχω επισκευφθεί είναι ότι κάνουν συνεχώς την ίδια δουλειά και τους δημιουργείται ένα αίσθημα μονοτονίας.

Έτσι ενδιάμεσα υπάρχουν δύο δεκαπεντάλεπτα διαλλείματα για να σπάσει κάπως η ανία.

Είναι όμως από πλευράς εγκαταστάσεων αρκετά καλά και νομίζω ότι οι εργαζόμενοι εκεί είναι ευχαριστημένοι και δεν αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα.

Θα μπορούσα τέλος να αναφέρω και το ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ μιάς και είναι ένας οργανισμός που απασχολεί αρκετούς εργαζομένους.

Εκεί έχω κάνει πρακτική άσκηση και ξέω αρκετά καλά τι προβλήματα υπάρχουν.

Έτσι μπορώ να διακρίνω προβλήματα εγκαταστάσεων. Τα κτίρια δεν είναι και τόσο καθαρά αν και υπάρχει συνεργείο καθαρισμού.

Αυτό συμβαίνει βέβαια σε μερικές αίθουσες που υπάρχουν από

ασθενείς και δημιουργούνται προβλήματα καθαριότητα ανά πάσα στιγμή και ώρα.

Βέβαια στο νοσοκομείο απέξω υπάρχει χώρος με πράσινο και αυτό είναι κάπως ευχάριστο για τους εργαζομένους.

Τώρα τελευταία εισήχθησαν μερικά σύγχρονα μηχανήματα ιατρικά που βοηθούν το έργο των ιατρών.

Στο νοσοκομείο απ'ότι διαπίστωσα το κλίμα είναι πολύ καλό, οι εργαζόμενοι έχουν όρεξη για εργασία μιας και δεν κάνουν ιδιαίτερα κοπιαστικές και μονότονες δουλειές.

Ετσι στο νοσοκομείο υπάρχουν τα γραφεία της διοίκησης, κλινικές, συνεργεία ηλεκτρολόγων, πλυντήρια κ.τ.λ.

Από τι βλέπουμε υπάρχει μια ποικιλία εργασιών όπου είναι διαχωρισμένοι οι εργαζόμενοι ο καθένας στο τομέα του.

Ενδεικτικά λοιπόν ανέφερα μερικές επιχειρήσεις της περιοχής μου. Όπου υπάρχουν άριστες συνθήκες και οργάνωση καθώς και κίνητρα παρατήρηση ότι οι εργαζόμενοι έχουν αυξημένο ενδιαφέρον για εργασία. Όταν δεν υπάρχουν όλα αυτά λογικό είναι να μειώνεται το ενδιαφέρον τους και να μην πετυχαίνεται έτσι η μέγιστη δυνατή υποκίνηση.

