

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΩΝ

ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: "Η Ικανοποίηση από την εργασία σαν μέσο υποκίνησης  
στον εργασιακό χώρο. Έρευνα σε 4 επιχειρήσεις.

Τών Σπουδαστών:

Μπερδέκα Αργυρούλας  
Παπαχρυσανθάκη Χριστίνας  
Σκαλιώτη Κωνσταντίνου

ΠΑΤΡΑ, 1993



ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1051

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδες

ΕΙΣΑΓΩΓΗ . . . . .	1
--------------------	---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι.

#### Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ

1.1 Οριοθέτηση τής έννοιας "Ικανοποίηση από τήν εργασία" . . . . .	3
1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός τού όρου . . . . .	3
1.3 Διαχωρισμός από συγγενείς έννοιες . . . . .	3
1.4 Η πολυδιάστατη μορφή ικανοποίησης από τήν εργασία . . . . .	5

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ.

#### Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

2.1 Πώς διαμορφώνεται ή ανθρώπινη συμπεριφορά . . . . .	8
2.2 Ανατομία τής υποκίνησης . . . . .	9
2.3 Η διαδικασία τής υποκίνησης . . . . .	18
2.4 Θεωρίες για τά κίνητρα και τήν υποκίνηση . . . . .	21
2.5 Η θεωρία τών δύο παραγόντων τού F.Herzberg . . . . .	21
2.6 Πώς σχολιάζεται ή θεωρία τού F.Herzberg . . . . .	24
2.7 Σχέση τής θεωρίας τού F.Herzberg και τού Maslow . . . . .	26
A. ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ . . . . .	26
2.8 Η δράση και ή αντίδραση . . . . .	26
2.9 Εισηγήσεις για σωστή υποκίνηση . . . . .	27
2.10 Αίτια τής "χαμηλής υποκίνησης" . . . . .	28
2.11 Η διατήρηση τής υποκίνησης . . . . .	29

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ.

#### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

A. Η ΑΜΟΙΒΗ ΣΑΝ ΔΥΝΑΜΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ . . . . .	32
3.1 Η αμοιβή και οι ανάγκες . . . . .	32

3.2	Δυσκολίες στην εφαρμογή αμοιβής πού υποκινεί τό προσωπικό . . . . .	32
3.3	Μέθοδοι αμοιβών . . . . .	34
3.4	Η θέση τών εργαζόμενων και τών συνδικαλιστικών ενώσεων . . . . .	36
3.5	Βασικές αρχές στή μεθοδολογία εφαρμογής ενός συστήματος αμοιβών . . . . .	37
3.6	Τό σύστημα αμοιβής κατά χρόνο . . . . .	38
3.7	Ομαδικές αμοιβές και βραβεία, τό σχέδιο SCANLON . . . . .	39
3.8	Αιτιολογία οικονομικής αποζημίωσης . . . . .	42
3.9	Γενική επισκόπηση επί τών αμοιβών . . . . .	44
3.10	Ουσιώδεις απαιτήσεις ενός υγιούς συστήματος αμοιβών μέ κίνητρα - συμπεράσματα . . . . .	45
<b>Β. ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ . . . . .</b>		<b>47</b>
3.11	Είδη πρόσθετων παροχών πρός τούς εργαζόμενους . . . . .	47
3.12	Μιά φιλοσοφία τών ωφελημάτων τών εργαζόμενων . . . . .	52
3.13	Αρχές προγραμμάτων πρόσθετων παροχών στούς εργαζόμενους . . . . .	53
3.14	Συμπεράσματα και υποδείξεις . . . . .	56
<b>Γ. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ . . . . .</b>		<b>57</b>
3.15	Θέματα υγιεινής . . . . .	63
3.16	Συνθήκες εργασίας, υγιεινή και ασφάλεια τών εργαζόμενων, συμπεράσματα και υποδείξεις . . . . .	64
<b>Δ. ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ . . . . .</b>		<b>67</b>
3.17	Σχέσεις προϊστάμενου και υφιστάμενου . . . . .	67
3.18	Σχέσεις τών υφιστάμενων μεταξύ τούς . . . . .	70
<b>Ε. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ . . . . .</b>		<b>72</b>
3.19	Ικανοποίηση και δυσαρέσκεια . . . . .	73
3.20	Σχέσεις εργαζόμενων και επιχείρησης. Η διοίκηση τής επιχείρησης . . . . .	75
3.21	Προτάσεις . . . . .	77
3.22	Κίνητρα συμμετοχής τών εργαζόμενων στή διεύθυνση και τά ενδιαφέροντα τής επιχείρησης . . . . .	78

3.23	Οι μορφές και τα συστήματα συμμετοχής των εργαζόμενων στη διοίκηση των επιχειρήσεων . . . . .	82
------	---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV.

Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.1	Πώς να κεντρίσουμε την απόδοση . . . . .	85
-----	--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V.

ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΤΕΣΣΕΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Συμπεράσματα . . . . .	113
------------------------	-----

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πρωταρχική και βασική προϋπόθεση τής ανθρώπινης ζωής ή εργασία όχι μόνο παρέχει στον άνθρωπο τα μέσα για τήν ύπαρξή του, αλλά πλάθει, δημιουργεί και τόν ίδιο τόν άνθρωπο. Αν και συχνά ή εργασία θεωρείται σαν αναγκαίο κακό ή μέσο για τήν κάλυψη των βιοτικών μας αναγκών εν τούτοις ή συμβολή της στην όλη κοινωνική υπόσταση τού ανθρώπου είναι ιδιαίτερα σημαντική. Και τούτο γιατί ή εργασία πέρα από τήν καθαρά βιοποριστική της αποστολή, παίζει και σημαντικό κοινωνικό ρόλο, συνδέοντας τόν άνθρωπο μέ τήν κοινωνία.

Η εργασία είναι και αυτή μιά ανάγκη αν τήν πάρουμε από τήν άποψη ότι ό άνθρωπος έχει ανάγκη νά ζοδέψει τήν ενεργητικότητα πού έχει. Μ' όλο πού ό άνθρωπος ρέπει πρós τήν αδράνεια, εν τούτοις, δέν είναι ευχαριστημένος όταν δέν κάνει τίποτε.

Τό χρήμα, αναμφιβόλως, είναι ένα από τά μεγαλύτερα κίνητρα εργασίας γιατί μ' αυτό ικανοποιεί τις βιοτικές του ανάγκες. Σήμερα όμως πού κατά κάποιο τρόπο έχει φθάσει νά έχει εξασφαλίσει τό μισθό, θέλει κάτι παραπάνω. Γιατί βάσει και τού νόμου τής ιεραρχίας των αναγκών, μόλις ικανοποιηθεί μιά ανάγκη γεννιώνται αμέσως άλλες υψηλότερου επιπέδου.

Αυτό εξηγεί τό ότι σήμερα τό χρήμα δέν είναι ούτε τό μόνο ούτε τό κυριώτερο κίνητρο πού παρακινεί τόν άνθρωπο για εργασία. Αλλα κίνητρα εργασίας είναι ή επιτυχία, ή αναγνώριση, ή εργασία καθ' αυτή, ή δυνατότητα ανάληψης ευθυνών, ή δημιουργία ευκαιριών εξέλιξης.

Ζούμε σέ μιά εποχή όπου όλοι έχουν απαίτηση για ένα μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από τήν εργασία τους. Ο βαθμός ικανοποίησης εξαρτάται από τή μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών. Ειδικότερα αυτή ή ικανοποίηση εξαρτάται:

- Από τήν επιχείρηση, δηλαδή από τήν οργάνωση και τήν τακτική τής επιχείρησης, από τό μισθό, τις ώρες εργασίας, τό περιβάλλον, από τήν ασφάλεια στην εργασία, από τις παροχές πρós τούς εργαζόμενους.

- Από τό είδος τής εργασίας πού κάνει, αν βρίσκει σ'

αυτή ενδιαφέρον ή όχι, αν τού αρέσει ή όχι.

- Από τήν θέση πού κατέχει στήν εργασία. Όταν ένα άτομο είναι τοποθετημένο σέ υψηλή θέση, τότε ό βαθμός ικανοποίησής του είναι μεγαλύτερος.

- Από τίς σχέσεις πού επικρατούν στό χώρο εργασίας δηλ. τίς σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και τίς σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων. Όσο οί σχέσεις αυτές είναι αρμονικές και στηρίζονται σέ αμοιβαίο σεβασμό και εκτίμηση, τόση μεγαλύτερη ικανοποίηση νοιώθει ό εργαζόμενος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

### Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ

#### 1.1 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ "ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ"

Η εργασία αποτελεί ένα μέσο για την κάλυψη των βιωτικών αναγκών του ανθρώπου και ασκεί ένα σημαντικό κοινωνικό έργο εφόσον είναι αυτή που συνδέει τον άνθρωπο με την κοινωνία. Γνωρίζοντας την εργασία ενός ατόμου έχουμε την δυνατότητα να κάνουμε διάφορες υποθέσεις για την συμπεριφορά του γενικότερα, την παρούσα κατάστασή του καθώς και τις προοπτικές που έχει το άτομο αυτό.

Η εργασία επίσης κατατάσσει τα άτομα σε κατηγορίες μέσα στη κοινωνία όπως π.χ. "απασχολούμενοι", "μή απασχολούμενοι", "συνταξιούχοι", "σπουδαστές" κλπ. Συμβάλλει στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, όχι απλώς των αναγκών για στέγη και τροφή αλλά την ανάγκη για κοινωνική προβολή, γόητρο, αναγνώριση και σεβασμό.

Η εργασία καθεαυτή είναι ένα σημείο επαφής με τους φίλους, τους συναδέλφους και τα πρόσωπα του ίδιου πνευματικού επιπέδου.

Τέλος εφόσον η εργασία συνδέει το άτομο με το παρελθόν, και, το παρόν του δημιουργεί ένα πλαίσιο ανάπτυξης των φιλοδοξιών και των ονείρων του.

#### 1.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΟΥ

Ο όρος ικανοποίηση από την εργασία χρησιμοποιείται παράλληλα με τον όρο εργασιακές στάσεις. Η θετική τάση του ατόμου απέναντι στην εργασία συνεπάγεται την ικανοποίηση από αυτήν. Ενώ συμβαίνει το αντίθετο ακριβώς όταν η στάση του είναι αρνητική.

#### 1.3 ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟ ΣΥΓΓΕΝΕΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Ενας όρος που ανταποκρίνεται άμεσα στις αρχές των



εργασιακών στάσεων και της ικανοποίησης από την εργασία είναι ο όρος εργασιακό ηθικό.

Εχουν δοθεί πολλοί ορισμοί του εργασιακού ηθικού. Ετσι σύμφωνα με τους Likert και Willits εργασιακό ηθικό ενός ατόμου είναι η πνευματική στάση αυτού του ατόμου απέναντι σε όλα τα στοιχεία της εργασίας του καθώς και στα άλλα άτομα με τα οποία εργάζεται.

Ενας άλλος μελετητής αναφέρει ότι το εργασιακό ηθικό είναι ο βαθμός στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες του ατόμου καθώς και ο βαθμός ικανοποίησής του ίδιου του ατόμου από την γενικότερη εργασιακή του κατάσταση. Ο ορισμός όμως που συνήθως χρησιμοποιείται αναφέρει ότι το εργασιακό ηθικό είναι το σύνολο των διαθέσεων του προσωπικού τόσο απέναντι στο εργασιακό περιβάλλον όσο και στην ανάγκη της συνεργασίας για την εξυπηρέτηση του γενικότερου συμφέροντος του οργανισμού. Με αυτή την έννοια οι εργάτες με υψηλό ηθικό αγαπούν την εργασία και τον οργανισμό που υπηρετούν, ενώ συγχρόνως νοιώθουν την ανάγκη της συνεργασίας με τους άλλους για ένα κοινό σκοπό.

Η ικανοποίηση από την εργασία, οι εργασιακές στάσεις, το εργασιακό ηθικό συνήθως εντοπίζονται μέσα από συνεντεύξεις ή ερωτηματολόγια στα οποία οι εργαζόμενοι καλούνται να προσδιορίσουν το βαθμό στον οποίο αντιμετωπίζουν θετικά τις διάφορες απόψεις του εργασιακού τους ρόλου.

Καταλήγοντας τώρα σ' ένα ορισμό της ικανοποίησης από την εργασία, μπορούμε να πούμε ότι αυτή είναι η συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται το άτομο όταν βλέπει να πραγματοποιούνται οι στόχοι του που σχετίζονται άμεσα με τη συμμετοχή του στην παραγωγική διαδικασία, η καλύτερα στη διοικητική διαδικασία.

Αν θεωρήσουμε κάποιον ικανοποιημένο με ένα αντικείμενο, εννοούμε πως το αντικείμενο αυτό έχει θετική επίδραση γι' αυτόν. Ωστόσο η ικανοποίηση έχει πολύ περισσότερο περιορισμένη χρήση. Ετσι συνδέουμε την ικανοποίηση του ατόμου μόνο με τα αντικείμενα που έχει στην κυριαρχία του. Μπορούμε δηλαδή να αναφερθούμε στην ικανοποίηση ενός ατόμου από την παρούσα εργασία του και σε

καμιά περίπτωση δέν θά πρέπει νά στηριζόμαστε σέ εργασιακούς ρόλους μέ τούς οποίους μέ τούς οποίους δέν έχει ποτέ ασχοληθεί.

Είναι γενικώτερα αποδεκτό πώς ή ικανοποίηση από τήν εργασία πρέπει νά αντιμετωπίζεται σάν ένα σύνθετο σύνολο μεταβλητών. Για παράδειγμα είναι δυνατό νά υπάρχουν εργαζόμενοι οί οποίοι νά είναι ικανοποιημένοι από τίς σχέσεις τους μέ τούς επόπτες τους καί ανικανοποίητοι όσον αφορά τούς μισθούς τους. Κάτω από αυτές τίς συνθήκες ποιό θά είναι τό γενικό επίπεδο τής ικανοποίησής τους; Δέν είναι επομένως άχρηστο νά μελετάμε μεμονωμένους παράγοντες προσδιορισμού τής ικανοποίησης οί οποίοι παράγοντες έχουν άμεση σχέση μέ τόν εργασιακό ρόλο;

#### **1.4 Η ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Αν δεχτούμε ότι ή ικανοποίηση από τήν εργασία είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, τότε θά πρέπει νά προσδιορίσουμε αμέσως τίς διαστάσεις του.

Τά άτομα επιλέγουν ανάμεσα σέ επαγγέλματα καί οργανισμούς στους οποίους θά απασχοληθούν. Αυτή ή διάκριση είναι απαραίτητη για τόν προσδιορισμό τής ικανοποίησης από τήν εργασία λόγω τού ότι είμαστε σέ θέση νά προσδιορίσουμε τήν έκταση στήν οποία οί εργαζόμενοι προσελκύονται από τό επάγγελμα καί τόν οργανισμό ξεχωριστά.

Ερευνες απέδειξαν ότι υπάρχουν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων διαστάσεων τής ικανοποίησης από τήν εργασία. Ετσι προτείνεται ένας γενικός συντελεστής πού προσδιορίζει τή στάση απέναντι στήν εργασία, παίρνοντας πληροφορίες γύρω από θέματα πού αφορούν τή στάση απέναντι στήν επιχείρηση καί τήν φιλοσοφία της καί τήν διοίκησή της, ευκαιρίες για προαγωγή, περιεχόμενο τής εργασίας, ύψος ηγεσίας, οικονομικές αμοιβές καί μή, συνθήκες εργασίας καί εργασιακό περιβάλλον.

Υπάρχουν τουλάχιστον 4 πιθανές εξηγήσεις για τό γεγονός ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των διαφόρων μέτρων τής ικανοποίησης.

- α) Είναι πιθανό νά υπάρχουν κάποια ατομικά

χαρακτηριστικά τά οποία προσδιορίζουν τις αντιδράσεις των ατόμων σε διαφορετικές όψεις της εργασιακής κατάστασης. Τά άτομα ανάλογα μέ την εμπειρία τους κρίνουν διαφορετικά τόσο τόν εαυτό τους καί τούς άλλους όσο καί τις αποδόσεις τους. Επομένως είναι δυνατόν νά υπάρχουν άτομα πού νά ικανοποιούνται ευκολότερα καί άτομα πού ικανοποιούνται δύσκολα καί γιά νά ικανοποιηθούν πρέπει νά πραγματοποιηθούν οί στόχοι τους μέχρι ένα σημαντικό βαθμό. Τά άτομα ανάλογα μέ την εμπειρία τους θέτουν υψηλότερους ή χαμηλότερους στόχους καί ικανοποιούνται ανάλογα μέ τό βαθμό πού πραγματοποιούνται αυτοί οί στόχοι.

β) Είναι πιθανό οί θετικές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων μέτρων της ικανοποίησης από την εργασία νά οφείλονται στη μορφή των ερωτήσεων καί απαντήσεων πού χρησιμοποιούνται. Σε πολλές περιπτώσεις εκλέγουν την πρώτη λύση ή μιά θετική απάντηση. Ετσι παρουσιάζεται ένας υψηλός βαθμός ικανοποίησης από την εργασία. Τά άτομα συνήθως συμφωνούν μέ μιά κατάσταση ή πρόταση άσχετα από τό περιεχόμενό της. Μέ αυτές τις συνθήκες μιά θετική απάντηση μπορεί νά δηλώνει έλλειψη ικανοποίησης. Μερικές φορές προσδοκούμε την ύπαρξη μιάς σχέσης μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία καί της τάσης νά δοθούν οί "κοινωνικά επιθυμητές" απαιτήσεις. Μέ αυτό τό τρόπο δημιουργείται μιά ακόμα βάση στό συσχετισμό συγκεκριμένων μέτρων ικανοποίησης.

γ) Μιά τρίτη πιθανότητα είναι ότι οί εργασιακές καταστάσεις δέν παρέχουν ένα μονοδιάστατο τύπο αμοιβής. Γιά παράδειγμα επαγγέλματα τά οποία προσφέρουν υψηλούς μισθούς, προσφέρουν παράλληλα ποικιλία κινήτρων, υψηλότερη κοινωνική θέση καί πολλές άλλες αμοιβές διαφόρων μορφών. Οί θετικές συσχετίσεις της ικανοποίησης των ατόμων μέ τις διάφορες όψεις τού εργασιακού ρόλου μπορούν νά οφείλονται στό γεγονός ότι ορισμένες καταστάσεις πού προσδιορίζουν τις στάσεις αυτές συνδέονται μεταξύ τους.

δ) Τέλος είναι πιθανό ότι οί μετρήσεις ικανοποίησης από την εργασία βάσει διαφορετικών απόψεων των εργασιακών ρόλων συνδέονται λόγω τού ότι οί απόψεις αυτές

αλληλοεξαρτώνται. Αλλαγές στην ικανοποίηση που σχετίζονται με μία πλευρά του εργασιακού ρόλου, όπως η εποπτεία, μπορεί να μεταβάλουν την ικανοποίηση που αφορά μία άλλη πλευρά, όπως τό περιεχόμενο τής εργασίας ή και τό αντίστροφο.

Η έρευνα ή οποία θά καθορίσει ποιά από τίς παραπάνω εξηγήσεις είναι ή σωστή δέν έχει ολοκληρωθεί ακόμη.

Οί περισσότερες μελέτες που προσπαθούν νά καθορίσουν τούς παράγοντες που προσδιορίζουν την κανοποίηση από την εργασία χρησιμοποιούν συγκεκριμένα μέτρα ενώ αυτές που προσπαθούν νά εντοπίσουν τίς σχέσεις ανάλογα στην ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή συμπεριφορά χρησιμοποιούν περισσότερο γενικά μέτρα.

Ενα από τά προβλήματα που θά αντιμετωπίσουν αυτοί που ασχολούνται με την βιομηχανική ψυχαγωγία είναι ότι ό βαθμός ικανοποίησης από την εργασία, ποικίλει στα άτομα. Αυτές οί μεταβολές οφείλονται στην φύση των επαγγελμάτων. Εκφράζουν διαφορετική ικανοποίηση γιατί έχουν διαφορετικούς επόπτες ή συνεργάτες, γιατί εργάζονται σέ διαφορετικές επιχειρήσεις ή γιατί έχουν διαφορετικά καθήκοντα..

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι Ι

## Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

### 2.1 ΠΩΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΕΤΑΙ Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Οί ψυχολόγοι μάς λένε ότι οί άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν ορισμένους δρόμους για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Η συμπεριφορά έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών. Για τό λόγο αυτό, προκειμένου να διοικήσουμε τούς ανθρώπους, έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε τί επιδιώκουν από την εργασία τους. Υπό μορφή μιάς εξίσωσης υποκίνησης, ή όλη διαδικασία συμπεριφοράς θά μπορούσε να εμφανισθεί ως εξής: ΑΝΑΓΚΕΣ + ΚΙΝΗΤΡΑ = ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ.

Παρ' όλα αυτά, οί μεταβλητές (παράγοντες) αυτής τής εξίσωσης πολύ συχνά αλλάζουν τιμές (μεταβαλονται). Ας δούμε, σαν παράδειγμα, την περίπτωση ενός νεαρού ατόμου πού ενδιαφέρεται για μιά θέση. Είναι παντρεμένος, έχει δύο παιδιά, κατοικεί σε ένα διαμέρισμα και επιθυμεί να κτίσει μιά "ζεστή φωλιά", τό σπιτικό του. Είναι φυσικό, στη θέση πού βρίσκεται, να ρωτήσει πρώτα για τό ύψος τού μισθού πού τού προσφέρεται. Είναι σαφές, ότι ένα ισχυρό στοιχείο υποκίνησης για τό άτομο αυτό αποτελεί ή αμοιβή του. Εάν θέλουμε να τού προσφέρουμε μιά θέση και να τόν "υποκινήσουμε" να προσφέρει όλες τις ικανότητές του, πρέπει να προσέξουμε ιδιαίτερα τό θέμα τής αμοιβής. Πρέπει να βεβαιωθούμε ότι αμοιβεται επαρκώς για την επίδοσή του και ότι τού δίνεται ή ευκαιρία να αναπτύξει νέες ικανότητες, έτσι ώστε να προωθηθεί σε υψηλότερα επίπεδα εργασίας. Υποθέτοντας ότι οί ικανότητές του είναι μέσου επιπέδου η πάνω από τό μέσο όρο, ό προϊστάμενός του μπορεί να κάνει μιά αποτελεσματική δουλειά υποκίνησης πιέζοντας και παρέχοντας ευκαιρίες ανάπτυξης, δίνοντας δηλαδή στο νέο μιά ευκαιρία να κάνει κάτι και, πάνω απ' όλα, ανταμοίβοντας την

επίδοσή του με αυξήσεις στο μισθό του.

Υποθέστε τώρα ότι πέρασαν μερικά χρόνια. Ο νέος έφτιαξε σιγά - σιγά τό σπίτι του, τά παιδιά του πηγαίνουν στο δημοτικό, και μπορεί νά θεωρηθεί σ' ένα βαθμό φτασμένος. Ερωτάται: Τά χρήματα εξακολουθούν νά αποτελούν γι' αυτόν "στοιχείο υποκίνησης;" Η απάντηση είναι "ναί". Τώρα όμως άλλες ανάγκες είναι πιό σημαντικές. Όταν μιλάει για τή δουλειά, μιλάει συχνά για θέματα όπως "επιτυχία" και "επιτεύγματα". Λαχταρά μιά νέα ευκαιρία για νά αναπτύξει όλο τό φάσμα τών δυνατοτήτων του. Σκέπτεται μέ κριτήριο τό βαθμό υπευθυνότητας πού συνδέεται μέ τή δουλειά πού κάνει. Η αναγνώριση, πέρα από τήν αύξηση στήν αμοιβή, γι' αυτόν απέκτησε ιδιαίτερη σπουδαιότητα, όπως επίσης οί σχέσεις μέ τούς συναδέλφους του και ή εκτίμηση πού τρέφουν στο πρόσωπό του. Μέ λίγα λόγια, έφτασε σέ ένα σημείο πού ή δουλειά του δέν είναι τίποτα άλλο παρά ένας μισθός και μιά ρουτίνα.

Τό συμπέρασμα είναι ότι ό μισθός δέν προκαλεί πάντα τήν ίδια "υποκίνηση". Γι' αυτό, τό διοικητικό στέλεχος πρέπει νά δει τόν υφιστάμενό του σάν άνθρωπο πού μεταβάλλει τή στάση του και πρέπει νά δείξει ιδιαίτερη ευαισθησία στις αλλαγές τής ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ας εξετάσουμε, λοιπόν, γενικά τό μηχανισμό τής ανθρώπινης συμπεριφοράς για νά αναλύσουμε, στή συνέχεια, τίς ανάγκες πού τόν παρακινούν νά δράσει ή νά μήν δράσει σέ μιά συγκεκριμένη περίπτωση. Μπορούμε νά απλοποιήσουμε τό πρόβλημά μας άν δεχθούμε - λίγο μηχανιστικό - ότι κάθε ενέργεια τού ανθρώπου αποτελεί μιά ανταπόκριση σέ εσωτερικούς ερεθισμούς ή εσωτερικές παρορμήσεις (ωθήσεις, κίνητρα, ανάγκες, επιδιώξεις). Ερέθισμα μπορούμε νά ορίσουμε καθετί τό οποίο προκαλεί μιά αντίδραση τού ανθρώπινου οργανισμού (π.χ. τό δυνατό φώς προκαλεί συστολή τής κόρης τού ματιού) και ανταπόκριση τήν αντίδραση τού οργανισμού στα διάφορα ερεθίσματα (π.χ. ή συστολή τής κόρης αποτελεί ανταπόκριση τού οργανισμού, στο ερέθισμα φώς).

## 2.2 ΑΝΑΤΟΜΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Όταν πρόκειται για φυσικά ερεθίσματα, ή διαδικασία είναι μάλλον ξεκαθαρισμένη και απλή. Αντίθετα όμως, όταν

πρόκειται για ψυχολογικά ερεθίσματα πολλές φορές είναι δύσκολο νά βρούμε τήν πρωταρχική αιτία και νά τήν ικανοποιήσουμε, γιατί συνήθως οί ανθρώπινες ανάγκες, επιδιώξεις και επιθυμίες δέν έχουν όρια.

Οί ψυχολόγοι συνήθως μιλούν για τίς ανθρώπινες ανάγκες μέ κριτήριο κάποιο τύπο ιεραρχίας αναγκών. Ο Maslow ανέλυσε τίς ανάγκες ως εξής:

### 1. ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Είναι οί ανάγκες, από τίς οποίες εξαρτάται ή επιβίωσή μας, όπως π.χ. πείνα, δίψα, ενδυμασία, κατοικία, διαίτιση τού είδους. Αυτές καλύπτονται όταν τό άτομο αισθάνεται, πώς αυτός και ή οικογένειά του έχουν εξασφαλίσει όλα τά απαραίτητα εφόδια, πού επιβάλλουν σήμερα οί συνθήκες μιάς στοιχειώδους διαβίωσης. Και αυτά εξασφαλίζονται μέ τήν εργασία. Η εργασία είναι ένα πρώτο δικαίωμα και καθήκον. Είναι δικαίωμα τού ανθρώπου νά επιζήσει μέ τό ν' αποκτήσει τά αναγκαία μέσα' γι' αυτό έχει απαίτηση για ένα ικανοποιητικό μισθό. Τό θέμα, τώρα, ποιός είναι ικανοποιητικός μισθός έχει εγείρει πολλές συζητήσεις. Πάντως είναι πιά αποδεκτό, ότι ή εργασία δέν αποτελεί εμπόρευμα ώστε νά διαμορφώνεται ή τιμή της βάσει τού νόμου τής προσφοράς και τής ζήτησης' γι' αυτό, και μέ διεθνείς ακόμη συμβάσεις, έφθασαν νά καθορίσουν ένα κατώτατο όριο μισθού. Ο εργαζόμενος μέ τή σειρά του, έχει καθήκον και υποχρέωση νά καταβάλει τίς μεγαλύτερες προσπάθειες για νά κερδίσει τήν αμοιβή αυτή. Κάθε φορά πού οί εργαζόμενοι νομίζουν ότι δέν ικανοποιούνται οί ανάγκες τους αυτές, καταφεύγουν στήν απεργία. Είναι και αυτή ένα είδος συμπεριφοράς. Οργανώνονται σέ συνδικάτα μόνο και μόνο για νά επιτύχουν μέ όσο τό δυνατό καλύτερο τρόπο τήν ικανοποίηση τών αναγκών τους.

### Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Δέν αρκεί όμως ή ικανοποίηση τών αναγκών τής πρώτης κατηγορίας. Ο άνθρωπος έχει και τήν ανάγκη νά αισθανθεί

ασφάλεια και βεβαιότητα για τό μέλλον. Και όταν λέμε ασφάλεια δέν εννοούμε μόνο τή σωματική αλλά και τή ψυχική. Η παρουσία π.χ. τής μητέρας εμπνέει στο παιδί τό αίσθημα τής ασφάλειας. Δέν μπορεί ό άνθρωπος νά προχωρήσει στή ζωή, όταν βρίσκεται σ' ένα εχθρικό περιβάλλον. Έχει ανάγκη από ασφάλεια και αυτοπροστασία τού ψυχικού του οργανισμού.

Αν έρθουμε τώρα στο πεδίο τής εργασίας, ό εργαζόμενος, για νά νοιώσει ασφάλεια, ζητά μιά μόνιμη απασχόληση, προαγωγή και γενικά εξασφάλιση τού μέλλοντος και σταθερότητα στήν εργασία του. Η σταθερότητα αυτή στήν εργασία εξυπηρετεί τόν εργαζόμενο από ψυχολογική πλευρά όπως είπαμε, αλλά εξυπηρετεί ταυτόχρονα τήν επιχείρηση, γιατί έτσι αποφεύγει τίς απώλειες πού προέρχονται από συνεχή αλλαγή προσωπικού.

Ένα άλλο θέμα για νά δημιουργηθεί στον εργαζόμενο τό αίσθημα τής ασφάλειας στον τόπο τής εργασίας, είναι τά μέτρα, πού λαμβάνονται για τήν προφύλαξη τής σωματικής του ακεραιότητας και τής υγείας του. Ο θεσμός τών κοινωνικών ασφαλίσεων (ασφάλεια υγείας, ατυχημάτων, γήρατος, ανεργίας) έχει επεκταθεί σ' όλες τίς ανεπτυγμένες χώρες. Σ' αυτό επίσης πού συντείνουν και γενικά προγράμματα κοινωνικής πολιτικής. Μ' αυτά εξασφαλίζεται ή ικανοποίηση τής ανάγκης ασφάλειας τού εργαζόμενου, πού τού είναι τόσο απαραίτητη για τή ψυχική του υγεία και ισορροπία. Μόνο έτσι μπορεί ό άνθρωπος νά εργαστεί απερίσπαστα και νά γίνει πίο αποδοτικός στή δουλειά του.

### 3. Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΡΕΠΕΙΑΣ

Στήν ανθρώπινη φύση είναι και ή ανάγκη τής αξιοπρέπειας, δηλαδή ή πίστη ότι έχει ανθρώπινα δικαιώματα πού πρέπει νά τύχουν καθολικού σεβασμού. Η ανάγκη αυτή τού σεβασμού στήν ανθρώπινη αξιοπρέπεια, έγινε τόσο πολύ αισθητή στήν ανθρωπότητα, κυρίως μέ τά τραγικά γεγονότα τού δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, ώστε σύσσωμος ό πολιτισμένος κόσμος αποδέχθηκε τήν οικουμενική διακήρυξη τών Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων τού 1948. Τό όλο πνεύμα τής διακηρύξης βασίζεται, στή διαπίστωση πώς ό άνθρωπος έχει φυσικά και



αναπαλλοτριώτα δικαιώματα που προέρχονται από την ιερότητα της πνευματικής του φύσης. Εκείνο τό οποίο τονίζεται, είναι ή αναγνώριση της ανάγκης της ανάπτυξης της προσωπικότητάς του. Γιατί, πράγματι συναφής μέ την ανάγκη αξιοπρέπειας είναι καί ή ανάγκη αυτοεκφράσεως, καί όσο πιο καλά θά ικανοποιείται αυτή ή ανάγκη, τόσο περισσότερο θά δημιουργείται μια αυτοεκτίμηση για τό ίδιο του τό άτομο.

Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη νά τού συμπεριφέρονται, σάν σέ ανθρώπινο όν, μέ τόν σεβασμό που τού ταιριάζει. Η κάλυψη λοιπόν των αναγκών επιβίωσης, δέν τού φθάνει: "Ούκ επ' άρτω μόνω ζήσεται άνθρωπος". Πρέπει νά συμπληρωθεί καί από την άποψη της ανθρώπινης υποστάσεώς του.

Αλλά αυτή ή στάση σεβασμού δέν είναι πάντοτε εύκολο νά υιοθετηθεί. Κι' όλη την καλή θέλησή του άν τύχει νά έχει ένα άτομο, νά φερθεί ανθρώπινα πρós ένα άλλο, αυτό γίνεται δύσκολο όταν αυτός ό άλλος έχει μια ταραγμένη καί προβληματική προσωπικότητα.

Είναι πολύ δύσκολο νά χειρισθεί κανείς ένα τέτοιο εργαζόμενο. Για νά προσαρμοσθεί τό πρόσωπο αυτό στη δουλειά του, χρειάζεται πριν μια κάποια θεραπεία. Απ' αυτό προκύπτει πόσο μεγάλος είναι ό ρόλος τού Βιομηχανικού Συμβούλου ή Ψυχολόγου. Εάν είναι μέσα στις δυνατότητες του, θά κοιτάζει ό ίδιος νά αποκαταστήσει κατά κάποιο τρόπο την ψυχική του υγεία. Πολλές φορές ή ψυχική του διαταραχή είναι προσωρινή, γιατί προέρχεται από ορισμένα προβλήματα. Τότε μπορεί ό ψυχολόγος νά βοηθήσει στη λύση των προβλημάτων του αυτών καί τό άτομο νά αποκατασταθεί. Εάν πάλι, ή αιτία είναι πολύ σοβαρότερη, τότε θά πρέπει νά τόν παραπέμψει σέ ειδικό γιατρό.

Τά άτομα αυτά βρίσκονται σέ διαρκή σύγκρουση μέ τούς συναδέλφους του καί τούς προϊσταμένους τους. Συνήθως αυτά υπόκεινται καί στά περισσότερα ατυχήματα. Τά αίτια μιας ψυχικής ανωμαλίας είναι πολλά. Μπορούμε νά πούμε ότι μπορεί νά προέρχονται από σωματικές ή ψυχοδιανοητικές αναπηρίες τού ίδιου τού ατόμου, ή από τό περιβάλλον της οικογένειας ή της εργασίας του.

#### 4. Η ΑΝΑΓΚΗ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ

Ο άνθρωπος έχει ανάγκη νά τού αναγνωρίζουν τήν προσπάθειά του κι ακόμη νά γίνεται παραδεκτός από τό περιβάλλον του. Η ανάγκη αυτή αναγνώρισης και επιδοκίμασίας δέν είναι εγωϊστική, αλλά ανθρώπινη. Τό χρειάζεται ο άνθρωπος, για νά δει πού βαδίζει: Βρίσκεται στον ορθό δρόμο; ακολουθεί σωστή τακτική; Εκτός πιά αν ο άνθρωπος βρίσκεται στην ακμή του κι αγωνίζεται νά ανοίξει νέο δρόμο. Αλλά και πάλι από κάποιον άλλο θέλει νά αναγνωρίζεται για νά μή νοιώσει αφόρητη πικρία. Είναι ανθρώπινο τό παράπονο τού παιδιού, τού νέου, τού εργαζόμενου, όταν δέν τόν αναγνωρίζουν. Όταν ο άνθρωπος ξέρει ότι επιδοκιμάζεται, τότε προχωρεί στη ζωή. Αλλιώς, μπορεί νά ξεφύγει από τήν κανονική τροχιά και νά υιοθετήσει στάση αντικοινωνική. Γι' αυτό, ο έπαινος, τόσο για τό παιδί - μαθητή όσο και για τόν εργαζόμενο, είναι πολύ καλύτερο μέσο αγωγής, παρά ή τιμωρία.

Στήν πρακτική του μορφή και στον τόπο τής εργασίας, αναγνώριση θά πεί ότι λαμβάνω υπόψη τήν γνώμη, τίς εισηγήσεις, τίς υποδείξεις τού άλλου, ότι καλώ αυτόν τόν άλλον και τόν συμβουλεύομαι.

Η πείρα απέδειξε, ότι ή επιχείρηση έχει πολλά νά ωφεληθεί από τίς ιδέες και τίς εμπνεύσεις τών εργαζόμενων για τήν βελτίωση τών μεθόδων παραγωγής. Ο εργαζόμενος, εξ' άλλου, όταν αισθάνεται ότι υπολογίζεται ή γνώμη του και ή συνεισφορά του, αναπτύσει όλο και μεγαλύτερο ζήλο για τή δουλειά του, όλο και περισσότερο δένεται μ' αυτή και τήν επιχείρηση.

Αυτό έγινε πιά κατανοητό από τόν κόσμο τών επιχειρηματιών, ώστε νά εισάγουν τό σύστημα συμμετοχής τών εργαζομένων και τό σύστημα παροχής ειδικών αμοιβών και βραβείων, για νά παρακινήσουν ακόμη περισσότερο τούς εργαζόμενους στό νά αναπτύξουν πρωτοβουλία γύρω από τά θέματα τής εργασίας τους.

## 5. Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΛΛΟΥ ΦΥΛΟΥ

Η ανάγκη αυτή δέν είναι μόνο ένστικτο, δέν έχει μόνο τό βιολογικό στοιχείο. Έχει κι ένα ανθρώπινο στοιχείο. Πηγάζει από τό στοιχείο τής αγάπης πρός τόν άνθρωπο. Η σωστή θέση είναι νά συναντήσεις τόν άλλον σάν υποκείμενο, σάν άνθρωπο, κι όχι σάν αντικείμενο. Ο τόπος εργασίας είναι ταυτόχρονα καί τόπος συναντήσεως τού άλλου φύλου. Πολλές παρανοήσεις, προστριβές, συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων οφείλονται πολλές φορές στό πρόβλημα αυτό καί σέ σημείο νά διαταράσσονται επικίνδυνα οι ανθρώπινες σχέσεις σέ βάρος τού οικονομικού αποτελέσματος. Συναισθήματα εχθρότητας καί μνησικακίας μπορεί νά έχουν τήν πηγή τους στή μή ικανοποίηση τής ανάγκης αυτής.

## 6. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

α) Η ανάγκη τού νά ανήκει κανείς κάπου.

Ο άνθρωπος, από τή φύση του, επιδιώκει τήν επαφή μέ τόν συνάνθρωπό του. Η ανάγκη αυτή βρίσκει τήν έκφρασή της στή δημιουργία ομάδας, κοινότητας. Τό παιδί έχει ανάγκη ν' ανήκει σέ μιά οικογένεια, σ' ένα σχολειό, σέ μιά συντροφιά φίλων. Ο μεγάλος επί πλέον θέλει νά ανήκει καί σέ μιά ομάδα εργασίας είτε στενή μέσα στόν τόπο τής δουλειάς του, είτε πλατύτερα σέ μιά συνδικαλιστική οργάνωση. Ακόμη, τού αρέσει ν' ανήκει σέ διαφόρους συλλόγους καί νά παίρνει γενικά μέρος στήν ομαδική ζωή τής κοινότητάς του.

Μπαίνοντας στήν ομάδα, τόσο τό παιδί όσο καί ό εργαζόμενος, θέλει νά αισθάνεται ότι γίνεται αποδεκτός, φοβάται τήν απόρριψη καί τήν μή παραδοχή. Γιατί έτσι θά στερηθεί ακριβώς αυτήν τήν ικανοποίηση τής ανάγκης του νά ανήκει καί νά συμμετέχει σέ κάτι.

Ένα πολύ μεγάλο πρόβλημα πού έχει νά επιλύσει ό σχολικός ψυχολόγος καί ό ψυχολόγος εργασίας, είναι τό απομονωμένο άτομο. Αυτό αναδιπλώνεται στόν εαυτό του, απομονώνεται από τό περιβάλλον καί μπορεί νά αναπτύξει αντικοινωνική συμπεριφορά.

β) Η ανάγκη γοήτρου καί "θέσεως" (Status).

Δέν αρκεί στόν άνθρωπο ν' ανήκει σέ μιά ομάδα. Θέλει ακόμη, νά κερδίσει καί γόητρο καί θέση μέσα σ' αυτή, δηλαδή μιά θέση ιεραρχική στήν κοινωνική δομή, πού επιφέρει αναγνώριση καί προνόμια. Ολοι εργάζονται γιά νά διατηρήσουν ή νά ανυψώσουν τή θέση τους.

Τό γόητρο δέν ταυτίζεται πάντα μέ τήν θέση. Ένας πού κατέχει ένα σπουδαίο αξίωμα, λέμε ότι έχει μιά υψηλή θέση, μπορεί όμως νά μήν έχει γόητρο. καθορίζεται από τήν αξία, τήν τιμή, πού οί συνάδελφοί του θά τού αναγνωρίσουν. Τό γόητρο δέν αποκτάται μέ τήν επιβολή, είναι κάτι πού κερδίζεται μέ τήν προσωπική αξία.

Η ανάγκη γιά κατάληψη "θέσεως" είναι μιά πηγή δυσκολιών γιά τίς ανθρώπινες σχέσεις, αλλά καί γιά τήν επιχείρηση. Γιατί, προκειμένου νά βοηθήσω κάποιον σέ κάποια θέση - θέμα προαγωγών κλπ - πρέπει νά είμαι σέ θέση νά αξιολογήσω τήν εργασία του σωστά καί αντικειμενικά. Τά παράπονα πού δημιουργούνται - δίκαια ή άδικα - διαταράζουν καμμιά φορά επικίνδυνα τό ψυχολογικό κλίμα.

#### γ) Η ανάγκη τής ανθρώπινης περιπέτειας.

Ολες οί ανάγκες, αφορούν τήν εξυπηρέτηση τού ίδιου τού ατόμου. Λόγω όμως τής πνευματικής του φύσεως, ό άνθρωπος έχει νά καλύψει καί τήν ανάγκη νά ξεφύγει από τόν εαυτό του, νά προσέξει τόν άλλον καί νά τόν εξυπηρετήσει. Είναι ή έννοια τής προσφοράς. Η προσφορά είναι ένα υπερατομικό βίωμα. Γιά νά έχουμε μιά ψυχικός άρτια προσωπικότητα πρέπει νά μπορεί νά κάνει αυτό τό πέρασμα από τό άτομο στό πρόσωπο. Κατά τόν Jung, ό άνθρωπος προχωρεί εφ' όσον εγκαταλείπει τόν ενστικτώδη βίο καί βαδίζει πρós τόν πνευματικό, εφ' όσον φεύγει από τό εγώ καί πηγαίνει νά συναντήσει τό έσύ. Έτσι, τού δίνεται ή ευκαιρία ν' αναπτύξει όλο τόν πλούτο τών συναισθημάτων του καί νά δημιουργήσει σέ μιά σφαίρα υψηλότερων αξιών. Είναι ένα κίνητρο ανόδου. Οί διευθυντές τών επιχειρήσεων, οί ηγέτες τών συνδικαλιστικών οργανώσεων, ό ψυχολόγος ή ό σύμβουλος, έχοντας υπόψη τά ανωτέρω κίνητρα τής ανθρώπινης συμπεριφοράς, πρέπει νά προσπαθούν νά βρούν λύσεις καί νά εναρμονίσουν τίς ανθρώπινες αυτές ανάγκες τών εργαζόμενων, μέ τούς οικονομικούς σκοπούς τής επιχείρησης. Αν ξέρουμε νά

επιδράσουμε πάνω στα κίνητρα εργασίας, τότε είναι δυνατόν να πετύχουμε μια μεγαλύτερη αύξηση της απόδοσης, με μικρότερη κόπωση.

Τό θέμα, λοιπόν, είναι πώς να υποκινήσουμε τον εργαζόμενο για μια αποτελεσματική απόδοση. Κι αυτό θά τό πετύχουμε μόνο με τήν ικανοποίηση τών κατώτερων αναγκών αλλά και αναγκών ανωτέρου επιπέδου, όπως είναι ή ανάγκη σεβασμού, αυτοεκφράσεως, αναγνώρισεως γόητρου και θέσεως. Εάν δέν καλυφθούν οι ανάγκες αυτές, τότε τό άτομο ίσως να έχει δυνατότητες, να έχει ικανότητες, όμως να μήν τις χρησιμοποιεί, και τό επίτευγμα πού να είναι χαμηλό. Δέν ζητάμε από τον εργαζόμενο να ξεπεράσει τις ικανότητές του, αλλά να φθάσει να αποδώσει στο βαθμό πού φθάνουν οι ικανότητές του.

Άλλοι μελετητές ταξινομούν τις ανάγκες σε δυό μεγάλες κατηγορίες:

1. Έμφυτες

2. Επίκτητες. Τέτοιες είναι οι ανάγκες πού αποκτήσαμε από διάφορες εμπειρίες. Κι έχουμε τέτοιες ανάγκες, γιατί ανήκουμε σε κάποιο έθνος, κάποια φυλή, κάποια οικογένεια κλπ. Και οι επίκτητες ανάγκες είναι εξ' ίσου ισχυρές, όπως οι έμφυτες, και είναι και αυτές κίνητρα προς δράση. Τί έμφυτες ανάγκες τις έχουν όλοι οι άνθρωποι. Τά άτομα διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τις επίκτητες ανάγκες.

Θά λέγαμε ότι τό πιο στρατηγικό στοιχείο υποκίνησης της συμπεριφοράς στην εργασία είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και ή ανάγκη για σφάλεια. (Είναι πιο εύκολο να τις στεγάσουμε στην ίδια κατηγορία κάτω από τον τίτλο "οικονομικές ανάγκες" και να αναγνωρίσουμε ότι βασικά μπορούν να ικανοποιηθούν με τήν αμοιβή).

Μέχρι να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες, δέν μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία υποκινήσεως οι ανάγκες ανωτέρου επιπέδου. Πραγματικά, εάν τό τό επίπεδο του μισθού ενός εργαζόμενου είναι τόσο χαμηλό ώστε να αντιμετωπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση τών βασικών φυσιολογικών αναγκών και της ανάγκης για σφάλεια, υπάρχουν πολύ λίγες

πιθανότητες νά αντιδράσει σέ κίνητρα πού έχουν αναπτυχθεί για τήν ικανοποίηση κοινωνικών, ψυχολογικών αναγκών ή αναγκών για αυτοεκπλήρωση. Πρέπει γι' αυτό νά ικανοποιηθούν οί οικονομικές ανάγκες μέσω ενός επαρκούς και σχετικά ασφαλούς μισθού πριν καταβληθούν προσπάθειες για αποτελέσματα σέ άλλες κατευθύνσεις. Από τή στιγμή πού θά ικανοποιηθεί μιά ανάγκη, επαρκώς μειώνεται ή σημασία της ως ισχυρού στοιχείου υποκινήσεως σέ σχέση μέ άλλες ανάγκες. Μιά ανάγκη σπάνια ικανοποιείται πλήρως και σπάνια παύει τελείως νά αποτελεί στοιχείο υποκινήσεως. Παρ' όλα αυτά, όταν ό εργαζόμενος αισθάνεται ότι ή αμοιβή του είναι ανάλογη μέ τόν τύπο τής εργασίας πού κάνει, ότι είναι λογική και ότι θά συνεχίσει νά τήν εισπράξει, οί παραπέρα προσπάθειες υποκινήσεως του σέ υψηλά επίπεδα επιδόσεως μόνο για τή χρηματική αμοιβή, δέν θά έχουν πλήρη επιτυχία. Η, έστω και προσωρινή, ικανοποίηση τών οικονομικών αναγκών μειώνει τή σημασία τους, καθιστώντας πιο σημαντικές άλλες ανάγκες.

Ο τύπος και ή ένταση τών αναγκών ποικίλλουν από άτομο σέ άτομο, επειδή ό άνθρωποι δέν είναι ίδιοι. Π.χ. για ένα εργαζόμενο, οί οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες είναι δυνατό νά ικανοποιηθούν σχετικά εύκολα, όχι όμως και οί ανάγκες για αναγνώριση, κύρος, κλπ. Για έναν άλλο, ή ανάγκη νά ανήκει και νά είναι αποδεκτό και σημαντικό μέλος μιάς ομάδας, μπορεί νά έχει μεγαλύτερη σημασία. Η δυσκολία πού αντιμετωπίζει ό προϊστάμενος στήν περίπτωση αυτή είναι νά ερμηνεύει αυτά πού γνωρίζει στό θέμα τών αναγκών γενικά για νά ανακαλύψει τίς συγκεκριμένες ανάγκες τών υφισταμένων του. Πρέπει νά κατατάξει κάθε έναν στήν ιεραρχία τών αναγκών και κάτω από αυτό τό πρίσμα νά δει τί κίνητρα πρέπει νά δοθούν στόν εργαζόμενο ώστε νά του προσφερθεί ή ευκαιρία νά ικανοποιήσει αυτές τίς ανάγκες.

Συνήθως, οί κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, όπως επίσης οί ανάγκες για αυτοεκπλήρωση δέν εκφράζονται εξωτερικά (π.χ. πώς μπορεί νά εκφράσεις μιά επιθυμία για αναγνώριση;) Αντίθετα ή τυπική απάντηση στό ερώτημα "τί υποκινεί" είναι "τό χρήμα". Για τόν λόγο αυτό ό προϊστάμενος πρέπει νά χρησιμοποιήσει τό αισθητήριό του και

νά ανακαλύψει πότε οί άνθρωποι επιδιώκουν τήν ικανοποίηση άλλων αναγκών μέ έμμεσους τρόπους. Πρέπει νά ανακαλύψει εάν ή εργασία πού εκτελούν οί εργαζόμενοι έχει σκοπό, έννοια και οδηγεί κάπου, έτσι ώστε νά τούς δοθούν οί κατάλληλες ευκαιρίες όταν θέλουν νέες εμπειρίες, όταν επιδιώκουν τήν αυτοεκτίμηση και τήν αναγνώριση και τέλος, όταν αποκτά σημασία ή άνοδος και ή ανάπτυξη. Πρέπει νά σημειώσουμε, επίσης, ότι οί ανάγκες πού προκαλούν "υποκίνηση" μεταβάλλονται. Για τόν λόγο αυτό ό προϊστάμενος πρέπει νά επιστρατεύσει πάντα τό αισθητήριό του για τήν ανακάλυψη αυτών τών μεταβλητών.

Ενας άλλος παράγοντας είναι τό γεγονός ότι οί άνθρωποι είναι δυνατό νά συμπεριφέρονται κατά διαφορετικό τρόπο στην ικανοποίηση τής ίδιας ανάγκης.

### 2.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Μέ βάση τά παραπάνω στοιχεία, θά μπορούσαμε νά ορίσουμε σάν υποκίνηση "τή συναισθηματική εκείνη κατάσταση ή οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο νά ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο". Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τά διάφορα ερεθίσματα, τά οποία δέχεται τό άτομο είτε από τό εσωτερικό είτε από τό εξωτερικό περιβάλλον του.

Η ανάλυση τής υποκίνησης παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες γιατί ή διαδικασία αυτή αποτελεί μία εσωτερική διαδικασία ξεχωριστή για κάθε άτομο. Συγκεκριμένο στοιχείο σέ μία τέτοια ανάλυση, είναι μόνο ή συμπεριφορά τού ατόμου όχι όμως και ό δρόμος, ό οποίος οδήγησε σ' αυτή τή συμπεριφορά.

Εχοντας υπόψη μας ότι τό άτομο έχει ανάγκες και ότι επιδιώκει νά ικανοποιήσει τίς ανάγκες αυτές μέσα στό περιβάλλον τής εργασίας του, υποθέτουμε ότι θά ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά προκειμένου νά τίς ικανοποιήσει. Δέν είμαστε όμως σέ θέση νά γνωρίζουμε ποιά ακριβώς είναι ή συμπεριφορά αυτή. Εάν π.χ. ένας εργαζόμενος αντιληφθεί ότι ή θέση του μέσα στην επιχείρηση κλονίζεται (απειλείται δηλ. ή ασφάλειά του η ή καριέρα του), είναι πιθανό νά ακουθήσει κάποιον από τούς εξής τρόπους συμπεριφοράς:

- (α) νά εργαστεί σκληρότερα και αποδοτικώτερα ώστε νά πείσει τόν προϊστάμενό του ότι είναι απαραίτητος
- (β) νά ζητήσει τήν βοήθεια τής επαγγελματικής οργανώσεως στήν οποία ανήκει ή πιθανό νά γίνει μέλος μιάς τέτοιας οργανώσεως για νά βοηθηθεί
- (γ) νά κάνει οτιδήποτε άλλο πιστεύει ότι μπορεί νά τόν βοηθήσει και τό οποίο εμείς δέν μπορούμε νά ξέρουμε.

Στό παράδειγμα αυτό, έχουμε δυό ενεδεχόμενα συγκεκριμένης συμπεριφοράς (α,β) μέ ίσες πιθανότητες εκλογής και για τά δυό, καθώς και τό ενδεχόμενο εκλογής οποιασδήποτε άλλης συμπεριφοράς (γ) ή οποία κατά τήν κρίση τού ατόμου είναι χρήσιμη και αποτελεσματική και τήν οποία εμείς δέν είμαστε σέ θέση ούτε νά γνωρίζουμε και πιθανόν ούτε και νά υποθέσουμε. Μάς είναι δηλαδή άγνωστη ή "διεύθυνση" τής συμπεριφοράς τού ατόμου. Άγνωστη επίσης είναι και ή "ένταση", ό βαθμός μέχρι τόν οποίο θά ακολουθήσει τό άτομο τή συγκεκριμένη συμπεριφορά του.

Μιά πολύ σημαντική βοήθεια στό θέμα αυτό τής πρόβλεψης τής συμπεριφοράς και συγκεκριμένα τής αποδοτικής συμπεριφοράς, πού ιδιαίτερα μάς ενδιαφέρει εδώ προσφέρει ό V.Vroom μέ τή "θεωρία τών προσδοκιών". Σύμφωνα μ' αυτή τή θεωρία ένας εργαζόμενος ωθείται πρός αποδοτική συμπεριφορά όταν:

α) υπάρχει μεγάλη πιθανότητα, ότι οί προσπάθειές του θά οδηγήσουν σέ υψηλές επιδόσεις.

β) υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι ή υψηλή αυτή επίδοση θά οδηγήσει σέ αποτελέσματα και

γ) υπάρχουν ενδείξεις ότι τά αποτελέσματα αυτά θά είναι ελκυστικά για τόν εργαζόμενο.

Εάν ένας ή και περισσότεροι από αυτούς τούς όρους δέν τηρούνται τότε όπως υποστηρίζει ή θεωρία αυτή, ό εργαζόμενος δέν θά οδηγηθεί πρός αποδοτική συμπεριφορά.

Σύμφωνα λοιπόν μ' αυτή τή θεωρία ό εργαζόμενος πρέπει πρώτα - πρώτα νά γνωρίζει ότι άν προσπαθήσει θά είναι σέ



θέση νά αποδώσει περισσότερο. Κάτι τέτοιο σημαίνει βέβαια ότι πρέπει νά έχει τίς ικανότητες πού απαιτούνται γιά μεγαλύτερη απόδοση. Εάν υποθέσουμε ότι πραγματικά τίς έχει, ακόμα και τότε θά βελτιώσει τήν επίδοσή του, μόνο εφ' όσον γνωρίζει ότι μιά τέτοια ενέργεια θά οδηγήσει σέ αποτελέσματα.

Τά αποτελέσματα μιάς προσπάθειας είναι είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά. Τά εσωτερικά αναφέρονται σέ συναισθήματα τού ατόμου πού ή οργάνωση ασκεί γιά τή δημιουργία τους έμμεση επίδραση. Πρόκειται, συγκεκριμένα γιά συναισθήματα ικανοποίησης πού αισθάνεται τό άτομο όταν αποδίδει μέ επιτυχία στό έργο του. Τά εξωτερικά αποτελέσματα αποτελούν τίς ανταμοιβές τίς οποίες θά πάρει τό άτομο από τήν επιχείρηση γιά τήν επιτυχή του απόδοση. Πολλές φορές όμως είναι δυνατόν ό εργαζόμενος νά μήν αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει ή σχέση "αποδοτική συμπεριφορά ανταμοιβή". Οσο κι άν φαίνεται περίεργο κάτι τέτοιο, υπάρχουν έρευνες πού τό αποδεικνύουν.

Οί Georgopoulos Mahoney, Jones υποστηρίζουν ότι, σύμφωνα μέ έρευνες πού έκαναν, σέ κάποια επιχείρηση στήν οποία οί εργαζόμενοι αμείβονταν ανάλογα μέ τήν επίδοση, μόνο τό 1/3 από αυτούς είχε αντιληφθεί ότι ή υψηλή επίδοση οδηγεί σέ υψηλότερη αμοιβή. Τά υπόλοιπα 2/3 δέν είχαν αντιληφθεί καλά τό σύστημα αυτό, φοβόντουσαν ότι ό μισθός τους θά μειωθεί, δυσπιστούσαν πρός τήν διοίκηση και οτιδήποτε άλλο θά μπορούσε νά φανταστεί κανείς. Αντίθετα οί εργαζόμενοι πού είχαν αντιληφθεί πλήρως τό σύστημα, είχαν πολύ καλύτερες επιδόσεις από αυτούς πού δέν τό είχαν αντιληφθεί.

Ακόμη κι όταν ό εργαζόμενος αντιληφθεί ότι ή υψηλή επίδοση θά οδηγήσει σέ αποτελέσματα, τά αποτελέσματα αυτά πρέπει νά είναι ελκυστικά και επιθυμητά από τόν εργαζόμενο, γιατί μόνο τότε θά προσπαθήσει νά τά επιτύχει.

Η υποκίνηση λοιπόν όπως είδαμε, αποτελεί τόν καθοριστικό παράγοντα στήν ανθρώπινη συμπεριφορά, εργο τής διοίκησης είναι νά προσπαθήσει νά υποκινήσει τούς εργαζόμενους της, ώστε νά "θελήσουν" νά προσφέρουν όλες τίς δυνάμεις γιά τήν επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου.

Μέ άλλα λόγια, αν μιά επιχείρηση επιθυμεί να εξασφαλίσει τήν πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θά πρέπει να προσφέρει σ' αυτούς κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τά κατάλληλα κίνητρα.

#### 2.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η ιδέα τής ανάπτυξης τής ιεραρχίας των αναγκών του Maslow είναι πραγματικά σημαντική και απετέλεσε σταθμό στή θεωρία διοίκησης. Μπορούμε να τήν ονομάσουμε "βασική θεωρία" αφού γύρω απ' αυτή οικοδομήθηκε ολόκληρη σχεδόν ή θεωρία οργάνωσης και διοικήσης, όταν εγκατέλειψε τίς κλασικές απλοποιημένες αντιλήψεις τής εποχής του Taylor, σύμφωνα μέ τίς οποίες κύριος υποκινητικός παράγοντας είναι ό οικονομικός. Οί αντιλήψεις εκείνες ανταποκρίνονται στά προβλήματα τής εποχής του μεσοπολέμου, αλλά δέν μπορούσαν να εξηγήσουν τή συμπεριφορά των εργαζομένων στά μεταπολεμικά χρόνια.

Τό πρώτο σημαντικό ρήγμα στή θεωρία του Maslow ήρθε μέ τίς αντιλήψεις του Frederick Herzberg και από άλλες θεωρίες που ακολούθησαν όπως θά δούμε παρακάτω.

#### 2.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ F. HERZBERG

Τό πρόβλημα τής υποκίνησης είναι διπλό: Από τή μιά έχουμε τούς παράγοντες εκείνους που προλαμβάνουν τή δυσαρέσκεια και από τήν άλλη τούς παράγοντες εκείνους που όταν υπάρχουν, οδηγούν σέ πιό θετική στάση και υποκίνηση. Τούς πρώτους, ό Herzberg τούς ονομάζει παράγοντες υγιεινής ενώ τούς δεύτερους υποκινητικούς παράγοντες.

Ο καθηγητής Frederick Herzberg είναι ό πρώτος ό οποίος κατώρθωσε να προσδιορίσει τούς παράγοντες εκείνους οι οποίοι προκαλούν ευνοϊκή στάση πρós τήν εργασία και να τούς διακρίνει από εκείνους οι οποίοι προκαλούν δυσμενή στάση αυξάνοντας ή μειώνοντας αντίστοιχα τή ικανοποίηση του ατόμου από τήν εργασία του. Οί έρευνες του καθηγητή F. Herzberg έγιναν σέ έντεκα βιομηχανικές μονάδες και περιέλαβαν διακόσιους εργαζόμενους (υπαλλήλους).

### α) Υποκινητικοί Παράγοντες

Ο Herzberg απομόνωσε τούς εξής παράγοντες, οί οποίοι προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στόν εργαζόμενο.

■ Τό επίτευγμα, δηλαδή τό νά εκτελεί ό εργαζόμενος τό έργο του μέ επιτυχία, νά βρίσκει τίς σωστές λύσεις σιά προβλήματα πού προκύπτουν καθώς και νά έχει τήν αίσθηση τής δημιουργίας.

■ Η αναγνώριση τών υπηρεσιών πού προσφέρει ό εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί νά είναι υλική (αύξηση μισθού) ή ηθική (δημόσιος έπαινος, επιδοκίμασία τών ενεργειών του, επαινετικά λόγια) ή και τά δύο (προαγωγή). Είναι πάλι δυνατόν ή αναγνώριση νά προέρχεται από οποιονδήποτε (πελάτη, προϊστάμενο, συναδέλφους κλπ.) Γενικά αναγνώριση εννοούμε οτιδήποτε θεωρείται από τόν εργαζόμενο ότι αποτελεί επιβράβευση τών προσπαθειών πού καταβάλλει.

■ Η εργασία αυτή καθαυτή δηλαδή τά καθήκοντα πού έχει αναλάβει νά εκτελέσει ό εργαζόμενος.

■ Η υπευθυνότητα δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για τήν εκτέλεση τής εργασίας του.

■ Η πρόοδος δηλαδή ή προώθηση και ή άνοδος τού εργαζόμενου στήν ιεραρχική κλίμακα τής επιχείρησης.

Ο Herzberg θεωρεί ότι οί παράγοντες αυτοί έχουν άμεση σχέση μέ τήν ίδια τήν εργασία τού ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν τό άτομο πρós υψηλές επιδόσεις για τό λόγο αυτό, ονομάζει τούς παράγοντες αυτούς υποκινητικούς.

### β) Παράγοντες δυσαρέσκειας

Υπάρχουν τώρα και ορισμένοι άλλοι παράγοντες οί οποίοι προκαλούν στόν εργαζόμενο δυσαρέσκεια και ανάμεσα σ' αυτούς ό Herzberg απομόνωσε τούς εξής:

■ Η πολιτική και ή διοίκηση τής επιχείρησης. Δηλαδή ό τρόπος μέ τόν οποίο είναι οργανωμένη και διευθунεται ή επιχείρηση (π.χ. αρνητικό παράγοντα αποτελεί ή κακή

οργάνωση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση, ώστε κανείς να μην γνωρίζει από ποιόν παίρνει εντολές ή ανεπαρκής εξουσιοδότηση κλπ.) καθώς και ή πολιτική την οποία εφαρμόζει ή επιχείρηση τόσο προς τό προσωπικό της όσο και σχετικά με άλλα θέματα.

■ Οί συνθήκες εργασίας, δηλαδή οί συνθήκες τού περιβάλλοντος (εξαερισμός, φωτισμός, τεχνολογία κλπ.)

■ Οί διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οί σχέσεις με τούς συναδέλφους, τόν προϊστάμενο, τούς υφισταμένους.

■ Ο μισθός σε περιπτώσεις πού δέν έγινε αύξηση πού περίμενε ό εργαζόμενος.

■ Η νέα ηγεσία δηλαδή ή ικανότητα η ή ανικανότητα τού προϊσταμένου, ή δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά του, ή διάθεσή του να διδάξει ή όχι τούς υφισταμένους του καθώς και ή διάθεσή του να εξουσιοδοτήσει ή όχι.

■ Η εξασφάλιση (μονιμότητα) τής απασχόλησης.

Οί παράγοντες δυσaréσκειας έχουν άμεση σχέση με τό περιβάλλον (τό κλίμα) μέσα στο οποίο εργάζεται τό άτομο. Οί παράγοντες αυτοί εφ' όσον ικανοποιηθούν απλώς εμποδίζουν τή δυσaréσκεια τού ατόμου από τήν εργασία του. Για τό λόγο αυτό ονομάστηκαν παράγοντες "υγιεινής" ή παράγοντες συντήρησης γιατί ή έλλειψή τους προκαλεί συναισθήματα δυσaréσκειας, ενώ ή παρουσία τους δέν αποτελεί αναγκαστικά πηγή ικανοποίησης, ώστε να υποκινήσουν τό άτομο προς υψηλότερη επίδοση.

Μέ βάση τήν παραπάνω ανάλυση, ή υποκίνηση φαίνεται σάν διπλό πρόβλημα (πρόληψη δυσaréσκειας/πραγματική υποκίνηση) και περιλαμβάνει:

#### (1) Τούς παράγοντες υγιεινής

αυτούς δηλαδή πού περιλαμβάνουν τή δυσaréσκεια. Εδώ περιλαμβάνονται ό μισθός, οί έμμεσες παροχές, οί φυσικές συνθήκες εργασίας και όλη ή πολιτική και διοίκηση τής εταιρίας. Όταν υπάρχουν σε επαρκή βαθμό, εξαφανίζεται ή δυσaréσκεια αλλά τό σπουδαιότερο είναι ότι αυτοί οί παράγοντες δέν έχουν σάν αποτέλεσμα τή θετική στάση και τήν υποκίνηση. Για τό λόγο αυτό οί παράγοντες υγιεινής είναι

προληπτικοί. Μπορούν νά προλάβουν τή δυσaréσκεια αλλά δέν ενεργούν σάν προσωπικά κίνητρα γιά τήν υποκίνηση τών εργασζομένων σέ υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, όπως μάλιστα σημειώνει ό Herzberg, μέ βάση τούς παράγοντες υγιεινής τά άτομα είναι δυνατό νά φθάσουν σέ ένα ουδέτερο σημείο.

(2) Τούς υποκινητικούς παράγοντες αυτούς δηλαδή πού οδηγούν στήν ανάπτυξη θετικής στάσης και ενεργούν σάν ατομικά κίνητρα. Εδώ περιλαμβάνονται ή αναγνώριση, τό αίσθημα τής ολοκλήρωσης, ή ευκαιρία προόδου και προσωπικής ανάπτυξης, ή ευθύνη, τό αίσθημα τής σπουδαιότητας τής εργασίας και τού ατόμου, νέες εμπειρίες και μία ενδιαφέρουσα εργασία.

Ενώ οί παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τίς φυσιολογικές και τήν ανάγκη γιά σφάλεια, οί υποκινητικοί παράγοντες συνδέονται μέ τίς κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και τίς ανάγκες γιά αυτοεκπλήρωση.

## 2.6 ΠΩΣ ΣΧΟΛΙΑΣΤΗΚΕ Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ F. HERZBERG

Υστερα από τίς παραπάνω αναλύσεις, είναι φυσικό νά θέσουμε δύο ερωτήματα:

α) γιατί οί παράγοντες "συντήρησης" αποτελούν πηγές μή υποκίνησης και

β) γιατί οί υποκινητικοί παράγοντες αποτελούν πηγές ικανοποίησης και υποκίνησης τού ατόμου;

Σχετικά μέ τό πρώτο ερώτημα, ό Herzberg υποστηρίζει ότι οί παράγοντες συντήρησης (υγιεινής) αναφέρονται στό σωματικό (ζωϊκό) μέρος τής ανθρώπινης υπόστασης αντιπροσωπεύουν τό περιβάλλον μέσα στό οποίο ή ανθρώπινη φύση σάν σώμα, και όχι σάν πνεύμα προσπαθεί συνεχώς νά προσαρμόζεται.

Ενώ σχετικά μέ τό δεύτερο ερώτημα υποστηρίζει ότι οί παράγοντες υποκίνησης αναφέρονται στόν ψυχικό κόσμο τής ανθρώπινης υπόστασης και ιδιαίτερα στήν ψυχική ανάπτυξη και αυτοεκπλήρωση τού ατόμου.

Όπως όμως ό ίδιος ό καθηγητής συμπεραίνει υπάρχουν

άτομα τά οποία ενδιαφέρονται πρώτιστα για τήν ικανοποίηση των παραγόντων συντήρησης. Τά άτομα αυτά δέν έχουν φθάσει στο επίπεδο εκείνο ανάπτυξης τής προσωπικότητάς τους στο οποίο αρχίζουν νά ενεργοποιούνται οι ανάγκες για αυτεκπλήρωση. Τά άτομα αυτά υποκινούνται μάλλον από τό περιβάλλον όπου εργάζονται παρά από τήν ίδια τήν εργασία τους. Μιά τέτοια όμως υποκίνηση έχει μικρή χρονική διάρκεια, είναι παροδική, γιατί αναταποκρίνεται πρὸς τή ζωϊκή φύση τού ανθρώπου καί δέν συνδέεται μέ ψυχικές ικανοποιήσεις. Τά άτομα αυτά αδιαφορούν για τήν ποιότητα καί τό είδος τής εργασίας τήν οποία εκτελούν καί ανταποκρίνονται μόνο σέ φανερές ανταμοιβές (αύξηση μισθού βελτίωση συνθηκών).

Αντίθετα συμπεριφέρονται τά άτομα πού ενδιαφέρονται πρώτιστα για τήν ικανοποίηση των παραγόντων υποκίνησης. Τά άτομα αυτά υποκινούνται από τήν ίδια τήν εργασία τους καί δείχνουν ανοχή στην έλλειψη παραγόντων συντήρησης. Αισθάνονται μεγάλη ικανοποίηση, όταν εκτελούν μέ επιτυχία τό έργο τους καί διδάσκονται από τήν πείρα τους (πράγμα πού αφήνει αδιάφορα τά άτομα τής προηγούμενης περίπτωσης). Η υποκίνηση στην περίπτωση αυτή έχει μεγάλη χρονική διάρκεια καί συνδέεται μέ ψυχικές ικανοποιήσεις, καί θετική στάση τού εργαζόμενου τόσο απέναντι στην εργασία του όσο καί στη ζωή γενικότερα.

Τά δύο είδη των παραγόντων πού προσδιόρισε ο F. Herzberg είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους καί τά δύο πρέπει νά ικανοποιούνται ισόρροπα, γιατί μόνο τότε ο εργαζόμενος αναπτύσσεται καί δρά σάν ολοκληρωμένη προσωπικότητα. Εκείνο όμως πού συμβαίνει σήμερα, συνεχίζει ο καθηγητής είναι ή υπερβολική προσπάθεια έκ μέρους των επιχειρήσεων, για ικανοποίηση των παραγόντων συντηρήσεως καί ή παραμέληση των υποκινητικών παραγόντων. Ετσι βλέπουμε νά δίνεται ιδιαίτερη σημασία καί νά επιδιώκεται ή βελτίωση των συνθηκών εργασίας, των μισθών, των διαπροσωπικών σχέσεων κλπ. από τή μιά μεριά καί νά αγνοείται τελείως από τήν άλλη μεριά ό,τι αφορά στην ψυχολογική ανάπτυξη τού ατόμου σέ σχέση μέ τό έργο πού εκτελείται. Μιά τέτοια όμως μονομερής ανάπτυξη ενισχύει τις συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση. Διαταράσσει

τίς σχέσεις και επιδρά φυσικά αρνητικά στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων.

## 2.7 ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ HERZBERG ΚΑΙ ΤΟΥ MASLOW

Αν και οι δύο αυτές θεωρίες φαίνεται ότι αντιμετωπίζουν την δραστηριοποίηση από διαφορετική άποψη, μία πιο λεπτομερής σύγκρισή τους, μάς δείχνει ότι και οι δύο τονίζουν παρόμοιες κατηγορίες σχέσεων.

- Ο Maslow θεωρεί τις ανάγκες ανώτερων επιπέδων σαν την κινητήριο δύναμη του εργαζόμενου. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι αφού πρώτα οι παράγοντες "υγιεινής" εξουδετερώσουν τα "κίνητρα" δραστηριοποιούν τον άνθρωπο.

- Οι τρεις ανάγκες χαμηλότερων επιπέδων στην κλίμακα αναγκών του Maslow (φυσιολογική, ασφάλειας, και κοινωνική) στις ανεπτυγμένες κοινωνίες καλύπτονται σε σχετικά ικανοποιητικό βαθμό. Παύουν δηλ. να αποτελούν "κίνητρα" και παίζουν τον ρόλο των παραγόντων "υγιεινής" (ή συντήρησης) κατά τον Herzberg. Ενώ οι ανωτέρων επιπέδων ανάγκες (εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης) ενεργούν σαν "κίνητρα" που περιγράφει ο Herzberg.

- Οι ανάγκες ανωτέρων επιπέδων του Maslow, όπως και οι παράγοντες "κινήτρων" του Herzberg, στηρίζονται στο ότι ο εργαζόμενος επιθυμεί ικανοποίηση των αναγκών του, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης, καθώς επίσης υπευθυνότητα ότι κάνει αυτοέλεγχο, ότι είναι σε θέση να διευθύνεται μόνος του και ότι είναι ευφάνταστος και δημιουργικός. Ετσι, κάθε στέλεχος μπορεί να διαλέξει είτε τους πράγοντες "κινήτρων" είτε τις ανάγκες ανωτέρων επιπέδων για να δραστηριοποιήσει τους υφισταμένους του για μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Και οι δύο θεωρίες παρουσιάζουν τις ίδιες σχέσεις.

## A . ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

### 2.8 Η ΔΡΑΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ

Στη φυσική επιστήμη ισχύει η αρχή ότι σε κάθε δράση

ακολουθεί ή αντίδραση. Μεταφέροντας τήν αρχή αυτή στην επιστήμη τής ανθρώπινης συμπεριφοράς μπορεί νά θεωρηθεί ότι κατά τήν διαδικασία τής υποκίνησης για κάθε προσπάθεια πού απευθύνεται πρός τούς εργαζόμενους, πρέπει νά αναμένεται ότι θά επακολουθήσει μιά αντίδραση. Στή πραγμάτωση τής υποκίνησης ή επικοινωνία είναι δύο κατευθύνσεων. Στά μηνύματα τής Διοίκησης θά επιστρέψουν άλλα μηνύματα σάν ανταπόκριση.

Η αλήθεια αυτή μάς οδηγεί στό συμπέρασμα ότι ή επιλογή τών μηνυμάτων μέ σκοπό τήν υποκίνηση, πρέπει νά είναι προσεκτική και μελετημένη για νά φέρουν τό ποθητό αποτέλεσμα. Παράλληλα πρέπει νά έχουμε υπόψη ότι κάθε μήνυμα πού είναι κατάλληλο για μιά περίπτωση μπορεί νά είναι ακατάλληλο για τήν άλλη. Δέν υπάρχουν δηλαδή φόρμουλες πού ή εφαρμογή τους ισχύει πάντοτε αλλά για κάθε περίπτωση χρειάζεται επιλογή τών μηνυμάτων, αφού κάθε περίπτωση είναι "μοναδική". Ακόμη οί σημερινές αντιδράσεις τών εργαζομένων σέ μιά υπηρεσία είναι αποτέλεσμα προηγούμενων "δράσεων" κλπ. ώστε ή προσπάθεια γίνεται συνεχής και αλυσιδωτή, κατά τρόπο πού άν ένας κρίκος τής αλυσίδας δέν είναι ισχυρός, όλο τό σύστημα τής υποκίνησης πάσχει και χρειάζεται αναθεώρηση.

Επί πλέον ένα σχήμα υποκίνησης, πρέπει νά έχει προοπτικές και βάσεις μακροχρόνιες. Δέν πρέπει νά ξεχνάμε ότι "κάθε σημερινή συμπεριφορά" και αντίδραση τού προσωπικού, είναι αποτέλεσμα πολλών "δράσεων" τής Διοίκησης θετικών ή αρνητικών τού παρελθόντος που δημιούργησαν τις σημερινές θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις.

## 2.9 ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Οι ακόλουθες αρχές πού πηγάζουν από τή πράξη μπορούν νά συμβάλουν σέ μιά σωστή υποκίνηση τού προσωπικού.

α. Οί άνθρωποι θέλουν νά βοηθούν ό ένας τόν άλλον. Ζήτησε λοιπόν τή γνώμη τους.

β. Οί άνθρωποι θέλουν νά νοιώθουν ότι είναι σπουδαίοι και ότι χρειάζονται κάπου. Αναγνώρισε λοιπόν τή



συμβολή τους και τή βοήθειά τους και πληροφόρησέ τους γι' αυτό.

γ. Οί άνθρωποι θέλουν νά ενθαρρύνονται. Βοήθησέ τους νά δούν τήν επιτυχία τους και τή σωστή πραγμάτωση τών σκοπών τους.

δ. Οί άνθρωποι αρέσκονται τούς ακροατές. Αφησε τούς εργαζόμενους νά πούν τις αντιθέσεις, τις αμφιβολίες τους.

ε. Οί άνθρωποι θέλουν τόν έπαινο. Μή φείδεσαι λοιπόν επαίνων.

στ. Ο άνθρωπος θέλει νά εκλέγει και νά επιλέγει κάτι ό ίδιος. Αφησε λοιπόν τούς εργαζόμενους νά αποφασίζουν για τόν εαυτό τους, άφησέ τους νά φθάσουν σέ συμπεράσματα αλλά μήν παίρνεις γι' αυτούς αποφάσεις.

ζ. Οί άνθρωποι δέν θέλουν "Patronage" και δέν θέλουν νά βρίσκονται σέ δύσκολη θέση. Βοήθησέ τους νά βγούν ασπροπρόσωποι.

η. Οί άνθρωποι θέλουν οι άλλοι νά είναι στην εμφάνιση "ευπρεπείς". Διατηρήσου καθαρός και ευπρεπής.

θ. Οί άνθρωποι θέλουν ή εικόνα τους νά είναι αποδεκτή. Φρόντισε νά τούς πείσεις ότι τούς έχεις καταλάβει και τούς κατανοείς.

## 2.10 ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ "ΧΑΜΗΛΗΣ" ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Η υποκίνηση τού προσωπικού σκοπεύει στην αύξηση τής αποδόσεώς του και στη δημιουργία κλιματος πού βελτιώνει τό ηθικό σέ μακροχρόνια βάση. Η χαμηλή απόδοση ανάγεται κυρίως στην έλλειψη κινήτρων για υποκίνηση αλλά και στην αναγνώριση βασικών αρχών τής διοικητικής τού προσωπικού.

Οί M.Sorcher και H.Meyer καθορίζουν ως εξής τά αίτια τής επαφής τής "φτωχής" υποκίνησης μετά από ειδική έρευνα στην General Electric.

α. Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης τού προσωπικού

β. Έλλειψη καθορισμένων στόχων πού νά αποτελούν κτήμα τών εργαζόμενων, οι οποίοι δέν γνωρίζουν βάσει ποιών στόχων εργάζονται.

γ. Ελλειψη ελέγχου παλυνδρόμησης, μέ βάση παλαιά standards εργασίας.

δ. Ακάθαρτος χώρος εργασίας, πού περιλαμβάνει τήν ακαταστασία τών μέσων εργασίας.

ε. Κοινωνική αποτροπή από τήν εργασία πού δημιουργείται από τίς ευκαιρίες συζητήσεων κατά τήν διάρκεια τής εργασίας. Αντίθετα ή ανυπαρξία ευκαιριών για συζήτηση έχει αυξητικά αποτελέσματα στην απόδοση.

στ. Μονοτονία πού οφείλεται στό μικρό και περιορισμένο "κύκλο" χρόνου, στό περιορισμένο κύκλο χειρισμών και στή στέρηση τής ελευθερίας στις κινήσεις κατά τή διάρκεια τής εργασίας.

Οί Sorcher και Meyer προτείνουν για τήν αύξηση τής υποκινητικής δυνατότητας τών εποπτών τήν εκπαίδευση τού προσωπικού, τήν δημιουργία υποσκοπών καθορισμένων για κάθε θέση, τήν δημιουργία ελέγχου τής εκτέλεσης, τή διατήρηση χώρου εργασίας καθαρού και μέ τάξη, τόν καθορισμό στάσεων, διαλειμάτων εργασίας για συζήτηση μεταξύ τού προσωπικού, τήν αύξηση τών χειρισμών και τήν ποικιλία τών χειρισμών για κάθε εργαζόμενο, τήν δυνατότητα μετακίνησης στις διάφορες θέσεις τού προσωπικού και τέλος τήν δημιουργία ανάπτυξης τής προσωπικής ευθύνης τών εργαζόμενων.

## 2.11 Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Εξετάσαμε ήδη τή διαδικασία τής υποκίνησης καθώς και τούς απαραίτητους όρους οι οποίοι θά οδηγήσουν στην επιθυμητή συμπεριφορά. Ας υποθέσουμε ότι ή οργάνωση κατορθώνει, πραγματικά νά πετύχει από τά μέλη της τήν επιθυμητή συμπεριφορά και, στην περίπτωση μας, τήν αποδοτική συμπεριφορά. Στή συνέχεια προκύπτει τό ερώτημα πώς θά καταφέρει γά διατηρήσει τή συμπεριφορά αυτή. Οπως ήδη παραδεχτήκαμε, όταν ένα άτομο πετύχει τούς στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανό νά παύσει νά υποκινείται. Ως ένα σημείο αυτό είναι σωστό. Διότι τό άτομο ικανοποιείται βέβαια από τά αποτελέσματα πού πέτυχε, συγχρόνως όμως επηρεάζεται και τό επίπεδο τών φιλοδοξιών

του' σκέπτεται ότι εφ' όσον κατέκτησε ένα στόχο, γιατί νά μήν κατακτήσει καί έναν ανώτερο. Αλλωστε, σύμφωνα πάντα μέ τή θεωρία τού Maslow κατά τήν οποία οί ανθρώπινες ανάγκες τείνουν νά ικανοποιηθούν όλη τήν κλίμακα τών αναγκών τους, προσπαθώντας νά φθάσουν στό υψηλότερο επίπεδο αναγκών, τήν αυτοεκπλήρωση, ή οποία είναι απεριόριστη καί σχεδόν ποτέ δέν ικανοποιείται πλήρως.

Μέ άλλα λόγια, τά άτομα μετατοπίζουν όλο καί υψηλότερα τό επίπεδο τών φιλοδοξιών τους καί έτσι εξηγείται, γιατί ορισμένα άτομα παραμένουν "υποκινούμενα" καθ'όλη τή διάρκεια τής επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Η προαγωγή π.χ. ενός εργαζόμενου τού προσφέρει βέβαια τήν ικανοποίηση ότι αναγνωρίσθηκε τό έργο πού προσφέρει, αλλά ταυτόχρονα τού δίνει καί τήν αίσθηση καί τό δικαίωμα νά θελήσει νά διεκδικήσει στό μέλλον μιά πιό υψηλή θέση στήν ιεραρχία. Η επίτευξη τών επιθυμητών αποτελεσμάτων ασκεί θετική επίδραση τόσο στό επίπεδο ικανοποίησης τού εργαζόμενου όσο καί στό επίπεδο τών φιλοδοξιών του. Οσο όμως ή ικανοποίηση αυξάνει, τόσο μεγαλώνει ή υποκίνηση, ενώ όσο αυξάνουν οί φιλοδοξίες τόσο αυξάνει καί ή υποκίνηση. Δηλαδή μέ άλλα λόγια ή ικανοποίηση πιέζει τό επίπεδο τών φιλοδοξιών, τό οποίο επηρεάζει θετικά πιά τήν υποκίνηση.

Σέ περίπτωση πού τό άτομο φθάσει σέ ένα επίπεδο τής ιεραρχικής κλίμακας καί εξαντλεί εκεί τίς φιλοδοξίες του, δηλαδή αισθάνεται ικανοποιημένο γιατί εκπλήρωσε τούς στόχους του καί δέν ενδιαφέρεται γιά παραπάνω εξέλιξη, θεωρείται ότι ό εργαζόμενος αυτός παύει νά υποκινείται καί νά αποδίδει; Η απάντηση στό ερώτημα αυτό είναι μάλλον αρνητική, ό εργαζόμενος δέν παύει νά υποκινείται καί νά αποδίδει γιατί μπορεί βέβαια νά μήν έχει άλλες φιλοδοξίες, αλλά γιά νά παραμείνη στό επίπεδο όπου έφθασε πρέπει νά τό "συντηρήσει", νά εξακολουθήσει μέ άλλα λόγια νά συμπεριφέρεται τό ίδιο αποδοτικά όπως καί πρίν όταν επεδίωξε νά κατακτήσει τό επίπεδο αυτό.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι Ι Ι

#### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Παρακάτω θά αναλύσουμε ορισμένους από τούς παράγοντες πού επηρεάζουν τήν ικανοποίηση από τήν εργασία, όπως:

- Α. Αμοιβές, πρόσθετες παροχές και εξυπηρετήσεις τών εργαζομένων, κοινωνική ασφάλιση.
- Β. Συνθήκες εργασίας.
- Γ. Διαπροσωπικές σχέσεις
  - α) Σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου
  - β) Σχέσεις υφισταμένων μεταξύ τους
- Δ. Η Διοίκηση και ή εποπτεία τών επιχειρήσεων, οργανωτικό πλαίσιο.

## **A. Η ΑΜΟΙΒΗ ΣΑΝ ΔΥΝΑΜΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ**

### **3.1 Η ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ**

Τό ύψος τής αμοιβής έχει δύο βασικές επιδράσεις:

α. Τήν προσέλκυση ή όχι προσοντούχων στελεχών για νά προσληφθούν στην επιχείρηση.

β. Τήν υποκίνηση τού προσωπικού για υψηλές αποδόσεις.

Ο βαθμός πραγματοποίησης αυτών των σκοπών εξαρτάται από τό ύψος των μισθών και των ημερομισθίων αλλά και από τό τρόπο χορήγησης. Παράλληλα ή υπερκέραση των δυσκολιών που δημιουργούνται από τήν εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής, είναι τό σοβαρότερο πρόβλημα που προκύπτει γιατί συσχετίζεται μέ τήν υποκίνηση τού προσωπικού. Τό χρήμα σάν μιά από τίς υποκινητικές δυνάμεις έχει αναγνωρισθεί στην πράξη και τήν θεωρία.

Ο βαθμός επίδρασης τής αμοιβής στην υποκίνηση τού προσωπικού εξαρτάται από τό βαθμό εκτίμησης τού προσωπικού τής αξίας τού χρήματος σέ σχέση μέ τίς ανάγκες του και από τή δύναμη τής προσδοκίας ότι θά επιβραβευθεί μιά προκαθορισμένη συμπεριφορά. Ο VICTOR VROOM εμφανίζει τή σχέση αυτή μέ τόν τύπο "υποκινητική" δύναμη = αξία + προσδοκία. Στόν τύπο αυτό ή υποκινητική δύναμη εξαρτάται από τήν αξία που δίνει ό καθένας στό χρήμα σάν μέσο ικανοποίησης των αναγκών του, αλλά και κυρίως από τήν προσδοκία που κατέχει κάθε εργαζόμενος ότι θά ανταμειφθεί αφού εκτελέσει καλά τήν εργασία του.

Ο ρόλος των επικεφαλής στη λύση τού προβλήματος αυτού είναι ή θέση στόχων εκτέλεσης τόσων όσων οί εργαζόμενοι είναι ικανοί νά πραγματοποιήσουν και παράλληλα ή αμοιβή νά επιβραβεύει τήν επιτυχία.

### **3.2 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΟΥ ΥΠΟΚΙΝΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ**

Η φύση τού προβλήματος στην αμοιβή κάνει δύσκολη τήν εφαρμογή συστημάτων αμοιβών και τήν αποδοχή τους από τούς

εργαζόμενους.

Τά περισσότερα συστήματα αμοιβών στηρίζονται στην ωριαία ή μηνιαία αμοιβή και όχι σε άλλα κριτήρια. Τά συστήματα αυτά δέν υποκινούν τό προσωπικό ή δέ εφαρμογή τους κατά τά τελευταία έτη καλύπτει ποσοστό μεγαλύτερο του 86% τών εργατών και σχεδόν τό σύνολο τών υπαλλήλων γραφείων στις Η.Π.Α.

Τά συστήματα αμοιβών μέ υποκινητική βάση, εφαρμόζονται στους υπαλλήλους πωλήσεων όπου καθορίζονται ειδικά βραβεία ή ποσοστά επί τών πωλήσεων και σε μικρά ποσοστά σε άλλες εργασίες.

Στήν κατάρτιση ενός αποτελεσματικού σχεδίου αμοιβών μέ υποκινητική βάση αντιμετωπίζονται οι ακόλουθες δυσκολίες:

α. Η επιλογή και ή εξεύρεση ενός αποδεκτού και σωστού μέτρου μέτρησης τής εκτελούμενης εργασίας σε διαφορετικές θέσεις του οργανισμού.

β. Τά επιλεγόμενα μέτρα πρέπει νά σχετίζονται άμεσα μέ τούς σκοπούς του οργανισμού και μέ τή δυσκολία συσχετισμού μέτρου και σκοπού του οργανισμού.

γ. Δυσκολία ορισμού σταθερών (STANDARDS) αποδόσεως και περιοδικών αναθεωρήσεων αυτών.

δ. Η διαφαινόμενη και πολύ συχνή αντίθεση, στην αρχή τουλάχιστον τής εφαρμογής τών συστημάτων αμοιβής μέ υποκινητικό περιεχόμενο.

Ειδικότερα τό πρόβλημα του καθορισμού τών STANDARDS απόδοσης, σε σχέση μέ τούς επιδιωκόμενους σκοπούς του οργανισμού, αποτελεί τήν κυριώτερη δυσκολία.

Ειδικότερα στην πράξη είναι δυνατή ή καθιέρωση ενός STANDARD σαν μέτρο εκτίμησης και αμοιβής, ή πραγματοποίηση του οποίου είναι πολύ εύκολη και δέν συνεπάγεται ιδιαίτερη προσπάθεια από τούς εργαζόμενους τό οποίο όμως δέν είναι εναρμονισμένο μέ τούς στόχους του οργανισμού.

Εξ' άλλου, δέν είναι δυνατή ή μέτρηση πολλές φορές, δραστηριοτήτων που συμβάλλουν περισσότερο στην επιτυχία τών στόχων του οργανισμού. Ακόμη έχει εξακριβωθεί από μακροχρόνιες μελέτες ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται περισσότερο για υψηλές αποδόσεις από συστήματα αμοιβής που

έχουν σαν βάση τη ποσότητα σε βάρος της ποιότητας της παραγόμενης εργασίας.

### 3.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η βασική διάκριση των αμοιβών είναι σε:

- α. αμοιβή με κριτήριο το τεμάχιο
- β. αμοιβή με κριτήριο το χρόνο

Στην πρώτη κατηγορία διακρίνουμε τις ακόλουθες μεθόδους:

#### 1. αμοιβή με το τεμάχιο.

Με τη μέθοδο αυτή καθορίζεται το STANDARD απόδοσης π.χ. 100 τεμάχια την ώρα με 50 δρχ την ώρα αμοιβή και συνολικά 800 τεμάχια στις 8 ώρες και αμοιβή 400δρχ. Για κάθε απόδοση πέρα από τα 800 τεμάχια δίνεται αύξηση 20% κατά ώρα.

#### 2. Η μέθοδος του TAYLOR.

Ο TAYLOR καθιέρωσε δύο αναλογίες αμοιβών κατά τεμάχιο, μία για απόδοση κατά τεμάχιο πάνω από το μέσο όρο και μία για κάτω από το μέσο όρο. Έτσι π.χ. για απόδοση πάνω από 60 μονάδες την ώρα ή αμοιβή είναι 6 CENTS και για απόδοση κατά μονάδα κάτω από 60 μονάδες είναι 4 CENTS.

#### 3. Η μέθοδος της ομαδικής κατά τεμάχιο αμοιβής.

Μ' αυτή λαμβάνονται ομαδικά οι εργαζόμενοι και όχι ατομικά. Συνήθως ή ομάδα πρέπει να εκτελεί μία εργασία που μόνο ομαδικά μπορεί να γίνει. Στη μέθοδο αυτή καθορίζονται STANDARDS με βραβεία για πάνω από αυτό αποδόσεις.

Στη δεύτερη κατηγορία αμοιβής με το χρόνο διακρίνουμε τις εξής μεθόδους.

#### 1. Τη μέθοδο HALSEX

Η μέθοδος στηρίζεται στην εξοικονόμηση χρόνου. Συγκεκριμένα αν μία εργασία που τελειώνει σε 8 ώρες, τελειωθεί στις 4, τότε ο εργαζόμενος θα λάβει αμοιβή για 4 ώρες σύν 2 από τις 4 ώρες που εξοικονόμησε.

2. Η μέθοδος τού ποσοστού κατά 100%. Αποτελεί συνδιασμό τής κατά τεμάχιο αμοιβής καί τής χρονικής αμοιβής μόνο πού εδώ ή αμοιβή βασίζεται σέ STANDARD χρόνο καί όχι STANDARD μονάδες παραγωγής. Η μέθοδος αυτή προβλέπει ποσοστό 100% αμοιβή για κάθε εξοικονομένη ώρα εργασίας.

3. Η μέθοδος BEDAUX

Η μέθοδος είναι όμοια μέ τήν κατά 100% προσαύξηση μέ τήν διαφορά ότι ό εργαζόμενος θά λάβει 75% τό δέ υπόλοιπο 25% θά τό λάβουν αυτοί πού συνέβαλαν έμμεσα στήν πραγμάτωση τού π.χ. επόπιες ειδικοί STANDARDS.

4. Η μέθοδος ROWAN

Στηρίζεται στις παραπάνω μεθόδους. Η βασική διαφορά όμως είναι ότι διαιρείται ό σταθερός απαιτούμενος χρόνος π.χ. 12 ώρες μέ τόν εξοικονομούμενο, τό δέ ποσοστό 33% πού βρίσκεται αποτελεί τήν πρόσθετη αμοιβή για τήν υψηλή απόδοση. Η μέθοδος εφαρμόζεται όταν υπάρχουν χαμηλά STANDARDS.

5. Η μέθοδος CANTT.

Η μέθοδος πού υποστηρίχθηκε από τόν HENRY CANTT, προβλέπει τή χορήγηση ποσοστιαίας προσαυξήσεως πολλαπλασιαζόμενης επί τήν αξία τού σταθερού χρόνου. Ενώ ό εργαζόμενος π.χ. έχει απόδοση σύμφωνη μέ τό σταθερό χρόνο τών 8 ωρών, θά λάβει τήν αμοιβή του προσαυξημένη κατά 20% επί τής αμοιβής τού σταθερού χρόνου. Εάν αντίθετα ό εργαζόμενος δέν καλύψει τήν απόδοσή του στό χρόνο τών 8 ωρών, θά λάβει τήν αμοιβή τών 8 ωρών χωρίς προσαύξηση.

Τό σύστημα αμοιβής μέ κριτήριο τό χρόνο οι PIGORS/MYERS υποστηρίζουν ότι πρέπει νά εφαρμόζεται όταν:

α. Δέν είναι δυνατή ή μέτρηση τής παραγωγής.

β. Οί εργαζόμενοι δέν μπορούν νά επιδράσουν ή ασκούν λίγο έλεγχο στήν παραγόμενη ποσότητα ή δέν υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ παραγωγής καί προσπάθειας (π.χ. αυτοματοποιημένη εργασία).

γ. Υπάρχουν συχνές διακοπές εργασίας μέ υπαιτιότητα τών εργαζομένων.

δ. Η ποιότητα τής εργασίας είναι μεγάλης σημασίας.



ε. Υπάρχει σωστή εποπτεία και οι επόπτες γνωρίζουν ποιό είναι τό έργο κάθε ημέρας.

στ. Οι ανταγωνιστικές συνθήκες και ό έλεγχος κόστους δέν απαιτούν γνώση τού κόστους εργασίας κατά μονάδα στή παραγωγή.

#### ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΑΙ ΟΤΑΝ:

α. Οι μονάδες παραγωγής μπορούν νά μετρηθούν.

β. Μιά καθαρή σχέση υπάρχει μέ πολύ προσπάθεια τών εργαζομένων και παραγωγής.

γ. Η εργασία είναι δεικτική καθορισμού "σταθερών".

δ. Η σημασία τής ποιότητας είναι μικρότερη τής ποσότητας.

ε. Η εποπτεία δέν είναι ικανοποιητική, οι δέ επόπτες δέν μπορούν νά αφιερώσουν τήν προσοχή τους στήν εκτέλεση τής εργασία τών υφισταμένων τους.

στ. Ο συναγωνισμός και ό έλεγχος τού κόστους προϋποθέτουν ακτιβή γνώση τού κόστους εργασίας κατά μονάδα παραγωγής π.χ. στήν παραγωγή υποδημάτων.

### 3.4 Η ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ

#### ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΝΩΣΕΩΝ

Σέ γενικές γραμμές μία μερίδα εργαζόμενων εκφράζει δυσπιστία για τή δικαιοσύνη πού απονέμεται μέ τό σύστημα αμοιβής. Οι εργαζόμενοι και οι ενώσεις τους μέ δυσκολία αποδέχονται ειδικότερα συστήματα αμοιβής πού ανατρέπουν τίσ παραδοσιακές μεθόδους.

Οί παραπάνω μετρήσεις οφείλονται στους εξής λόγους:

α. Στήν πολυπλοκότητα τών συστημάτων αμοιβής πού πολλές φορές ούτε οι ειδικοί μπορούν νά εξηγήσουν στους εργαζόμενους.

β. Στή δυσπιστία για τά οριζόμενα σταθερά στήν απόδοση. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τά STANDARDS είναι πολύ υψηλά π.χ. προβλέπουν γρήγορη περαίωση τής εργασίας ή μεγάλο αριθμό μονάδων παραγωγής πού δύσκολα προσεγγίζουν οι εργαζόμενοι.

γ. Στη συχνή έλλειψη εμπειρίας αυτών που μετρούν την εργασία ή της διοίκησης οι οποίοι δέν δημιουργούν σταθερές συνθήκες εργασίας,, εξοπλισμού και υλικών, για να είναι δυνατή στη συνέχεια ή πάνω σε δίκαια βάση αμοιβή των εργαζόμενων.

Δέν είναι δυνατόν δηλαδή να αναμένεται ή αυτή απόδοση με διαφορετικές συνθήκες εργασίας. Τό αντίθετο δημιουργεί δίκαια παράπονα των εργαζόμενων.

δ. Στο πνεύμα ανασφάλειας που δημιουργείται στους εργαζόμενους όταν ή επιχείρηση αλλάζει συνθήκες παραγωγής (π.χ. νέος σύγχρονος εξοπλισμός) και ή εύλογη ανησυχία για νέα μη δίκαιη μισθολογική μεταχείριση.

### 3.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η επικοινωνία και ή συμμετοχή των εργαζόμενων στη διαμόρφωση ενός συστήματος αμοιβών, είναι απαραίτητη. Η συμμετοχή δε αυτή να προϋποθέτει γνώση όλων των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ή επιχείρηση και των δυνατοτήτων της για άξιες της εργασίας πληρωμές.

Ειδικότερα μπορούμε να παραθέσουμε τις εξής προϋποθέσεις για την αποδοχή ενός συστήματος αμοιβής με περιεχόμενο "υποκινητικό".

α. Συζήτηση για τό σχέδιο αμοιβής με τούς επόπτες και τούς εργαζόμενους και ερμηνεία τού σχεδίου πρό της εφαρμογής. Συζήτηση και επικοινωνία με τις συνδικαλιστικές ενώσεις και αποδοχή των λογικών προτάσεών τους.

β. Απλότητα και σαφήνεια τού σχεδίου αμοιβών. Η ευκολία στη κατανόηση τού συστήματος αμοιβής είναι απαραίτητη.

Η πράξη έχει δείξει ότι ή πολυπλοκότητα των σχεδίων αμοιβών συμβάλλει στη δυσκολία αποδοχής τους.

γ. Καθιέρωση των σταθερών εργασίας είτε πρόκειται να χρησιμοποιηθεί σαν μέτρο χρονοπεραίωσης κάθε εργασίας, είτε μονάδες παραγόμενης εργασίας Η καθιέρωση των σταθερών εργασίας (STANDARDS) να είναι αποτέλεσμα μελετών κινήσεων

καί απλοποίησης τής εργασίας. Η καθιέρωση τών σταθερών νά είναι προϊόν λεπτομερούς εργασίας καί νά λαμβάνει υπόψη τίσ συνθήκες εργασίας.

δ. Σωστή μέτρηση καί απολογισμός τής εργασίας καί σύγκρισή της μέ τά μεγέθη τών σταθερών εργασίας πού έχουν καθορισθεί. Τούτο πρέπει νά γίνεται κατά τρόπο ώστε ό εργαζόμενος νά γνωρίζει τί έχει παράγει.

ε. Η αλλαγή τών σταθερών πρós τά άνω δέν πρέπει νά γίνεται παρά μόνο όταν ό εξοπλισμός, οί μέθοδοι καί τά υλικά έχουν διαφοροποιηθεί στό καλύτερο καί όχι όταν οί εργαζόμενοι λόγω κακής εποπτείας ή υπερβολικού ζήλου έχουν αυξήσει τήν απόδοσή τους. Τό αντίθετο θά δημιουργήσει εύλογα παράπονα στους εργαζόμενους πρós τή διοίκηση για έλλειψη εμπιστοσύνης.

στ. Παροχή τής δυνατότητας υποβολής παραπόνων ή αιτημάτων τών εργαζόμενων πάνω στίς παλιές ή νέες συνθήκες εργασίας καί τόν ορισμό τών σταθερών. Η σωστή τήρηση μιάς διαδικασίας υποβολής παραπόνων ενεργεί σάν "ασφαλιστική βαλβίδα" για τόν εργαζόμενο.

ζ. Τό σύστημα αμοιβής νά καλύπτει όλους τούς εργαζόμενους χωρίς εξαιρέσεις. Η απογοήτευση ακολουθεί τήν άνιση ή ανομοιόμορφη μεταχείριση τών εργαζόμενων.

### 3.6 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ ΚΑΤΑ ΧΡΟΝΟ

Τό σύστημα ετήσιας αμοιβής κατά στενή έννοια δέν αποτελεί υποκινητικό σχήμα αμοιβής. Μέ ευρεία όμως έννοια, ή αμοιβή μέ βάση ένα χρόνο εργασίας, αποτελεί μιά εγγύηση για τούς εργαζόμενους καί εξασφαλίζει τουλάχιστο κανονικές αποδόσεις τών εργαζόμενων. Η αμοιβή με βάση τουλάχιστον ένα έτος εφαρμόστηκε στίς Η.Π.Α. τά τελευταία χρόνια, πρώτα στους υπαλλήλους γραφείων, μετά δε για εργαζόμενους στα εργοστάσια σέ πολλές επιχειρήσεις.

Οί επιπτώσεις τού συστήματος αυτού αφορούν τήν μείωση τού κόστους από τίσ απολύσεις, βελτίωση τού ηθικού τού προσωπικού.

Παράλληλα ή εξασφάλιση τών μισθών σέ ετήσια βάση επιτρέπει βελτιώσεις τής τεχνολογικής κατάστασης στήν

επιχείρηση και ειδικότερα πνεύμα αποδοχής στις αλλαγές.

Η εφαρμογή τού συστήματος αμοιβής με ετήσια βάση προϋποθέτει τὰ ακόλουθα:

α. Παραγωγή με δημιουργία αποθεμάτων για τις περιόδους που δέν είναι παραγωγικές.

β. Προώθηση τών πωλήσεων στις νεκρές περιόδους με ειδικά μέτρα π.χ. εκπτώσεις, ειδικές προσφορές.

γ. Καθιέρωση τής 5ωρης εβδομάδας εργασίας.

δ. Περιορισμό τών υπερωριών.

ε. Δυνατότητα μεταφοράς προσωπικού από λειτουργία σε λειτουργία για τήν κάλυψη τής πλήρους απασχόλησης στην επιχείρηση, και εκπαίδευση τού προσωπικού γι' αυτό.

Συνοψίζοντας τις προϋποθέσεις που αναφέραμε, ή εφαρμογή τής αμοιβής με τήν ετήσια εγγύηση πρέπει να στηρίζεται στο σωστό προγραμματισμό, ό οποίος εξασφαλίζει τή σχέση σταθερότητα στη λειτουργία και κατανομή τών έργων, σταθερότητα στη πληρωμή τών εργαζόμενων.

Εξ' άλλου ή μακροχρόνια εγγυημένη αμοιβή ικανοποιεί τή βασική ανάγκη επιβιώσεως τών εργαζόμενων και ενεργεί σαν δύναμη υποκίνησης, κατά βαθμό ανάλογο με τό χρόνο που είναι εξασφαλισμένη ή αμοιβή.

Παράλληλα οί κυβερνητικές επιδράσεις σε πολλές χώρες για τήν εξασφάλιση τών αμοιβών, συνέβαλαν στη διαμόρφωση σταθερότερων αμοιβών στους εργαζόμενους σε σταθερά χρονικά πλαίσια.

### 3.7 ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΙΑ

#### ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ SCANLON

Τό ενδιαφέρον τών εργαζόμενων για τήν αύξηση τής παραγωγικότητας είναι συνδεδεμένο με τή δημιουργία ενός κλίματος ελευθερίας και δημιουργικής πρωτοβουλίας μέσα στο οποίο οί εργαζόμενοι καταβάλλουν τήν καλύτερη δυνατή προσπάθεια. Η δημιουργία κλίματος και ατμόσφαιρας εμπιστοσύνης μεταξύ τής διοικήσεως και τών εργαζόμενων συμβάλλει στην επιτυχία τού σκοπού αυτού. πολύ συχνά, στο παρελθόν και σήμερα οί εργαζόμενοι έχουν τήν πεποίθηση ότι

τά ωφέλη από την υψηλή παραγωγικότητα, προορίζονται για κάποιους άλλους, παρά για αυτούς.

Η ανάπτυξη και η καλλιέργεια της πίστης μεταξύ των εργαζόμενων ότι σάν αντίκρουσμα στην υψηλή παραγωγικότητα, τό χαμηλό κόστος και την αύξηση των πωλήσεων, αναπτύσσεται ένα βελτιωμένο σύστημα αμοιβής και ασφάλισης στην εργασία, είναι έργο της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Η εξίσωση μεταξύ της αυξημένης παραγωγικότητας της εργασίας και της αμοιβής αναγνωρίζεται από τούς οικονομολόγους και τούς ειδικούς στη διοίκηση τού προσωπικού, παρά τις διαφωνίες ως προς τόν τρόπο μέτρησης.

Πολλές επιχειρήσεις στην αλλοδαπή πού έχουν αντιληφθεί την ανάγκη της πραγματοποίησης της εξίσωσης αυτής έχουν καταλήξει, μετά από διαπραγματεύσεις μέ τις ενώσεις των εργαζόμενων σέ ειδικές συμφωνίες για τή διανομή των κερδών στους εργαζόμενους από την αυξημένη παραγωγικότητα των τελευταίων.

Εκτός από την αυξημένη παραγωγικότητα σέ μονάδες, σέ πολλά συστήματα αμοιβής, λαμβάνεται ειδικότερα υπόψη ή έκταση μείωσης τού κόστους. Αλλού πάλι, ή ωφέλεια σέ χρηματικές τιμές πού προκύπτει από την εισαγωγή νέων τεχνολογικών μεθόδων και τού ανταγωνισμού στην εργασία, ανήκει στους εργαζόμενους. Οί εργαζόμενοι στην περίπτωση αυτή αμοίβονται για την αποδοχή και την προσαρμογή τους στις νέες μεθόδους πού έφεραν αύξηση της παραγωγικότητας και συνεπώς περισσότερα κέρδη.

Τό σύστημα της διανομής των κερδών χρονολογείται από τό 1897 και ορίζεται σάν "η συμφωνία πού συνάπτεται ελεύθερα μέ την οποία οί εργαζόμενοι λαμβάνουν μερίδια από τά κέρδη".

**Δύο σχέδια διανομής κερδών στους εργαζόμενους συναντούμε:**

α. Διανομή κερδών μέ τή μορφή αμοιβής πού δίνεται μιά φορά τό χρόνο.

β. Χορήγηση παροχής σέ περίπτωση θανάτου ή απόλυσης ή ανικανότητας.

Τά σχέδια ομαδικών αμοιβών πού εφαρμόζονται σήμερα

αφορούν:

α. Τήν αύξηση τής παραγωγικότητας και τή κατανομή των αμοιβών σάν επιβράβευση για τήν αύξηση αυτή.

β. Τή μείωση τού κόστους εργασίας και τή σχετική αμοιβή γι' αυτό.

γ. Τήν αύξηση των κερδών και τή κατανομή μεριδίων από τά κέρδη στους εργαζόμενους.

Ειδικότερα όμως θά πρέπει νά σταθούμε στό σχέδιο SCANLON, γιατί πέρα από τή τεχνική μεθοδολογία πού ακολουθεί μέ βάση τήν αυξημένη παραγωγή, αποτελεί μία φόρμουλα μιά φιλοσοφία στις σχέσεις των επιχειρήσεων.

Κύριο χαρακτηριστικό τού σχεδίου SCANLON είναι ή στενή συνεργασία ένωσης και διοίκησης, μέ τή συγκρότηση κατά τομέα επιτροπών πού απαρτίζονται από τόν επόπτη τού τομέα και τόν αντιπρόσωπο τής ένωσης. Αυτοί από κοινού μελετούν περιοδικά εισηγήσεις και προτάσεις των εργαζόμενων και καταρτίζουν κοινά σχέδια στην παραγωγή τού τομέα. Σέ περίπτωση διαφωνίας των μελών τής επιτροπής ή μή αποδοχής μιάς εισήγησης, τό ζήτημα υποβάλλεται σέ δευτεροβάθμια επιτροπή πού συγκροτείται από τήν ανώτατη ηγεσία τής ένωσης και τής διοίκησης τής επιχείρησης.

Δέν υπάρχει στό σχέδιο αυτό καμμιά ατομική αμοιβή ή βραβείο, αλλά από τήν αύξηση τής παραγωγικότητας πού προκύπτει από τήν εφαρμογή μιάς πρότασης, επωφελείται ή ομάδα εργαζόμενων, πού εργάζεται στό τομέα μέ ειδικές αυξημένες αμοιβές. Τό σχέδιο SCANLON ανήκει στην κατηγορία των "συστημάτων των εισηγήσεων".

"Τά συστήματα εισηγήσεων" διακρίνονται σέ δύο κατηγορίες:

α) Συστήματα παραπόνων και β) συστήματα αμοιβών. Τό σχέδιο SCANLON πού ανήκει στή δεύτερη κατηγορία συστημάτων εισηγήσεων, είχε μεγάλη εφαρμογή στην Δ. Ευρώπη και στις Η.Π.Α. Η εφαρμογή των "συστημάτων εισήγησης" είναι μιά καινοτομία πού ανταποκρίνεται σέ σχήμα διοίκησης συμμετοχικό, γιατί προϋποθέτει τήν ανάπτυξη ευνοϊκού κλίματος στενής συνεργασίας, διοίκησης και εργαζόμενων.

Συνοψίζοντας τὰ ανωτέρω φρονούμε ὅτι ἡ αποδοχή παρόμοιων σχεδίων ομαδικῆς αμοιβῆς καί ἡ εφαρμογή τους, εξαρτάται ἀπό τό πνεῦμα αξιοπιστίας καί εμπιστοσύνης πού ἡ διοίκηση μιάς ἐπιχείρησης μπορεῖ νά δημιουργήσει μεταξύ αὐτῆς καί τῶν εργαζόμενων. Οἱ απεργιακές ἐκδηλώσεις αποτελοῦν μιά ἐκδήλωση τῆς ἐλλείψης τῆς εμπιστοσύνης αὐτῆς, προλαμβάνονται δε ὅταν οἱ εργαζόμενοι γνωρίζουν τίς οικονομικές δυνατότητες τῆς ἐπιχείρησης μέσα στήν ὁποία εργάζονται καί ὅτι οἱ αμοιβές τους ανταποκρίνονται σ' αὐτές. Τό ἀντίθετο, δηλαδή ἡ ἀγνόηση τῆς ἀνάγκης ὅπως στήν ωφέλεια ἀπό τήν αὐξημένη παραγωγή, τή μείωση τοῦ κόστους καί τήν αὐξηση τῶν κερδῶν, πρέπει νά παίρνουν μέρος καί οἱ εργαζόμενοι, ἔχει σάν ἀποτέλεσμα τή διάσταση καί τήν ἐλλείψη εμπιστοσύνης σέ μακροχρόνια βάση μέ τίς γνωστές συνέπειες.

Ἡ συνεργασία μεταξύ τῆς διοίκησης καί τῶν απασχολούμενων στήν ἐπιχείρηση, ἔχει ευνοϊκά ἀποτελέσματα καί γιά τὰ δύο μέρη. Ἡ ἀπόδειξη εἶναι ἡ εφαρμογή τοῦ σχεδίου SCANLON σέ πολυάριθμες ἐπιχειρήσεις. Τό σχέδιο SCANLON εἶναι προέκταση τῆς θεωρίας τῆς "ολοκλήρωσης" τοῦ NC GREGOR καί τῆς συμμετοχικῆς διοίκησης.

Τό πρόβλημα τῆς αμοιβῆς τέλος, συνάπτεται μέ τό πρόβλημα τῆς προσωπικότητας καί τῶν ἀνθρώπινων σχέσεων μέσα στούς ὀργανισμούς. Στά πλαίσια αὐτά ἡ διοίκηση πρέπει νά ἀντιμετωπίζει τό πρόβλημα τῶν αμοιβῶν τῆς εργασίας καί τήν εφαρμογή τῶν συστημάτων αμοιβῆς.

### 3.8 ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ

Ἡ κατάστρωση ἐνός προγράμματος οικονομικῶν αμοιβῶν ἀπαιτεῖ μιά αἰτιολογία δηλ. ἕνα σύνολο σκοπῶν καί αρχῶν σχετικῶν μέ τίς αμοιβές καί τόν τρόπο λειτουργίας τους. Τά προγράμματα αὐτά στούς περισσότερους ὀργανισμούς ἔχουν ἀναπτυχθεῖ μέ τό χρόνο μέ προσθήκες καί μέ τήν μέθοδο "τῆς δοκιμῆς καί τοῦ λάθους" χωρίς κάποιο σχέδιο. Ἀνεξάρτητα ὅμως αὐτῶν, τά προγράμματα πού υπάρχουν σήμερα φαίνονται νά ἔχουν καταστρωθεῖ μέ βάση τοὺς ἐξῆς σκοπούς:

- α. Τήν προσέλκυση υποψήφιων μέ λογικά συναγωνιστικές

αμοιβές που σημαίνει πώς τα επίπεδα των μισθών και ημερομισθίων είναι κάτι συνακόλουθο της στρατολόγησης υπαλλήλων.

β. Τόν έλεγχο από μέρος της διοίκησης των μισθών και ημερομισθίων και τού εργατικού κόστους μέ τήν αξιολόγηση τού Έργου, τίσ κλίμακες αμοιβών και τήν κατάταξη των υπαλλήλων έτσι, ώστε κάθε τμήμα νά μή μπορεί νά έχει περισσότερους υπαλλήλους απ' όσους χρειάζεται.

γ. Τήν ικανοποίηση των εργαζόμενων έτσι ώστε νά μειωθούν στό ελάχιστο οί αποχωρήσεις και τά παράπονα εξ' αιτίας άνισων μισθολογικών μέτρων. Αμοιβές δίκαιες επαρκείς και απαλλαγμένες ευνοίας και διακρίσεων παίζουν τό ρόλο των παραγόντων υγιεινής κατά HERZBERG, καθώς και τό ρόλο κινήτρων.

δ. Τήν προτροπή και αμοιβή για καλύτερη εκτέλεση τής εργασίας οπότε οί μισθοί και τά ημερομίσθια αποτελούν κίνητρο, μέ τήν υπόθεση δηλ. ότι αυτό που παράγει περισσότερο, πρέπει νά πληρώνεται καλύτερα.

Από τίς έρευνες γύρω από τούς τέσσερις αυτοίς σκοπούς συμπεραίνεται πώς οί τρεις πρώτοι σκοποί πετυχαίνονται αρκετά στους καλά διοικούμενους οργανισμούς, ενώ ό τέταρτος - σάν κίνητρο - πολύ λίγη εφαρμογή έχει.

Από άλλες έρευνες επίσης έχουν διαπιστωθεί τά εξής:

1) Λίγη σχέση υπάρχει μεταξύ αμοιβής και απόδοσης.  
2) Ο χρόνος υπηρεσίας και ή ηλικία παίζουν μεγαλύτερο ρόλο στην αμοιβή παρά ή επάρκεια στην εργασία (οί αμοιβές αυτές βρίσκονται συνήθως στό πάνω τέταρτο τής κλίμακας των μισθών), μ' όλο ή διοίκηση ισχυρίζεται πώς οί αμοιβές δίνονται σάν κίνητρο.

3) Η αμοιβή μέ τό κομμάτι κι άλλες όμοιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται ευρύτατα στή βιομηχανία για νά προτρέψουν υψηλότερη απόδοση. Παρ' όλα αυτά υπάρχει ευρύτατα περιορισμός σέ παραγωγή.

4) Κατά τόν Taylor ή πληρωμή θεωρήθηκε σάν κίνητρο και καθιερώθηκε μέ βάση τή φιλοσοφία τού "οικονομικού ανθρώπου". Όμως κατά τόν Elton Mayo και τίς πρόσφατες



έρευνες τής επιστήμης τής συμπεριφοράς υπάρχουν πολλές βάσεις για υποκίνηση τό χρήμα, ή σιγουριά στη δουλειά, ή συναισθηματική ασφάλεια, ή εκτίμηση, ή κοινωνική παραδοχή τού ατόμου, ή δύναμη, τό επίτευγμα κλπ. Τό χρήμα πού εθεωρείτο πρωταρχικό κίνητρο στό παρελθόν έχασε αυτή τή θέση, αλλά δέν εξαφανίστηκε. Ετσι κατά καιρούς μή οικονομικά κίνητρα έχουν μεγάλη σπουδαιότητα για τό άτομο, ενώ άλλοτε τά οικονομικά κίνητρα κατέχουν πρωτεύοντα θέση

5) Η αμοιβή έχει σπουδαιότητα γά τήν ικανοποίηση τών υλικών αναγκών τής ζωής, αλλά και γι' αυτό πού συμβολίζει, όπως π.χ. σιγουριά για μερικούς, για άλλους επιτυχία, κι ακόμη για άλλους αναγνώριση από μέρους τού προϊστάμενου.

6) Μ' όλο πού δέν υπάρχει ειδική έρευνα για τό πόσο ή αμοιβή έχει τή μεγαλύτερη επίδραση σάν κίνητρο, είναι πιθανό πώς τό μέγεθος τής αύξησης τής αμοιβής ενός ατόμου, πρέπει νά είναι μεγάλο σέ σχέση μέ τή βασική αμοιβή, ότι ή αύξηση πρέπει νά καθορίζεται από ένα σύστημα αξιολόγησης πού νά θεωρείται δίκαιο από όλους, ότι ή αύξηση πρέπει νά είναι σέ μιά λογική σχέση πρὸς τήν αξία τής συμβολής τού ατόμου τόσο σέ μέγεθος όσο και σέ χρόνο και τελικά ότι ολόκληρο τό σχέδιο αμοιβή - για - απόδοση νά έχει τήν πλήρη έγκριση τής διοίκησης και τών ενδιαφερόμενων υπαλλήλων.

### 3.9 ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΓΑΘΩΝ

Γιά νά είναι ή πολιτική μισθών κι ημερομισθίων μιάς επιχείρησης συναγωνιστική στην αγορά εργασίας, νά πληρώνει δηλ. τουλάχιστον σ' επίπεδα περίπου όμοια μέ τά επικρατούντα στην περιοχή πρέπει νά συγκεντρώνει ακριβή δεδομένα σχετικά μέ μισθούς κι ημερομισθια και νά κάνει τίς αναγκαίες αλλαγές στη δομή τών αμοιβών. Κι ενώ ή αξιολόγηση τού έργου δημιουργεί διαφορές σέ πληρωμές, ανάλογα μέ τό περιεχόμενο τής κάθε εργασίας, οί πληροφορίες οί σχετικές μέ τίς αμοιβές παρέχουν τόν τρόπο για νά καθορίσει ή διοίκηση κατά πόσο ολόκληρο τό σύστημα τών μισθών κι ημερομισθίων είναι κατάλληλο.

Πολλοί είναι οι σκοποί συγκέντρωσης κατά περιόδους δεδομένων γύρω από τούς μισθούς κι ημερομίσθια, όπως για την αρχική διευθέτηση μίας δομής αμοιβών βασισμένης πάνω στην αξιολόγηση τού έργου, για την προσαρμογή μετά την περιοδική επισκόπηση τών αμοιβών στην περιοχή και για τόν καθορισμό επιπέδου αμοιβής ενός ειδικού έργου ή αντιμετώπισης δυσκολίας σέ στρατολόγηση λόγω ανεπαρκών μισθών κι ημερομισθίων κι αυτά ισχύουν εξ' ίσου για εργάτες πού πληρώνονται μέ τήν ώρα, για υπαλλήλους, όπως και για μηχανικούς, επιστήμονες και ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Αναφορικά μέ τίς πηγές τών πληροφοριών τών σχετικών μέ τήν επισκόπηση τών μισθών και ημερομισθίων πρέπει νά αναφερθεί, ότι εκτός από τήν έρευνα πού ενεργούν μερικές επιχειρήσεις, αξιόπιστα στοιχεία μπορεί νά πάρει κανείς από κρατικές υπηρεσίες, εργατικές ενώσεις κι επιμελητήρια.

### 3.10 ΟΥΣΙΩΔΕΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΥΓΙΟΥΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΜΕ ΚΙΝΗΤΡΑ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέ βάση τή πείρα από τήν μελέτη πετυχημένων ή όχι συστημάτων σέ διάφορες επιχειρήσεις κατά τά τελευταία ιδίως χρόνια, συγγραφείς, ερευνητές κι άλλοι έχουν καταλήξει σέ μερικές γενικές αρχές οδηγίες και συμπεράσματα πού άν ακολουθηθούν από τή διοίκηση κατά τήν κατάστρωση τής πολιτικής της πάνω στους μισθούς και τά ημερομίσθια, οί πιθανότητες για επιτυχίες είναι πολλές. Ένα πετυχημένο σύστημα είναι αυτό πού εξυπηρετεί τό σκοπό τού οργανισμού, ό οποίος συνίσταται συνήθως στην αύξηση τής παραγωγικότητας, στή μείωση τού κόστους, στή βελτίωση τής επάρκειας και στην αύξηση τών αποδοχών τών εργαζόμενων, μέ ταυτόχρονη διατήρηση τού ηθικού και τών καλών υπαλληλικών σχέσεων. Οί γενικές αρχές είναι:

1) Διοίκηση, εργαζόμενοι και συνδικαλιστική οργάνωση (όπου οί εργαζόμενοι είναι οργανωμένοι) πρέπει νά κατανοούν και νά υποστηρίζουν τό πρόγραμμα κινήτρων. Καθώς, όμως, ή διαδικασία ανάλυσης τού έργου, ή μελέτη τού χρόνου, κλπ. είναι πολύπλοκα πράγματα, εξηγήσεις και εκπαίδευση τών εργαζόμενων από τή διοίκηση θεωρούνται κάτι αναγκαίο.

Συζήτηση και συμμετοχή των στελεχών των κατωτέρων βαθμίδων κατά την κατάστροση κι εξέλιξη του συστήματος παρέχει πλεονεκτήματα αναφορικά με τη δημιουργία του είδους αυτού της υποστήριξης που χρειάζεται για την επιτυχία.

2) Ανάλυση των μεθόδων της κάθε εκτέλεσης πρέπει να γίνεται πριν καθιερωθεί ένα μέτρο της εργασίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να διδαχθούν πώς να κάνουν τη δουλειά τους σύμφωνα με την καθιερωμένη πορεία.

3) Το μέτρο πάνω στο οποίο πρέπει να στηριχθούν οι αμοιβές σαν κίνητρα, πρέπει να δημιουργηθεί ύστερα από προσεκτική μελέτη της εργασίας με τρόπους όπως ή μελέτη του χρόνου, τα σταθερά δεδομένα εργασίας κλπ. κι όχι πάνω σε προηγούμενη απόδοση γιατί τότε οι υπάλληλοι που εργάζονταν χαλαρά στο παρελθόν αμοιβονται τώρα με μέτρα που εύκολα μπορούν να πετύχουν, ενώ εκείνοι που έκαναν μιά δουλειά με τιμιότητα και προσπάθεια τιμωρούνται με τό να είναι υποχρεωμένοι να πετύχουν με παρόμοια προσπάθεια τα ίδια μέτρα.

4) Κάθε εργασία που βρίσκεται μέσα στο σύστημα κινήτρων, πρέπει να έχει σαν εγγύηση μιά βασική αμοιβή ή ένα μίνιμουμ αμοιβής που πρέπει να δίνεται, αν ή απόδοση πέσει χαμηλά. Κανονικά αυτή ή βάση θα καθοριστεί από την αξιολόγηση του έργου με διαφορές ανάλογα με την δεξιότητα, την προσπάθεια, την ευθύνη και τις συνθήκες της εργασίας. Έτσι υπάλληλοι μ' απασχολήσεις που έχουν μικρές απαιτήσεις δέ θα κερδίζουν περισσότερα από αυτούς των οποίων τά έργα απαιτούν υψηλές δεξιότητες, όταν αμφότεροι περιλαμβάνονται στο σύστημα κινήτρων.

5) Το πρότυπο εργασίας (αδιάφορο αν εκφράζεται σε χρόνο, ή χρήμα κατά μονάδα) πρέπει ν' αποτελεί εγγύηση από τη διοίκηση σε περιπτώσεις αλλαγών, εκτός αν υπάρχει κάποια μεταβολή στη μέθοδο, στον εξοπλισμό, στα εργαλεία, στο υλικό ή στο σχήμα του προϊόντος. Αν ή διοίκηση απλουστεύει τη λειτουργία κατά τέτοιο τρόπο ώστε ο χρόνος κατά μονάδα να είναι μικρότερος από τό προηγούμενο πρότυπο, ο εργαζόμενος πρέπει να κερδίζει όσο και πριν, αρκεί να χρησιμοποιεί ίση δεξιότητα και προσπάθεια. Αν όμως ο

εργαζόμενος με δική του εφευρετικότητα και πρωτοβουλία ανακαλύψει ένα καλύτερο τρόπο, τότε θά πρέπει να αμοιβεται.

6) Πρέπει εύκολα οι εργαζόμενοι να μπορούν να λογαριάζουν τις αμοιβές τους. Ακόμα κι αν χρησιμοποιείται μια μπλεγμένη φόρμουλα, ή διοίκηση με την ειδικευμένη γνώση της και τις υπολογιστικές μηχανές μπορεί πρόθυμα να υπολογίζει τα κέρδη του εργαζόμενου, ο οποίος θά πρέπει να έχει τό δικαίωμα της επαλήθευσης στο λογιστήριο, διότι έτσι δημιουργείται εμπιστοσύνη προς τό πρόγραμμα.

7) Μιά αποτελεσματική διαδικασία παραπάνω πρέπει να υπάρχει για τό χειρισμό δυσαρεσκείων από μέρους τών εργαζόμενων. Παράπονα σχετικά με τά κίνητρα συνήθως αναφέρονται στο ότι ο ρυθμός ή τό μέτρο είναι πολύ "στενό" ή ότι υπάρχουν πολλές καθυστερήσεις οφειλόμενες σε βλάβες τών μηχανών ή στην προμήθεια του υλικού.

## **Β. ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Κάθε οργανισμός, επιχείρηση, ή υπηρεσία παρέχει στους υπαλλήλους μερικά ωφελήματα, πέρα από τό βασικό μισθό, ή ημερομίσθιο. Αυτά τά ωφελήματα είναι δυνατό να εξασφαλίσουν οικονομική προστασία κατά κινδύνων όπως είναι ή αρρώστεια, τό ατύχημα, ή ανεργία και ή απώλεια εισοδήματος πού οφείλεται στη συνταξιοδότηση. Είναι δυνατόν ακόμα να παρέχουν ένα επιπλέον εισόδημα κι ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας. Μερικά ωφελήματα βοηθούν στην ικανοποίηση τών κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών τών εργαζόμενων.

### **3.11 ΕΙΔΗ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

1) Οικονομικές εξυπηρετήσεις. Μερικά είδη εξυπηρετήσεων πού παρέχουν οι επιχειρήσεις έχουν άμεση σχέση με τά προσωπικά οικονομικά του υπαλλήλου. Αυτές οι εξυπηρετήσεις προγραμματίζονται για να ενθαρρύνουν την οικονομία και να παράσχουν κεφάλαια όταν χρειάζονται με

λογικά επιτόκια. Ένα κοινό είδος σχεδίου οικονομίας είναι εκείνο διά τού οποίου ό υπάλληλος μπορεί νά αγοράσει μετοχές τής επιχείρησης. Η επιχείρηση είτε προσθέτει τή δική της συμβολή στό κεφάλαιο τού υπαλλήλου κι αγοράζει τίς μετοχές επ' ονόματί του ή τού δίνει τή μετοχή σά δώρο πάνω στις οικονομίες του. Έτσι ό υπάλληλος δέν διατρέχει κίνδυνο νά χάσει χρήματα.

α) Πιστωτικοί συνεταιρισμοί. Πιστωτικοί συνεταιρισμοί δημιουργούνται για νά υπηρετήσουν τίς οικονομικές ανάγκες τών υπαλλήλων. Ο πιστωτικός συνεταιρισμός ενθαρρύνει τήν οικονομία προσφέροντας τόκο υψηλότερο από τόν πληρωνόμενο από πολλές εμπορικές τράπεζες. Επίσης υπηρετεί σά δανειστικός θεσμός, από τόν οποίο ό υπάλληλος είναι δυνατόν νά δανειστεί χρήματα. Η ύπαρξη πιστωτικού συνεταιρισμού πού διευθύνεται από τούς υπαλλήλους, παρέχει πρόσθετη ασφάλεια στους υπαλλήλους τής επιχείρησης, χωρίς τό μάνανζμενι νά ανακατεύεται σέ τέτοια λεπτομερειακά θέματα όπως είναι ή έγκριση ή όχι δανείων κι' επιστροφή τους πού όχι μόνο απαιτούν χρόνο, αλλά συχνά είναι κι ενοχλητικά.

β) Οικονομική βοήθεια από τήν επιχείρηση. Ενώ οί πιστωτικοί συνεταιρισμοί είναι δανειστικοί οργανισμοί και στις περισσότερες περιπτώσεις είναι ικανοί νά βοηθήσουν, έναν υπάλληλο πού χρειάζεται οικονομική βοήθεια, υπάρχουν ευκαιρίες κατά τίς οποίες βοηθούν τούς υπαλλήλους χορηγώντας δάνεια μ' ένα μικρό τόκο, ή χωρίς τόκο.

Μερικές επιχειρήσεις χορηγούν δάνεια για αγορά σπιτιού και παρέχουν άλλη οικονομική βοήθεια πού θά συμβάλλει στην ευημερία και τό ηθικό τού υπαλλήλου.

2) Προγράμματα ασφαλείας. Μιά από τίς παλιότερες και πιο δημοφιλείς εξυπηρετήσεις πρós τούς εργαζόμενους είναι τό πρόγραμμα ομαδικής ασφαλείας ζωής. Σάν κανόνας, τό ποσό τής κάλυψης ασφαλείας ζωής για έναν υπάλληλο εξαρτάται μόνο από τό επίπεδο τού μισθού του. Ωστόσο σέ βιομηχανικές επιχειρήσεις υπάρχουν πολλά προγράμματα πού παρέχουν τό ίδιο ποσό ασφαλείας, ανεξάρτητα τού μισθού. Όμως σέ μερικές επιχειρήσεις οί υπάλληλοι πληρώνουν τό κόστος, ή μοιράζεται

από τούς υπαλλήλους καί τήν επιχείρηση. Τά πιό κοινά είδη ομαδικής ασφάλειας γιά υπαλλήλους παρέχουν πλεονεκτήματα σέ περίπτωση θανάτου, θανάτου από ατύχημα ή διαμελισμού. Προγράμματα ιατροφαρμακευτικής καί νοσοκομειακής περίθαλψης είναι επίσης δημοφιλείς εξυπηρετήσεις, παρεχόμενες από τόν εργοδότη μέ μιά πολιτική διά μέσου μιάς ασφαλιστικής εταιρίας.

3) Επιστημονικές εξυπηρετήσεις. Πολλές επιχειρήσεις θέτουν στήν διάθεση τών εργαζόμενων δωρεάν τίς υπηρεσίες τών επιστημονικών τους στελεχών. Δικηγόροι καί λογιστές, πού απασχολούνται στίς περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις, κατέχουν γνώση κι επιδεξιότητες πού μπορούν νά χρησιμοποιηθούν πρός όφελος τών υπαλλήλων. Ένας δικηγόρος μπορεί νά συμβάλλει αφάνταστα στίς ανάγκες τού υπαλλήλου παρέχοντας βοήθεια γιά σύνταξη μιάς διαθήκης, δίνοντας συμβουλές γιά συμβόλαια καί βοηθώντας τούς υπαλλήλους νά βρουν προσωπικό μέ προσόντα γιά νά χειριστεί πολύπλοκες νομικές περιπτώσεις.

Όμοια τά ταλέντα ενός λογιστή μπορούν νά τεθούν στή διάθεση τών υπαλλήλων πού χρειάζονται βοήθεια γιά συμπλήρωση τών φορολογικών τους δηλώσεων, ή γιά άλλα παρόμοια προβλήματα.

4) ΨΥΧΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ. Τό γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν ένα ψυχαγωγικό πρόγραμμα είναι κάποια ένδειξη τής γενικής επιθυμίας κι ανάγκης γι' αυτό. Η έκταση τού προγράμματος, ωστόσο, καί τά συγκεκριμένα είδη ψυχαγωγίας πρέπει νά καθοριστούν κατά μεγάλο μέρος από τίς εκφρασθείσες επιθυμίες τών υπαλλήλων. Τό μανατζμεντ δέν πρέπει νά σχεδιάζει ένα επεξεργασμένο ψυχαγωγικό πρόγραμμα, μόνο γιά νά διαπιστώσει ότι οί ψυχαγωγικές ανάγκες τών υπαλλήλων ικανοποιούνται κατ' άλλους τρόπους. Ευθύς ώς οί υπάλληλοι έχουν αφήσει νά ευνοηθούν τά ενδιαφέροντά τους σέ συγκεκριμένα είδη ψυχαγωγίας, τό μανατζμεντ πρέπει νά δώσει ενθάρρυνση καί βοήθεια γιά τήν επεξεργασία τών λεπτομερειών. Οποτεδήποτε είναι δυνατό τό μανατζμεντ πρέπει ωστόσο νά αφήνει τούς υπαλλήλους νά αναλαμβάνουν τήν περισσότερη ευθύνη γιά σχεδιασμό τού προγράμματος μέ επιτροπές κι άλλα είδη αντιπροσώπευσης τών υπαλλήλων.

α) Αθλητικά προγράμματα. Οί περισσότερες επιχειρήσεις προσφέρουν κάποιο είδος αθλητικού προγράμματος, στο οποίο τό προσωπικό μπορεί νά συμμετέχει πάνω σέ μιά εθελοντική βάση. Βόλεϋμπωλ, φουτμπωλ καί τέννις είναι πολύ κοινά γιατί ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων είναι δυνατό νά ασχοληθεί σ' αυτές τίς δραστηριότητες. Πέρα απ' αυτά τά προγράμματα, πολλές επιχειρήσεις έχουν ομάδες πού τίς αντιπροσωπεύουν σ' αθλητικές συναντήσεις μ' άλλες επιχειρήσεις καί οργανισμούς.

β) Κοινωνικές εκδηλώσεις. Ενώ τά αθλήματα κανονικά παρέχονται μόνο γιά τούς υπαλλήλους, πολλές κοινωνικές εκδηλώσεις λαμβάνουν χώρα γιά τούς υπαλλήλους καί τίς συζύγους τους ή γιά ολόκληρες οικογένειες. Τό γλέντι στην εξοχή (picnic) τής επιχείρησης είναι μιά τυπική εκδήλωση στην οποία μπορούν νά λάβουν μέρος οί εργαζόμενοι όλων τών επιπέδων τού οργανισμού κι οί οικογένειές τους. Χοροί, συνεστιάσεις, δεξιώσεις κι άλλα κοινωνικά γεγονότα παρέχουν επίσης μιά ευκαιρία γιά τόν καθένα νά γνωριστεί καλύτερα καί νά δυναμώσει τίς διαπροσωπικές του σχέσεις.

5) Άλλες εξυπηρετήσεις. Πέρα από τίς εξυπηρετήσεις πού αναφέρθηκαν παραπάνω, άλλες εξυπηρετήσεις έχουν γίνει δημοφιλείς στους εργαζόμενους, γιατί συντελούν σέ ικανοποίηση τών αναγκών τους. Αυτές πού αναπτύσσονται εδώ είναι απλώς τυπικές αυτών πού παρέχονται καί δέν αποτελούν εξάντληση καταλόγου τέτοιων παροχών.

α) Βοήθεια γιά αγορές. Διάφορες μέθοδοι είναι δυνατό νά χρησιμοποιηθούν από τήν επιχείρηση γιά νά βοηθηθούν οί υπάλληλοι νά προμηθευτούν εμπορεύματα μέ άνεση καί σέ χαμηλές τιμές. Ένα είδος επιχείρησης είναι γνωστό σάν "κατάστημα τής επιχείρησης" κι αντιπροσωπεύει πραγματική υπηρεσία πρός τόν υπάλληλο, ιδιαίτερα σ' απομακρυσμένες περιοχές. Πολλές επιχειρήσεις επίσης πωλούν τά δικά τους προϊόντα μ' έκπτωση στους υπαλλήλους.

β) Κατοικία καί μεταφορά. Μιά ποικιλία εξυπηρετήσεων γιά κατοικία προσφέρεται στους εργαζόμενους, όπως εγκατάσταση σέ ιδιόκτητα σπίτια τής επιχείρησης (παράδειγμα ό οικισμός Ασπρα Σπίτια τής εταιρίας Αλουμίνιο

Ελλάδος), πληρωμή τού ενοικίου από την επιχείρηση και μεταφορά τών εργαζόμενων με οχήματα τής επιχείρησης.

γ) Εξυπηρέτηση φαγητού. Τό ηθικό, ή υγεία, ή παραγωγή κι ή συνεπής προσέλευση στην εργασία τού υπαλλήλου βελτιώνονται όταν υπάρχει μιά καλά διοικούμενη υπηρεσία φαγητού. Μπορούν νά παρέχονται διάφορες διευκολύνσεις γι' αυτό όπως ή καφετέρια, τό εστιατόριο, ή καντίνα, καθώς και αυτόματες μηχανές πωλήσεως φαγητών και αναψυκτικών. Φυσικά, αυτές οί διευκολύνσεις θά εξαρτηθούν κατά πολύ από τή θέση τού εργοστασίου, ή τού γραφείου, τό μέγεθος τού εργατικού δυναμικού κι από άλλους παρόμοιους παράγοντες. Εκτός τού ότι έτσι εξοικονομείται χρόνος, οί συνθήκες κάτω από τίς οποίες γευματίζουν οί εργαζόμενοι είναι πιό ευχάριστες και υγιεινές.

6) Κοινωνική Ασφάλιση. Ένα σπουδαίο πρόβλημα πού αντιμετωπίζουν οί εργαζόμενοι, είναι τών κοινωνικών ασφαλίσεων. Ο θεσμός τών Κοινωνικών Ασφαλίσεων στή χώρα μας βρίσκεται σέ συνεχή εξέλιξη. Υπάρχει ένα πλήθος από επικουρικά και ασφαλιστικά ταμεία, αλλά παρ' όλα αυτά τά οποία έχουν επιτευχθεί, υστερεί κατά πολύ τής αντίστοιχης κοινωνικής ασφάλισης τών Ευρωπαϊκών χωρών.

Στήν κοινωνική ασφάλιση στόν τόπο μας ποτέ δέν υπήρξε προγραμματισμός και άρτια οργάνωση. Οτι έχει γίνει, διαμορφώθηκε μέ προχειρότητα, στήν τύχη. Η ακολουθούμενη τακτική τών πρόχειρων λύσεων επισωρεύει νέα προβλήματα και διαιωνίζει μιά λαθεμένη κατάσταση.

Ο θεσμός τής κοινωνικής ασφάλισης τής υγείας μολονότι έχει διανύσει 40 χρόνια ζωής, έχει αποτύχει, γιατί έχει κατακερματισθεί. Στάθηκε ανίκανος νά εξυψωθεί, νά διευρυνθεί και νά καλύψει αποτελεσματικά τίς ανάγκες τής υγείας τού κοινωνικού μας σύνολου. Σημαντική μερίδα (τό 11% τού πληθυσμού), είναι ανασφάλιστοι. Μόνο τό 5% τού πληθυσμού έχει ανεκτή περίθαλψη, αλλά και αυτή μέ τίς επιπτώσεις τής γενικής παρακμής.

Ένα άλλο σκέλος τής κοινωνικής ασφάλισης είναι οί συντάξεις, πού ζητείται νά ανέρχονται στό 80% τού μισθού πού έπαιρναν οί συνταξιούχοι τόν καιρό πού εργάζονταν.

Επίσης άλλα σχετικά θέματα είναι ή προστασία τών



ανήλικων εργαζόμενων, τών εργαζόμενων μαθητών, τών έγκυων και ή προστασία τής μητρότητας, ή αποκατάσταση αναπήρων κλπ. τά οποία θά πρέπει νά αντιμετωπισθούν μέ μεγαλύτερη προσοχή και ενδιαφέρον στό μέλλον.

### 3.12 ΜΙΑ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΩΦΕΛΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η ανάπτυξη προγραμμάτων πρόσθετων παροχών στους εργαζόμενους υπήρξε μεγάλη, ιδιαίτερα από τήν εποχή τού Δεύτερου Παγκόσμιου Πόλεμου και προφανώς δέν υπάρχει τέλος στόν ορίζοντα.

Οί στάσεις τόσο τών εργαζόμενων όσο και τού κοινού πρός τά προγράμματα εξυηρητήσεων, έχουν αλλάξει σημαντικά, έτσι πού νά πιστεύουν πολλοί ότι ή ιδιωτική επιχείρηση είναι ηθικά υπεύθυνη για τή ζωή τών υπαλλήλων της. Δέν είναι πλέον μιά εξυηρέτηση πού πηγάζει από τόν φιλόανθρωπο επιχειρηματία, αλλά μιά απαίτηση πού επιβάλλεται από τήν Πολιτεία, τόν ανταγωνισμό και τόν εργατικό συνδικαλισμό κι ό εργαζόμενος απαιτεί και περιμένει έτσι ένα χωρίς όρια αριθμό εξυηρητήσεων κι ωφελημάτων από τόν εργοδότη. Συνοπτικά, ή γρήγορη ανάπτυξη τέτοιων προγραμμάτων μπορεί νά αποδοθεί σ' αιτίες όπως: (1) μιά μεταβαλλόμενη στάση τού εργαζόμενου, (2) απαιτήσεις τού συνδικαλισμού, (3) απαιτήσεις τής πολιτείας, (4) ό ανταγωνισμός πού αναγκάζει άλλους εργοδότες νά χρησιμοποιούν τίσ πρόσθετες παροχές για νά προσελκύουν και διατηρούν εργατικό δυναμικό και (5) περιοδικοί έλεγχοι αμοιβών πού παγώνουν τούς μισθούς, αλλ' επιτρέπουν τήν προσφορά εξυηρητήσεων σάν υποκατάστατο τών αυξήσεων τών αμοιβών. Επίσης τά υψηλά φορολογικά κλιμάκια τού εισοδήματος τών επιχειρήσεων έχουν διευκολύνει τήν προσφορά πρόσθετων παροχών, αφού μπορούν νά προσφερθούν έτσι χωρίς μεγάλη οικονομική επιβάρυνση.

Ποιά πρέπει νά είναι ή φιλοσοφία τού μάνατζερ στό χώρο τών εξυηρητήσεων τού εργαζόμενου; Σέ μιά οικονομία τής ιδιωτικής επιχείρησης, ή βασική κατευθύνουσα αρχή πρέπει νά είναι πώς δέν πρέπει νά παρέχεται ένα ωφέλημα στόν υπάλληλο, εκτός άν υπάρχει κάποια ανταπόδοση στόν οργανισμό, ή οποία νά είναι τουλάχιστον ίση πρός τό κόστος του. Αυτό δε σημαίνει πώς ή πολιτεία δέν έχει τό δικαίωμα

και την υποχρέωση να επιβάλλει σε μια επιχείρηση τη χορήγηση παροχών, αν η κοινωνία αισθάνεται ότι τούτο είναι για το γενικό καλό και την ευημερία. Αυτή η επιβολή καταλήγει σε μια μεταβολή του συστήματος της ελεύθερης επιχείρησης. Ο μάνατζερ πρέπει, ωστόσο, να παίρνει αποφάσεις στο χώρο ελευθερίας που του αφήνεται και ο βασικός οδηγός πρέπει να είναι μια σύγκριση του κόστους των παροχών με τις πιθανές αιτίες ή μη απτές ανταποδόσεις στην επιχείρηση.

Η ανταπόδοση των πρόσθετων παροχών προς την επιχείρηση μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, πολλές από τις οποίες δεν μπορούν να υπολογισθούν ποσοτικά. Συχνά, όμως, μεταξύ των πλεονεκτημάτων αναφέρονται:

1. Πιο αποτελεσματική στρατολόγηση.
2. Βελτιωμένο ηθικό και αφωσίωση.
3. Χαμηλότερη κινητικότητα και απουσίες.
4. Καλές δημόσιες σχέσεις.
5. Μειωμένη επίδραση των σωματείων.
6. Μειωμένη απειλή περαιτέρω επεμβάσεων της πολιτείας.

### 3.13 ΑΡΧΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Η θεμελιώδης αρχή προγραμμάτων προς τους υπαλλήλους είναι ότι η εξυπηρέτηση πρέπει να συμβάλλει στον οργανισμό τουλάχιστον όσο και το ποσό του κόστους. Πέρα από αυτή τη βασική αρχή, υπάρχουν και διάφορες άλλες γενικεύσεις που να μπορούν να εφαρμοστούν. Ανέμεσα σ' αυτές τις αρχές είναι τ' ακόλουθα:

- 1) Η πρόσθετη παροχή πρέπει να ικανοποιεί μια πραγματική ανάγκη.

Ωστόσο, πολλές φορές τα ωφελήματα παρέχονται έτσι ώστε ν' αντιμετωπίζονται με απάθεια, ή μ' ανοιχτή αντίσταση από μέρους των υπαλλήλων. Ο εγωϊσμός μερικών μάνατζερ τούς έχει κάνει να πιστεύουν ότι γνωρίζουν τί είναι το καλύτερο για

τούς υπαλλήλους τους. Σε μία περίπτωση ένας μάνατζερ κάποιας επιχείρησης ό οποίος νόμισε πώς οι υπάλληλοι χρειάζονταν ένα πρόγραμμα αθλημάτων διέθεσε χρήματα για την αγορά των απαιτούμενων γι' αυτά εξοπλισμών και προσέλαβε ένα αθλητικό διευθυντή. Όταν όμως σφύριξε για να παίξουν μπάλα, κανείς δέν ήθελε να παίξει. Η απάθεια τού εργαζόμενου μερικές φορές μετατρέπεται σ' αξίωση, όπως τά χρήματα, πού ξοδεύονται για οφελήματα πρós τούς υπαλλήλους ενσωματωθούν στην αμοιβή τους και σε μία έρευνα διαπιστώθηκε πώς οι πιο δυσαρεστημένοι υπάλληλοι τείνουν να προτιμούν αμοιβή αντί των ωφελημάτων όλων των ειδών.

Ο μάνατζερ κάνει ένα βήμα εμπρός όταν διαπιστώσει ότι κάποιος πρέπει να πάει στον υπάλληλο για να καθορίσει τις πραγματικές ανάγκες του. Αλλά και εδώ υπάρχει κίνδυνος. Όταν οι υπάλληλοι ερωτώνται για κάποιες προτεινόμενες παροχές σχεδόν πάντοτε δείχνουν μία ευνοϊκή αντίδραση. Οι μάνατζερ ερμηνεύουν αυτή την αντίδραση σαν ένδειξη μίας πραγματικής ανάγκης, όταν συχνά ό υπάλληλος εννοούσε πώς θά ήταν "ωραίο" να έχουν μία τέτοια παροχή. Πολλή προσοχή και σοβαρή έρευνα πρέπει να γίνει για την απόφασή του αν όχι να προσφέρει κανείς μία ιδιαίτερη εξυπηρέτηση πρós τόν υπάλληλο, περισσότερη ένδειξη απαιτείται, παρά μία χωρίς βάση προκατάληψη τού μάνατζερ, ή μία τυχαία ερώτηση τού υπαλλήλου.

**2) Τά οφελήματα πρέπει να περιορίζονται σε δραστηριότητες στις οποίες ή ομάδα είναι αποτελεσματική από τό άτομο.**

Τά ωφελήματα πού επιλέγονται πρέπει να είναι εκείνα πού μπορούν καλύτερα να γίνουν αντικείμενο χειρισμού από μία ομαδική προσέγγιση. Π.χ. ή ομαδική ασφάλεια ζωής μπορεί να γίνει σε μία σημαντικά χαμηλότερη τιμή από την ίδια ασφάλεια πού αγοράζεται από τό άτομο. Έτσι ή ομαδική ασφάλεια ζωής ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τής αρχής 1. Εξ' άλλου, υπάρχει μία σοβαρή αμφιβολία σχετικά με τό αν οι ανάγκες των υπαλλήλων στό χώρο τής ψυχαγωγίας θά μπορούσαν καλύτερα να αφεθούν στά άτομα. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθές, αν ή επιχείρηση βρίσκεται σε μία αστική περιοχή όπου

υπάρχουν διαθέσιμες πολλές ιδιωτικές διευκολύνσεις. Η φιλοσοφία πίσω από την αρχή αυτή είναι μιά επιθυμία νά διατηρηθεί μερικώς από τόν ατομικισμό και την ελευθερία τής κοινωνίας μας.

Στήν αναφερθείσα παραπάνω μελέτη αποκαλύφθηκε ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές στίς αξίες πού τοποθετούνται πάνω σέ μιά ειδική εξυπηρέτηση από διαφορετικά είδη υπαλλήλων. Αυτές οί αξίες ποικίλουν μέ βάση τό φύλ ο τήν ηλικία, τήν οικογενειακή κατάσταση, τόν αριθμό τών παιδιών, τό είδος τής θέσης και τό επίπεδο εισοδήματος.

**3. Τό όφελος πρέπει νά εκτείνεται σέ όσο τό δυνατόν ευρύτερη βάση.**

Αν πρόκειται νά προκύψει μεγάλο όφελος από τήν εξυπηρέτηση τού υπαλλήλου, πρέπει νά συμμετέχουν όσο τό δυνατό περισσότερο από τούς υπαλλήλους. Μιά συμμετοχή σέ ψυχαγωγικό πρόγραμμα από λιγότερο τού 10% τού ολικού αριθμού τών υπαλλήλων θά παράγει λίγη από τήν πραγματική, ή τήν αναμενόμενη απόδοση τέτοιων προγραμμάτων. Αν τά οφέληματα τών υπαλλήλων είναι νά συμβάλλουν ο,τιδήποτε στόν οργανισμό, πρέπει νά είναι διαθέσιμα και νά χρησιμοποιούνται από ένα σημαντικό μέρος τούς οργανισμού.

**4) Πρέπει νά καταβάλλεται προσπάθεια ν' αποφευχθεί ή έννοια τού φιλάνθρωπου πατερναλισμού κατά τήν παροχή αυτών τών εξυπηρετήσεων.**

Η εκτεταμένη χρήση προγραμμάτων παροχών πρός τούς υπαλλήλους σήμερα ξεκινάει κατά μεγάλο μέρος από απαιτήσεις πού γίνονται από τούς υπαλλήλους, σωματεία, ανταγωνισμού ή τήν πολιτεία. Ωστόσο, τό πρόβλημα παραμένει τής καλής σχέσης συμβολής τών υπαλλήλων πρός τόν οργανισμό και τίς πρόσθετες παροχές. Πολλοί αισθάνονται ότι δέν υπάρχει ανταπόδοση πρός τόν οργανισμό μέ τή μορφή παραγωγικότητας, ή ηθικού γιατί ό υπάλληλος εκλαμβάνει τήν εξυπηρέτηση σάν κάτι πού τού οφείλεται, ή δέν έχει καθόλου συνείδηση τού κόστους της. Για νά κάνει κανείς τόν υπάλληλο ενήμερο και ικανό νά εκτιμήσει τήν εξυπηρέτηση, διάφορες επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει τήν αρχή τής θυσίας. Από τόν υπάλληλο

απαιτείται να πληρώνει για ένα μέρος της πρόσθετης παροχής που λαμβάνει. Μερικοί φτάνουν ακόμα στο σημείο να συνηγορούν ένα 50 - 50 μοίρασμα των εξόδων, μ' όλο που οι περισσότεροι απαιτούν μόνο μια ενδεικτική πληρωμή. Η τάση, όπως εμφανίζεται σε πολλές συλλογικές διαπραγματεύσεις, πηγαίνει προς την αντίθετη κατεύθυνση. Όλο και περισσότερες συμφωνίες καλούν όπως ο εργοδότης πληρώνει εξολοκλήρου τις πρόσθετες παροχές. Ετσι, η ιδιαίτερη εξυπηρέτηση θα εκτιμάται όλο και λιγότερο από τόν εργαζόμενο.

Όταν ο υπάλληλος την εκλαμβάνει σαν κάτι δεδομένο, τό ηθικό οφείλεται μόνο μέ τήν έννοια ότι ή εξυπηρέτηση εμποδίζει μιά χειροτέρευση ηθικού που θά μπορούσε να συμβεί, άν δέν προσφέρονταν αυτή ή εξυπηρέτηση. Υπάρχει ελάχιστο, ή καθόλου κέρδος. Καί καθώς όλο και περισσότερες εξυπηρετήσεις χρηματοδοτούνται εξ'ολοκλήρου από τήν επιχείρηση, ό μάνατζερ οφείλει ν' αναλάβει ένα μεγαλύτερο βάρος εκπαίδευσης τού υπαλλήλου για να κάνει σαφές αυτό τό γεγονός

- 5) Τό κόστος τών ωφελημάτων πρέπει να μπορεί να υπολογιστεί και να λαμβάνεται πρόνοια για τή σωστή χρηματοδότησή τους.

Αυτή ή τελευταία αρχή σημαίνει πώς ή πρόσθετη παροχή πρέπει να υπολογίζεται κι ή χρηματοδότησή της να χιτίζεται πάνω σε μιά ορθή βάση. Αυτές οι εξυπηρετήσεις έχουν μεγάλο κόστος. Πολύ συχνά μιά επιχείρηση εξετάζει τήν πρόταση για μιά ιδιαίτερη προσοχή στους υπαλλήλους μέ βάση τήν αντιμετώπιση τού ανταγωνισμού για να διαπιστώσει αργότερα πώς θά ζημιωθεί σοβαρά, εκτός άν εγκαταλείψει τό πρόγραμμα παροχών, τό κόστος τών οποίων δύσκολα μπορεί να ονομασθεί πρόσθετο κόστος.

### 3.14 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ

Κατά τά πρόσφατα χρόνια οι εργαζόμενοι έχουν μάθει να αναμένουν μιά ποικιλία πρόσθετων παροχών, ή ωφελημάτων που συμπληρώνουν τις κανονικές αμοιβές τους. Αυτά τό ωφελήματα, ή εξυπηρετήσεις, που τώρα στοιχίζουν τις επιχειρήσεις και στη συνέχεια στους καταναλωτές πολλά χρήματα τό χρόνο,

αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό μέρος τού κόστους τών αμοιβών στη βιομηχανία. Κι ενώ οί πρόσθετες παροχές υιοθετήθηκαν αρχικά από τό μάναιζμεντι, έχουν γίνει πολύ πρόσφατα απαιτήσεις από τά σωματεία μέ τις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Σάν αποτέλεσμα οί επιχειρήσεις συχνά έχουν υποχρεωθεί νά προσθέσουν κι εξυπηρετήσεις πού είναι δυνατό ή όχι ν' αποφέρουν μιά υπολογίσιμη απόδοση στην επιχείρηση μέ βάση τό ηθικό καί τήν αποτελεσματικότητα τών εργαζόμενων.

Τό μάναιζμεντι πρέπει νά λάβει θετικά μέτρα γι' ανάπτυξη προγραμμάτων πρόσθετων παροχών σέ συνεργασία μέ τά σωματεία πού θά ικανοποιήσουν τις ανάγκες τής πλειοψηφίας τών υπαλλήλων. Επίσης τό μάναιζμεντι πρέπει νά προσπαθήσει νά κρατήσει κάποιο μέτρο στις αξιώσεις τού συνδικαλισμού γιά πρόσθετες παροχές πού δέν έχουν κάποια συμβολή στην επιχείρηση. Αν δέν γίνει τούτο, τότε τό πρόγραμμα πρόσθετων παροχών δέν θά πετύχει τούς επιθυμητούς στόχους γιά βελτίωση τής υγείας, τής ικανοποίησης καί τής ασφάλειας τών εργαζόμενων καί δέν θά εξασφαλίσει στό μάναιζμεντι μιά επαρκή καί σταθερή εργατική δύναμη.

Συνοπτικά:

1) Γιά νά γίνουν οί πρόσθετες παροχές πιό αποτελεσματικές, πρέπει τό μάναιζμεντι νά επικοινωνεί μ' επάρκεια μέ τούς υπαλλήλους περί αυτών.

2) Γι' νά αυξηθεί ή ωφέλεια τών πρόσθετων παροχών πρέπει νά ενθαρύνεται ή συμμετοχή τών υπαλλήλων γιά τήν επιλογή τών εξυπηρετήσεων πρός αυτούς.

3) Γι' νά αποφευχθεί ό διοικητικός βραχνάς, τό μάναιζμεντι πρέπει νά περιορίζεται σέ λιγότερα προγράμματα παροχών, σ' αυτά πού προτιμούν οί περισσότεροι εργαζόμενοι.

## Γ. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Εκτός από τόν κατάλληλο σχεδιασμό τού έργου, επίδραση στην αποδοτική συμπεριφορά ασκούν καί οί συνθήκες εργασίας.

Σάν τέτοιες εννοούμε τό περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται τό άτομο. Τό περιβάλλον αυτό πρέπει νά είναι προσαρμοσμένο πρὸς τίς φυσιολογικές, ανατομικές καί ψυχολογικές ιδιότητες τών εργαζόμενων, γιατί στήν αντίθετη περίπτωση, τό άτομο κουράζεται τόσο ψυχικά ὅσο καί σωματικά, μέ αποτέλεσμα νά μειώνεται ἡ επίδοσή του.

Ἡ έρευνα τών συνθηκῶν τοῦ περιβάλλοντος αποτελεί αντικείμενο μίας νέας επιστήμης, τῆς εργονομίας, βασικός σκοπός τῆς οποίας είναι ἡ δημιουργία συνθηκῶν κατάλληλων γιά τήν ασφαλῆ, άνετη καί οικονομική εκτέλεση τῆς εργασίας.

α) Φωτισμός. Ο φωτισμός, καθώς καί ὁ χρωματισμός τών επιφανειῶν πού θά δούμε παρακάτω, ασκούν έντονη ψυχολογική επίδραση καί δημιουργοῦν στόν εργαζόμενο ευχάριστα συναισθήματα ἢ δυσάρεστες καταστάσεις (ατονία, δυσθυμία, κατάθλιψη).

Ο κατάλληλος φωτισμός τών χώρων εργασίας αποτελεί βασικό παράγοντα καταπολέμησης τῆς κόπωσης καί αύξησης τῆς επίδοσης. Σχετικές έρευνες αναφέρουν ὅτι:

- Μιά επιχείρηση παρατήρησε αύξηση τῆς παραγωγῆς ενός προϊόντος τῆς κατά 25% περίπου μετά τῆ βελτίωση τοῦ φωτισμοῦ.

- Σέ επιχείρηση ηλεκτρικῶν συσκευῶν, ἡ αύξηση τῆς παραγωγῆς έφθασε τό 25% κλπ. Σύμφωνα μέ τά πορίσματα τών ερευνῶν φαίνεται νά υπάρχει σχέση μεταξύ επίδοσης καί ποιότητας φωτισμοῦ, πράγμα πού πρέπει νά προσέξουν ιδιαίτερα οί επιχειρήσεις, γιατί πολύ συχνά, ο παράγοντας αυτός δέ λαμβάνεται σοβαρά υπόψη.

β) Θερμοκρασία καί υγρασία. Ὅπως ὅλοι ξέρουμε, ὁ ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα καί ταυτόχρονα παίρνει θερμότητα ἀπό τό περιβάλλον του. Ὅσο βαρύτερη είναι ἡ εργασία πού εκτελεῖ ὁ εργαζόμενος, τόσο μεγαλύτερη καί ἡ θερμότητα πού πααράγεται καί τόσο χαμηλότερη πρέπει νά είναι ἡ θερμοκρασία τοῦ περιβάλλοντος. Είναι ευνόητο ὅτι στήν αντίστροφη περίπτωση ἡ θερμοκρασία τοῦ περιβάλλοντος πρέπει νά είναι υψηλότερη.

Ἐτσι ενδεικτικά αναφέρουμε ὅτι:

- Γιά εργασίες βαρεῖες ἀπό άποψη μυϊκής προσπάθειας

ή θερμοκρασία είναι καλό νά κυμαίνεται από 10-13°C.

- Γιά εργασίες ελαφρές, αλλά πού απαιτούν πολλή ενέργεια, 16-18°C.

- Γιά εργασίες γραφείου ή θερμοκρασία κυμαίνεται από 18-22°C ανάλογα μέ τήν υγρασία καί τήν κίνηση τού αέρα.

Παράλληλα μέ τήν θερμότητα πρέπει νά παίρνουμε υπόψη μας καί τήν υγρασία τού περιβάλλοντος. Έτσι όταν ή θερμοκρασία τού περιβάλλοντος είναι υψηλή, ή υγρασία πρέπει νά είναι χαμηλή. Υψηλή θερμοκρασία καί ταυτόχρονα υψηλή υγρασία διαμορφώνουν πολύ άσχημες συνθήκες γιά τόν ανθρώπινο οργανισμό.

Τά βασικά συμπεράσματα τών ερευνητών σχετικά μέ τήν επίδραση πού ασκεί ή θερμοκρασία στήν επίδοση τών εργαζόμενων είναι οί εξής:

- Σέ εργοστάσιο υφαντουργίας έδειξαν ότι ή επίδοση αυξανόταν, όταν ή θερμοκρασία ανέβαινε από τούς 13°C στους 20°C. Όταν ή θερμοκρασία ανέβαινε πάνω από τούς 20°C, ή επίδοση μειονόταν.

- Σέ ανθρακωρύχους απέδειξαν ότι ή επίδοση μειωνόταν στό μισό, όταν ή θερμοκρασία αυξανόταν στό διπλάσιο.

Εκτός από τήν θερμοκρασία καί τήν υγρασία, πρέπει νά προσέχουμε καί τόν εξαερισμό τών χώρων εργασίας, γιατί ό καθαρός αέρας δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στους εργαζόμενους.

γ) Χρωματισμός επιφανειών. Υπάρχουν ενδείξεις ότι όπως ό φωτισμός έτσι καί τά χρώματα επηρεάζουν τήν ψυχική διάθεση τού ατόμου καί γενικότερα τή διαγωγή του. Τά ανοικτά χρώματα θεωρούνται ότι τονώνουν καί προκαλούν αισθήματα αισιοδοξίας, ενώ τά σκούρα θεωρούνται κουραστικά καί προκαλούν μελαγχολία.

Γενικά θεωρείται ότι:

- Τό κόκκινο καί τό πορτοκαλί είναι χρώματα πολύ θερμά καί διεγείρουν.

- Τό κίτρινο καί τό ανοικτό πορτοκαλί είναι θερμά καί τονώνουν

- Τό μπλέ καί τό πράσινο είναι ψυχρά καί



ξεκουράζουν.

- Τό ιώδες είναι καταθλιπτικό και γενικά δημιουργεί δυσάρεστα συναισθήματα.

- Τό καφέ είναι ουδέτερο, τονωτικό, αλλά στενεύει πολύ τό χώρο

- Τό γκρίζο προκαλεί μελαγχολία.

- Τό λευκό δέν είναι ευχάριστο όταν δέν διακόπτεται.

Πρέπει επίσης νά προσέξουμε τούς συνδιασμούς τών χρωμάτων. Γενικά αποφεύγουμε τίς έντονες αντιθέσεις τών χρωμάτων, εκτός άν πρόκειται για χώρο παραγωγής, όπου για λόγους ασφαλείας τά μηχανήματα και τά τμήματά τους πού απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή, χρωματίζονται μέ έντονα χρώματα. Για τούς τοίχους και τήν ενδυμασία τών εργαζόμενων προτιμάμε απαλούς και ξεκούραστους συνδιασμούς.

δ) Θόρυβοι. Θόρυβος είναι τό αποτέλεσμα πού παράγει ένα σύμπλεγμα από δονήσεις πού δέ βρίσκεται σέ αρμονική αναλογία. Είναι δηλαδή ένας ήχος πού προέρχεται από ακανόνιστες δονήσεις. Θόρυβος γενικά θεωρείται ό ανεπιθύμητος ήχος πού έχει δυσάρεστη ποιότητα.

Τά αποτελέσματα τής επίδρασης τών θορύβων στην ακουστική οξύτητα, τό νευροφυτικό σύστημα, καθώς επίσης και οι πνευματικές και ψυχικές επιδράσεις τού ανθρώπου στην εργασία μέ θόρυβο, έχουν μελετηθεί τόσο στους χώρους εργασίας όσο και σέ συνθήκες εργαστηρίου. Στα πορίσματα αυτά τών ερευνών δέν υπάρχει ομοφωνία γιατί είναι πολύ δύσκολο νά απομονωθούν οι παράγοντες (ψυχολογικοί, υποβολής, ιδιοσυγκρασίας) οι οποίοι επιδρούν παράλληλα στόν εργαζόμενο.

Οι επιπτώσεις πού έχει ό περιορισμός τών θορύβων στην αποδοτική συμπεριφορά τών εργαζόμενων είναι οι εξής:

- Σέ 43% τών επιχειρήσεων παρατηρήθηκε βελτίωση τού ηθικού τών εργαζόμενων.

- Σέ 29% τών επιχειρήσεων διαπιστώθηκε αύξηση τής ακρίβειας εκτέλεσης τών εργασιών.

- Σέ 16% τών επιχειρήσεων παρατηρήθηκε βελτίωση τής ποιότητας τής εργασίας

- Σέ 4% τών επιχειρήσεων διαπιστώθηκε μείωση τού ποσοστού αποχώρησης τού προσωπικού.

Από τίς έρευνες πού έγιναν διαπιστώσαμε τά εξής συμπεράσματα:

- Η ανθρώπινη φωνή είναι ιδιαίτερα ενοχλητική, γιατί διασπά τήν προσοχή τών εργαζόμενων.

- Οί συνεχείς θόρυβοι είναι λιγότερο ενοχλητικοί από τούς περιοδικούς.

- Οί περισσότερες έρευνες συμφωνούν ώς πρός τό ότι οί θόρυβοι επηρεάζουν αρνητικά τήν επίδοση.

- Η διανοητική εργασία σέ θορυβώδες περιβάλλον επιτείνει τήν κόπωση, γιατί τό άτομο καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια γιά νά συγκεντρωθεί.

- Οί θόρυβοι επηρεάζουν τό νευροφυτικό σύστημα και προκαλούν πολλές φορές, ιδιαίτερα όταν είναι έντονοι, ζάλη, ίλιγγο, απώλεια ισορροπίας.

- Από τούς θορύβους επηρεάζονται περισσότερο εργασίες πού είναι σιό στάδιο τής μάθησης παρά εργασίες στίς οποίες ό εργαζόμενος έχει αποκτήσει πείρα κλπ.

Μέ βάση τά δυσμενή αυτά αποτελέσματα τών θορύβων στήν αποδοτική συμπεριφορά τών εργαζόμενων, γίνεται μιά προσπάθεια κατασκευής όσο και τό δυνατόν αθόρυβων μηχανημάτων. Παράλληλα και οί επιχειρήσεις, μέ τή λήψη κατάλληλων μέτρων, είναι σέ θέση νά περιορίσουν σημαντικά τούς θόρυβους, ώστε νά αποφύγουμε όλες τίς δυσμενείς επιδράσεις πού περιγράψαμε παραπάνω.

ε) Μετάδοση μουσικών προγραμμάτων. Η μετάδοση μουσικής στούς χώρους εργασίας, εφόσον βέβαια τό επιτρέπει ή φύση τού έργου πού εκτελείται, δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στόν εργαζόμενο και επηρεάζει τήν επίδρασή του. Σχετικές έρευνες αναφέρουν αύξηση τής επίδρασης κατά 4-20% σέ εργασίες γραφείου, πού οφείλεται στή μετάδοση μουσικών προγραμμάτων.

στ) Εργαλεία και μηχανήματα. Είναι αυτονόητο ότι ό παράγοντας αυτός ασκεί επίδραση στήν αποδοτική συμπεριφορά τού εργαζόμενου. Σύγχρονα και κατάλληλα

μηχανήματα, ορθολογικά τοποθετημένα ώστε να ανταποκρίνονται στα φυσιολογικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, υποβοηθούν οπωσδήποτε την επίδοση του ατόμου.

ζ) Κανονισμοί ασφαλείας ενδεικτικά.

- Στους χώρους εργασίας θα πρέπει να προβλέπεται κατάλληλος αριθμός εξόδων κινδύνου ανάλογα με τον αριθμό των εργαζόμενων. Κάθε έξοδος κινδύνου καθώς και οι διαδρομοί που οδηγούν στις εξόδους θα πρέπει να διατηρούνται ελεύθεροι από κάθε εμπόδιο.

- Στους χώρους εργασίας θα πρέπει να τοποθετηθούν εμφανείς χρωματισμένες επιγραφές που να δείχνουν τις εξόδους κινδύνου, καθώς και τους διαδρόμους που οδηγούν σ' αυτές. Τα γράμματα στις παραπάνω επιγραφές θα έχουν ύψος τό λιγότερο 15εκ.

- Στους χώρους εργασίας θα υπάρχει σύστημα συναγερμού καθώς και γενικός διακόπτης για τη διακοπή της παροχής του ρεύματος στα διάφορα μηχανήματα σε περίπτωση κινδύνου.

- Οί χώροι εργασίας θα είναι εξοπλισμένοι με κατάλληλους πυροσβεστήρες για να αντιμετωπιστεί περίπτωση πυρκαγιάς. Οί πυροσβεστήρες θα είναι φορητοί και διαφόρων τύπων, ανάλογα με τὰ υλικά με τὰ οποία θα είναι εφοδιασμένοι ο αντίστοιχος χώρος εργασίας.

- Στους χώρους εργασίας θα πρέπει να χρησιμοποιείται ένας κώδικας χρωμάτων για λόγους ασφαλείας.

- Όλοι οί εργαζόμενοι να γνωρίζουν τήν τοποθεσία του τηλεφώνου και τή διαδικασία που θα πρέπει να εφαρμοσθεί σε περίπτωση κινδύνου.

- Τά τηλέφωνα τής αστυνομίας, τών πρώτων βοηθειών, τής πυροσβεστικής υπηρεσίας είναι τοιχοκολλημένα σε φανερό σημείο δίπλα στο τηλέφωνο.

- Ο μηχανικός παραγωγής είναι ενημερωμένος σχετικά με κάθε πρόβλημα υγείας τών εργαζόμενων που μπορεί να επηρεάσει τήν απόδοσή τους και να συντελέσει στήν πρόκληση ατυχήματος.

- Τά μηχανήματα και τὰ εργαλεία συντηρούνται και

ελέγχονται ώστε να εξασφαλιστεί ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν χωρίς κίνδυνο ατυχήματος.

- Σε κάθε μηχάνημα τοποθετείται επιγραφή που εξηγεί τον ασφαλή τρόπο λειτουργίας του μηχανήματος.

- Ο χώρος εργασίας διατηρείται καθαρός και όλα τα εργαλεία και τα υλικά τοποθετούνται στην κατάλληλη θέση μετά τη χρησιμοποίησή τους.

- Όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί σε περίπτωση πυρκαγιάς.

Κατά διαστήματα οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν αυτή τη διαδικασία για εξάσκηση, και για να εξασφαλιστεί ότι ο χώρος εργασίας θα εκκενωθεί στον ελάχιστο δυνατό χρόνο σε περίπτωση πυρκαγιάς.

- Στο χώρο της εργασίας υπάρχουν γενικοί διακόπτες που διακόπτουν την παροχή ηλεκτρικού ρεύματος. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν όλους τους διακόπτες.

- Δακτυλίδια, γραβάτες, μαντήλια λαιμού, ρολόγια, ταυτότητες, αλυσίδες, ξεκούμπωτα μακριά μανίκια και ακατάστατος ρουχισμός θα αποφεύγονται από τους εργαζόμενους στο χώρο της εργασίας, επειδή αποτελούν πάντα κίνδυνο κοντά σε μηχανές με κινούμενα εξαρτήματα.

- Οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται ώστε να μην ενεργούν ποτέ ριψοκίνδυνα. Θα δίνουν προτεραιότητα πάντοτε στην ασφάλεια των άλλων που είναι γύρω τους.

- Τα εύφλεκτα υλικά όπως βενζίνη, χρώματα κλπ. θα αποθηκεύονται σε κατάλληλους χώρους μέσα σε κατάλληλα δοχεία.

### 3.15 ΘΕΜΑΤΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ

Ο χώρος της εργασίας θα περιλαμβάνει:

- Ένα τουλάχιστον W.C (τουαλέτα) για κάθε 15 περίπου εργαζόμενους.

- Ένα καταιωνιστήρα (ντούζ) για κάθε 10 εργαζόμενους

- Βρύσες με πόσιμο νερό.

- Κιβώτια που θα χρησιμοποιούνται για προσωρινή αποθήκευση και απομάκρυνση του άχρηστου υλικού.

3.16 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ  
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ

Όπως αναφέρει τό Δ.Γ.Ε. στην τελευταία έκθεσή του, κάθε τρία λεπτά σε κάποιο μέρος τού κόσμου, ένας εργαζόμενος πεθαίνει από ατύχημα στον τόπο τής δουλειάς ή από αρρώστια πού προέρχεται από τό ανθυγιεινό περιβάλλον τής απασχόλησής του. Κάθε λεπτό πού περνάει, τουλάχιστον τρεις εργαζόμενοι τραυματίζονται. Εκτιμάται ότι κάθε χρόνο 180.000 εργαζόμενοι βρίσκουν τόν θάνατο και 100 εκατομμύρια τραυματίζονται σε επαγγελματικά ατυχήματα. Αυτό δείχνει στό σύνολο τό ήδη υπάρχων πρόβλημα υγιεινής και ασφάλειας στους τόπους τής εργασίας.

Και' αρχή, είναι παραδεκτό ότι κάθε εργασία περιλαμβάνει κάποιους κινδύνους. πολλοί απ' αυτούς είναι προφανείς, άλλοι είναι υποκείμενοι και εκδηλώνονται αργά. Οί εργάτες μπορεί νά είναι εκτεθημένοι στό φορτωμένο μέ κονιορτό αέρα ενός ορυχίου, στους ατμούς και τά αέρια ενός εργοστασίου χημικής εκχύλισης, στις χαμηλές θερμοκρασίες τής αποθήκευσης σε ψύχος, στό υψηλό επίπεδο τής θερμικής ακτινοβολίας ενός ελασματοουργείου χάλυβα, στην τεχνητή ύγραση τών εργοστασίων βάμβακος, στον υψηλό θόρυβο τών δοκιμών κινητήρων αεροσκαφών, σε ορισμένα χρώματα πού περιέχουν διαλύτες πού μπορούν νά απορροφηθούν μέσω τού δέρματος, στις ακτίνες από τήν ηλεκτροσυγκόλληση.

Διεθνώς, τηρούνται ορισμένοι όροι σχετικοί μέ τήν υγιεινή και ασφάλεια τών εργαζόμενων. Τί εννοούμε μέ τους όρους επαγγελματική ασφάλεια, επαγγελματική υγιεινή και μέ τις συναφείς λέξεις όπως ατυχήματα, κίνδυνοι κλπ. Απλώς ό όρος "ασφάλεια" σημαίνει τήν απουσία κινδύνου και "επαγγελματική ασφάλεια" τήν απουσία κινδύνου στην εργασία. Μέ τόν όρο κίνδυνος η έκθεση σε κίνδυνο, εννοούμε τόν βαθμό έκθεσης σε ένα πιθανό κίνδυνο και μέ τόν όρο "πιθανότητα κινδύνου" εννοούμε μία κατάσταση η συνθήκη πού εμπεριέχει τή δυνατότητα πρόκλησης ενός ατυχήματος.

Ένα "ατύχημα" θεωρείται σάν ένα απρόβλεπτο περιστατικό πού μπορεί νά προκαλέσει προσωπικό τραυματισμό ή βλάβη

περιουσίας ή και τὰ δύο. Ετσι ή επαγγελματική ασφάλεια ασχολείται με τούς τραυματισμούς και τή βλάβη τής υγείας από τό ανθυγιεινό περιβάλλον τής εργασίας. Παρόμοια, ή επαγγελματική υγιεινή ασχολείται με τὰ νοσήματα και τίσ ασθένειες πού ανακύντουν από τήν εργασία.

Ως εργασία θεωρούμε κάποιες δραστηριότητες σάν ασφαλείς εάν κρίνουμε ως αποδεκτούς τού κινδύνους πού ενυπάρχουν στήν εκτέλεσή της. Οί περισσότερες προσπάθειες στα θέματα τής επαγγελματικής ασφάλειας και υγιεινής αφορούν τή μείωση τής έκθεσης σέ επαγγελματικούς κινδύνους, στο επίπεδο πού θά καθορίζεται ως αποδεκτό.

Οπως αναφέρει ή έκθεση τού Δ.Γ.Ε. δέν είναι πάντα εύκολο νά καθοριστεί σέ ποιά έκταση τὰ ατυχήματα είναι ή άμεση συνέπεια τού εργασιακού περιβάλλοντος και μόνον αυτού. Πολλά ατυχήματα επισυμβαίνουν στο χώρο εργασίας διότι λείπει ό εξοπλισμός ασφάλειας ή τό εργοστάσιο και ό εξοπλισμός του είναι κακοσχεδιασμένα. Τό περιβάλλον εργασίας μπορεί νά είναι τόσο θορυβώδες πού είναι αδύνατον νά ακουστούν προειδοποιητικά σήματα. Η θερμοκρασία μπορεί νά είναι τέτοια, ώστε οί εργαζόμενοι εύκολα νά κουράζονται και δέν είναι σέ θέση νά συγκεντρωθούν στο συγκεκριμένο καθήκον τους, η ό ανεπαρκής αερισμός μπορεί νά έχει ως αποτέλεσμα τή συσσώρευση τοξικών ατμών και νά οδηγήσει πάλι σέ ατυχήματα. Ακόμη, οί ίδιοι εργαζόμενοι μπορεί νά είναι ένας παράγοντας πού συνεισφέρει σέ μερικά ατυχήματα εάν δέν έχουν λάβει επαρκή εκπαίδευση η έχουν λίγη εμπειρία με τὰ συγκεκριμένα καθήκοντά τους.

Ισως είναι, ακόμα πιο δύσκολο νά καθοριστεί μιά σύνθεση μεταξύ τού περιβάλλοντος εργασίας και τής υγείας τών εργαζόμενων. Επειδή οί εργαζόμενοι περνούν τὰ τρία τέταρτα τής ζωής τους έξω από τό περιβάλλον εργασίας, ή υγεία τους καθορίζεται κυρίως από τίσ συνήθειες και τίσ συνθήκες διαβίωσής τους. Κακές συνθήκες στέγασσης, χαμηλά επίπεδα υγιεινής, ελλιπής εκπαίδευση και κακή διατροφή, κατάχρηση αλκοόλ και καπνού επηρεάζουν κατά συνέπεια τήν υγεία τού εργαζόμενου και μπορούν ακόμη νά επηρεάσουν τήν αντίδραση του σέ επαγγελματικούς κινδύνους.

Η συγκεκριμένη σχέση ανάμεσα στήν εργασία και τήν

υγεία καθιστά δύσκολη τή συλλογή στατιστικών γύρω από τήν άποψη τής εργασιακής ζωής. Οι πλέον αξιόπιστες στατιστικές αφορούν τά ατυχήματα εκείνα όπου ό σύνδεσμος μεταξύ ατυχήματος και υγείας ή τραυματισμού μπορεί σαφώς νά καθοριστεί. Εν τούτοις οί πληροφορίες γιά τίσ επαγγελματικές νόσους είναι συχνά επιγραμματικές και φορτωμένες μέ προβλήματα γιά τό στατιστικό καθορισμό. Σάν αποτέλεσμα ή ανάλυση τών διεθνών τάσεων θά είναι κυρίως ποιοτικής φύσης. Παρ' όλα αυτά όμως, όλες οί διεθνείς εμπειρίες δείχνουν πώς υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ τής υγείας και ασφάλειας τών εργαζόμενων και τής παραγωγικότητας. Τά ανασφαλές και ανθυγιεινό εργασιακό περιβάλλον είναι αντιπαραγωγικό και τά μέτρα πού έχουν πάρει πολλές κυβερνήσεις μέ τή συνεργασία εργαζόμενων και εργοδοτών έχουν μειώσει τούς κινδύνους και τά επαγγελματικά νοσήματα και μ' αυτόν τόν τρόπο έχουν συμβάλει στήν αύξηση τής παραγωγικότητας.

Αποτελεσματικά προγράμματα υγείας και πρόληψης ατυχημάτων μπορούν νά υπάρχουν σ' όλες τίσ επιχειρήσεις. Η φύση τού προγράμματος πρόληψης ατυχημάτων ποικίλλει και μερικές σχετικές νύξεις γιαυτό είναι:

1) Όσο μεγαλύτερη πίεση ασκείται από τήν πολιτεία και τό συνδικαλισμό, τόση μεγαλύτερη έμφαση θά δίνεται από τούς εργοδότες σέ προγράμματα υγείας και πρόληψης ατυχημάτων.

2) Όσο μεγαλύτερη είναι ή έμφαση πάνω στήν υγεία και τήν ασφάλεια τόσο περισσότερο οί οργανισμοί θά δημιουργήσουν τμήματα πρόληψης ατυχημάτων και διευκολύνσεις γιά τήν υγεία τών εργαζόμενων.

3) Όσο μεγαλύτερος είναι ό οργανισμός τόσο πιθανότερο είναι νά διαθέσει διευκολύνσεις γιά τήν υγεία.

4) Όσο μεγαλύτεροι είναι οί κίνδυνοι γιά τήν υγεία τόσο πιό πιθανό είναι ό οργανισμός νά διαθέτει διευκολύνσεις γιά τήν υγεία.

5) Όσο μεγαλύτερος είναι ό οργανισμός τόσο πιθανότερο είναι νά έχει υπηρεσία πρόληψης ατυχημάτων.

6) Όσο περισσότεροι κίνδυνοι υφίστανται στόν τόπο

της εργασίας, τόσο πιο πιθανό είναι ο εργοδότης να έχει μια υπηρεσία πρόληψης ατυχημάτων.

7) Όσο περισσότεροι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην κατάστροφη προγραμμάτων πρόληψης ατυχημάτων και σχετικής εκπαίδευσης, τόσο πιο αποτελεσματικό θα είναι το πρόγραμμα στη μείωση ατυχημάτων.

8) Όσο περισσότερο υποστηρίζουν τα προγράμματα υγείας κι ασφάλειας το ανώτατο μάναιτζμεντ και τα σωματεία τόσο πιο αποτελεσματικά θα είναι.

9) Όσες περισσότερες μεθόδους χρησιμοποιεί ο οργανισμός στο πρόγραμμά του υγείας και ασφάλειας (όπως επιθεωρήσεις, εκπαίδευση, υποκίνηση) τόσο πιο αποτελεσματικό θα είναι το πρόγραμμα.

Η ανώτατη διοίκηση δεν θέλει να έχει προβλήματα με τους νόμους κι επιθυμεί όπως ή υγεία κι ή ασφάλεια των εργαζόμενων αποτελεί τον κύριο στόχο της λειτουργίας της υπηρεσίας προσωπικού. Αυτό θα ικανοποιήσει τις ανάγκες ασφαλείας του εργαζόμενου και θα δημιουργήσει ένα σπουδαίο στοιχείο στο οργανωτικό κλίμα της επιχείρησης.

## **Δ . Δ Ι Α Π Ρ Ο Σ Ω Π Ι Κ Ε Σ Σ Χ Ε Σ Ε Ι Σ**

### **3.17 ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ**

Στά προηγούμενα χρόνια υπήρχε ή άποψη ότι τα συμφέροντα του ατόμου ευρίσκοντο σε μία διαρκή σύγκρουση με τα συμφέροντα του οργανισμού. Σήμερα, οι αντιλήψεις έχουν μεταβληθεί, και άρχισε να κερδίζει έδαφος ή ιδέα του αμοιβαίου συμφέροντος και της αρμονικής συνεργασίας μεταξύ του οργανισμού και εργαζόμενων. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους εργαζόμενους για την επιτυχία του σκοπού της αλλά και οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την επιχείρηση για την επιτυχία του δικού τους σκοπού. Για την επιτυχία αυτών των σκοπών είναι απαραίτητη ή συνεργασία της διοίκησης της επιχείρησης και των εργαζόμενων, ή αρμονική συνεργασία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.

Η σχέση αυτή της συνεργασίας θα εξαρτηθεί από την



ψυχολογική στάση τού εργαζόμενου έναντι τού προϊστάμενου του και τών συναδέλφων του, αλλά και από τήν στάση τού προϊσταμένου έναντι τών υφισταμένων του.

Η στάση αυτή θά εξαρτηθεί από τήν ικανοποίηση μερικών αναγκών τού ανθρώπου, όπως τις αναπτύξαμε παραπάνω. Ο άνθρωπος έχει ανάγκη νά αισθάνεται ευτυχής, επιζητεί τήν χαρά και τήν ικανοποίηση μέσα από τήν εργασία. Θέλει νά φανεί άξιος και νά επιτύχει τήν αναγνώριση. Αν δέν εκπληρωθούν οί υλικές και ηθικές αυτές ανάγκες του, διακατέχεται από πικρία, δυσπιστία, κακή διάθεση και τάση νά κατηγορεί τούς άλλους για αδικία και παραγνώρισή του. Για τήν διαμόρφωση καλών εργασιακών σχέσεων πάρα πολλά εξαρτώνται από τόν προϊστάμενο, αλλά και από τήν καλή θέληση και συνεργασία τού υφισταμένου. Επηρεάζει ασφαλώς πολύ ό προϊστάμενος τήν στάση τού υφισταμένου, αλλά και αυτός μέ τή σειρά του επηρεάζει τή στάση τού προϊσταμένου πρός αυτόν. Η έννοια τής αποδοχής τής αναγνώρισης και τής επιδοκιμασίας είναι μιá έννοια διπλής κατεύθυνσης. Θά ξεκινήσει από τό διοικητικό στέλεχος αλλά θά πρέπει νά τύχει ανταπόκρισης και από τόν υφιστάμενο. Η αρχή τής δημιουργίας αρμονικού κλίματος θά πρέπει νά γίνει από τόν προϊστάμενο, πού μέ τό παράδειγμά του θά επηρεάσει τούς άλλους. Σέ ένα αρμονικό κλίμα συνεργασίας δέν κινδυνεύει ή πειθαρχία, ή ασφάλεια, ή ηρεμία, ή ισορροπία. Για νά πετύχει όλα αυτά ό προϊστάμενος πρέπει νά έχει τόν σεβασμό και τήν επιδοκιμασία τών υφισταμένων του και για νά γίνει αυτό, πρέπει οί άλλοι νά τόν θεωρούν καλύτερό τους. Σέ άλλες εποχές ήταν πιό εύκολο τό έργο τού προϊστάμενου γιατί στηριζόταν μόνο στήν άσκηση τής εξουσίας. Η πειθαρχία ήταν σκληρή και ή τιμωρία άμεση. Σήμερα όμως ό εργαζόμενος είναι σέ θέση νά κρίνει κάθε εντολή, κι αισθάνεται αρκετά ελεύθερος και ανεξάρτητος για νά τήν εφαρμόσει η όχι.

Επομένως ή επιτυχία τού κοινού συμφέροντος απαιτεί τήν αλλαγή νοοτροπίας, και σχέση συνεργασίας μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου.

Βασικές αρχές για τις σχέσεις προϊστάμενου και υφισταμένου είναι οί εξής:

- α) Οί υφιστάμενοι πρέπει νά γνωρίζουν τι

περιμένουν οι άλλοι από αυτούς: Οι περισσότεροι υφιστάμενοι μπορούν να περιγράψουν ικανοποιητικά τις εργασίες τους, αναφέροντας τις διάφορες δραστηριότητες που εκτελούν. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει σαφή αντίληψη για τό ποιές είναι οι κύριες περιοχές ευθύνης λογοδοσίας του και συγκεκριμένα τί αποτελέσματα πρέπει να επιτύχει σε κάθε μία απ' αυτές. Με άλλα λόγια, πρέπει να γνωρίζει ποιά είναι τά κριτήρια τής επιτυχημένης επίδοσης για τίς διάφορες δραστηριότητες τής εργασίας του. Η απλή ανάθεση δραστηριοτήτων δέν είναι αρκετή. Για να αποφέρει αποτελέσματα ή διατύπωση μιάς εξουσιοδότησης, πρέπει να περιλαμβάνει και τά αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν. Υπάρχει τεράστια διαφορά μεταξύ τού τί πρέπει να επιτευχθεί και τού πώς θά επιτευχθεί. Σε πολλές περιπτώσεις δίνεται περισσότερο προσοχή στο ένα σε βάρος τού άλλου.

β) Ο προϊστάμενος πρέπει να δίνει στον υφιστάμενο του τήν ευκαιρία να κάνει κάτι: Η ανάθεση εξουσίας δηλαδή να δώσουμε τήν ελευθερία στον υφιστάμενο να εργασθεί. Εάν υπάρχει στενός έλεγχος σχετικά με τό πώς και τό πότε πρέπει να γίνει τό κάθε τί, τά αποτελέσματα που πραγματικά επιτυγχάνονται δέν αντικατοπτρίζουν τίς προσπάθειες τού υφιστάμενου. Μέσα σε ερύτερα πλαίσια, πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύσσει πρωτοβουλία καθώς και τίς πνευματικές του δυνατότητες στον προσδιορισμό τού τρόπου επίτευξης ορισμένων στόχων. Ο προϊστάμενος δέν πρέπει να μπλέκει στίς λεπτομέρειες τού "πώς" θά γίνει κάτι, αλλά πρέπει να συγκεντρώσει τίς προσπάθειές του στον έλεγχο, με τήν ευρύτερη βέβαια έννοια τού όρου.

Η εμπιστοσύνη που δείχνει, συνήθως αναταμείβεται με τήν επιτυχή απόδοση. Ακόμα και τά σφάλματα που μπορεί να γίνουν, συμβάλλουν στή μελλοντική ανάπτυξη τού υφιστάμενου. Για τόν λόγο αυτό, δέν πρέπει να δίνει έμφαση στο ίδιο λάθος, αλλά στήν αιτία που τό προκάλεσε, ή οποία, αν επισημανθεί, μπορεί να αποφευχθεί στο μέλλον. Στήν προκειμένη περίπτωση έχει εφαρμογή ή παροιμία "τα παθήματα γίνονται μαθήματα".

γ) Ο προϊστάμενος πρέπει να δίνει στον υφιστάμενο βοήθεια και υποστήριξη: Η επίτευξη αποτελεσμάτων σπάνια

είναι υπόθεση ενός ανθρώπου. Οί εργαζόμενοι χρειάζονται βοήθεια και υποστήριξη από πολλές πηγές και φυσικά από τούς άμεσους προϊσταμένους τους. Ο προϊστάμενος πρέπει να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια συντονισμού των προσπαθειών των υφισταμένων του με εκείνες των άλλων τμημάτων και κάθε προσπάθεια απομάκρυνσης των δυσκολιών που μπορεί να κρύβονται ή να δυσκολεύουν την επίτευξη των στόχων τους. Γενικά πρέπει να είναι σύνδεσμος μεταξύ του προσωπικού του και των άλλων. Πρέπει επίσης να είναι ανοικτός για άμεση επικοινωνία και παροχή συμβουλών στους υφισταμένους του.

δ) Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει "πώς τὰ πάει": Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει, σε συνεχή και περιοδική βάση, την επίδοσή του σε όλες τις περιοχές που έχει ευθύνη λογοδοσίας. Μ' αυτό τον τρόπο ελέγχει την πρόοδό του και εκτελεί, όπου χρειάζεται, τις απαραίτητες διευθετήσεις. Ο προϊστάμενος, επίσης απαλλάσσεται από τό να εκτελεί αστυνομικά καθήκοντα ελέγχου τής επίδοσης, επισήμανσης των αποκλίσεων, έκδοσης "φιρμανιών". Αρχίζει έτσι πραγματικά να αποδίδει έργο που τον βοηθά, αντί να περιορίζεται σε εκτέλεση εντολών.

ε) Ο προϊστάμενος πρέπει να αναταμοίβει τόν υφιστάμενο με βάση τὰ αποτελέσματα που επιτυγχάνει: Η τελευταία αυτή αρχή αφορά τό σύστημα τόσο των οικονομικών όσο και των μη οικονομικών αμοιβών με βάση τὰ επιτυγχανόμενα αποτελέσματα. Τίποτε δέν μπορεί να κατασιρέψει πιο γρήγορα μια μέθοδο με προσανατολισμό τὰ αποτελέσματα όσο μπορεί να τό κάνει ή κατανομή των αμοιβών. Για να δικαιολογήσει την ύπαρξή του σαν μέσο ενθάρρυνσης για επιτεύξεις και βελτιώσεις, πρέπει λογικά τό σύστημα αμοιβών να αντικατοπτρίζει αυτούς τούς σκοπούς.

### 3.18 ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ

Εργαζόμενοι που δέν έχουν τις ίδιες ανάγκες και ασχολούνται με την ίδια εργασία δέν αποτελούν κατ' ανάγκη ομάδα εργασίας. Επιφανειακά μόνο μπορούν να θεωρηθούν σαν ομάδα εργασίας, επειδή εργάζονται ό ένας δίπλα στον άλλο.

Στήν περίπτωση αυτή αποτελούν απλώς μιά κοινωνική ομάδα. Για νά αποτελέσουν ομάδα εργασίας πρέπει νά υπάρχει μιά αναγκαία αλληλοεξάρτηση μεταξύ τών μελών, νά πραγματοποιούν έναν κοινό αντικειμενικό σκοπό και νά έχουν συνείδηση αυτής τής ιδιότητάς τους σάν μέλη τής ομάδας. Από τήν στιγμή αυτή ή ύπαρξη τής ομάδας γίνεται πλεονεκτική για κάθε μέλος. Εξ' άλλου δέν είναι ανάγκη νά υπάρχει μόνο ένας σκοπός, μπορεί νά υπάρχουν και άλλοι εξηρημένοι σκοποί π.χ. ψυχαγωγικοί κλπ. Αυτοί ανήκουν σέ μιά ομάδα πού λειτουργεί κανονικά, ικανοποιούν τήν βασική κοινωνική ανάγκη τού νά ανήκουν σέ μιά κοινότητα. Η ανάγκη αυτή πρέπει νά αντιμετωπισθεί μέ ικανοποιητικό τρόπο εάν θέλει τό άτομο νά έχει μιά σταθερή ψυχική υγεία. Γιατί μέσα στήν ομάδα τό άτομο έχει τήν δυνατότητα νά εκφράσει τήν προσωπικότητά του μέ διάφορες δραστηριότητες, πράγμα πού πιθανός νά μήν μπορούσε νά πετύχει άν δέν ήταν μέλος τής. Αν ή κοινωνική ανάγκη τού νά ανήκει ό άνθρωπος κάπου μέ τό αίσθημα τής ασφάλειας πού δημιουργεί και τήν ανάπτυξη τής προσωπικότητας πού προκαλεί, δέν ικανοποιεί από τήν ομάδα, τότε τό άτομο προτιμά νά φύγει.

Η ομάδα έχει δικούς της τρόπους για νά επιτύχει τούς σκοπούς της. Τά μέλη έχουν κοινές αντιλήψεις για τούς σκοπούς τής ομάδας. Αναπτύσσουν κοινή συμπεριφορά για τήν αντιμετώπιση τών διαφόρων προβλημάτων. Η μεγαλύτερη απειλή για ένα μέλος είναι νά αποβληθεί από τήν ομάδα του. Αυτό δημιουργεί ένα πολύ πικρό συναίσθημα πού μπορεί καμμιά φορά νά αποδιοργανώνει τήν προσωπικότητα τού εργαζόμενου. Η ομάδα είναι οργανωμένη κατά τόν δικό της τρόπο. Κάθε μέλος της έχει μιά θέση μέσα στήν ομάδα και τά μέλη τής ομάδας έχουν ένα ισχυρό δεσμό μεταξύ τους. Τή σπουδαιότερη θέση μέσα στήν ομάδα τήν κατέχει ό αρχηγός, ό ηγέτης.

Η μελέτη τής συμπεριφοράς τής ομάδας έχει μεγάλη σημασία για τήν κατανόηση τής ανθρώπινης συμπεριφοράς. Διότι διαφορετικά συμπεριφέρεται ένας άνθρωπος σάν άτομο και διαφορετικά σάν εργαζόμενο μέλος μιάς ομάδας στήν προσπάθειά του νά ανέλθει και νά αναγνωρισθεί.

Εχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά μέ τήν συμπεριφορά τής ομάδας, ή οποία εξετάσθηκε και από θεωρητική και από

πρακτική επίδραση στην ομαλή και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

## **Ε . Η Θ Ε Σ Η Τ Η Σ Ε Π Ο Π Τ Ε Ι Α Σ**

Γιά νά διευκρινισθεί ή θέση τής εποπτείας και κυρίως τής διοικητικής εποπτείας μέσα στόν χώρο τής όλης οργάνωσης, θά πρέπει νά τονισθεί ότι ή θέση αυτή σχετίζεται άμεσα μέ τόν επικοινωνιακό ρόλο πού διαδραματίζει ό επόπτης και κυρίως ό επόπτης σέ πρώτο επίπεδο μεταξύ τής διοικήσεως και τών υφισταμένων. Κάθε σχέδιο κάθε πρόγραμμα και πολιτική διοίκησης, πού κατευθύνεται από τήν ανώτατη διοίκηση σέ όλα τά επίπεδα προσωπικού "φιλτράρεται" μέσα από τήν εποπτεία. Χρωματίζεται δηλαδή από τίς ψυχολογικές θέσεις και ικανότητες τού επόπτη για νά γίνει πραγματοποιήσιμη, και σέ τελευταία ανάλυση, ό βαθμός επιτυχίας μιάς πολιτικής προσωπικού, αλλά και ή επίτευξη τών στόχων πού θέτει μιά οργάνωση, εξαρτώνται από τήν ικανότητα στην επιλογή και τοποθέτηση τών εποπτών. Σέ μιά σωστή οργάνωση ό επόπτης παίζει τό σοβαρότερο ρόλο στην παρακίνηση, τήν ανάπτυξη τού προσωπικού και στην οικοδόμηση τών ανθρώπων πού εργάζονται μαζί και απαρτίζουν τήν εργασιακή ομάδα. Ακόμη περισσότερο όσο κι άν ένα σύστημα επικοινωνίας και οργάνωσης είναι σωστά σχεδιασμένο δέν πρόκειται νά επιτύχει χωρίς τήν ανάθεση τού ρόλου τής εποπτείας σέ κατάλληλους ανθρώπους.

Η θέση τού επόπτη σάν εδιάμεσου μεταξύ τών ανωτέρων κλιμακίων στή διοικητική ιεραρχία και τού λοιπού προσωπικού είναι ζωτική αφού από αυτόν θά εξαρτηθεί ή επιτυχία τών στόχων κάθε οργανισμού. Ειδικότερα ό ρόλος τού επόπτη σέ σχέση μέ τήν εργασία τών άλλων έγκειται στό νά κάνει τούς άλλους νά εκτελούν σωστά τήν εργασία τους.

### **ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΧΕΙ Ο ΕΠΟΠΤΗΣ.**

Οί σύγχρονες απαιτήσεις επιβάλλουν οί επόπτες νά συγκεντρώνουν δεξιότητες και γνώσεις, πολλές φορές εξειδικευμένες.

α) Τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες πού αφορούν τίς διοικητικές διαδικασίες, τήν οργάνωση, τίς μεθόδους.

β) Γνώσεις για τις αρμοδιότητες, όχι μόνο τις δικές του αλλά όλων των κλιμακίων της ιεραρχίας.

γ) Ικανότητα μετάδοσης γνώσεων στους συνεργάτες του.

δ) Δεξιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις που θα επιτρέπει την παρακίνηση του προσωπικού και την δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας. Η δεξιότητα αυτή αφορά όχι μόνο στις καθαρά εργασιακές σχέσεις αλλά τις κοινωνικές και προσωπικές σχέσεις.

### 3.19 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ

Η ανθρώπινη συμπεριφορά για την εκπλήρωση της εργασίας επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Εκείνοι που δημιουργούν ικανοποίηση και εκείνοι που δημιουργούν δυσαρέσκεια.

Οί πρώτοι παράγοντες καλούνται κίνητρα ή εσωτερικοί παράγοντες. Σέ αυτούς περιλαμβάνονται:

- Η επιτυχία
- Η αναγνώριση
- Η εργασία καθ αυτή
- Η δυνατότητα ανάληψης ευθυνών και ανάπτυξης και τέλος
- Η δημιουργία ευκαιριών εξέλιξης.

Όταν αυτοί οί παράγοντες πέσουν κάτω από ένα ελάχιστο ανεκτό όριο τότε δέν υπάρχει ικανοποίηση αλλά και ή συμβολή τους στή δημιουργία δυσαρέσκειας είναι πολύ μικρή.

Οί δεύτεροι παράγοντες καλούνται παράγοντες συντήρησης. Σέ αυτούς περιλαμβάνονται:

- Η πολιτική και ή διοίκηση τού οργανισμού
- Η εποπτεία
- Οί διαπροσωπικές σχέσεις και
- Οί συνθήκες εργασίας

Όταν υπάρχουν οί παράγοντες αυτοί, ή κατάσταση θεωρείται κανονική, όταν όμως λείψουν δημιουργείται

δυσαρέσκεια. Οί παράγοντες συντήρησης αναφέρονται στο περιβάλλον τής εργασίας, ενώ οί παράγοντες κίνητρα στην ίδια τήν εργασία. Όταν οί παράγοντες συντήρησης πέσουν κάτω από τά επίπεδα εκείνα πού ό εργαζόμενος θεωρεί σάν ελάχιστα ανεκτό, τότε αρχίζει ή δυσαρέσκεια.

Στά επίπεδα αυτά η πάνω από αυτά δέν υπάρχει δυσαρέσκεια, αλλά ούτε και ικανοποίηση.

Στίς σύγχρονες επιχειρήσεις παρατηρούμε ότι στα ανώτερα επίπεδα τής ιεραρχίας ή εργασία είναι λιγότερο εργασία ρουτίνας, και οί εργαζόμενοι απολαμβάνουν σέ μεγαλύτερο βαθμό τό αίσθημα τής ικανοποίησης και τής εσωτερικής πληρότητας. Τά κίνητρα για εργασία τών εργαζόμενων στα υψηλά κλιμάκια μιάς επιχείρησης είναι περισσότερο ψυχολογικά παρά οικονομικά. Αντίθετα οί εργαζόμενοι πού είναι στα κατώτερα επίπεδα τής ιεραρχίας, δύσκολα απολαμβάνουν από τήν εργασία τους τήν εσωτερική πληρότητα, τουλάχιστον στό βαθμό πού τήν απολαμβάνει τό προσωπικό τής προηγούμενης κατηγορίας.

Γιά τούς εργαζόμενους στην βάση του οργανισμού τά κίνητρα είναι περισσότερο εξωτερικά παρά ψυχολογικά δηλαδή εργασία για τήν κάλυψη βιοτικών αναγκών. Αυτό οφείλεται στό γεγονός ότι δέν έχουν τήν ευχέρια για πλήρη ανάπτυξη τών ικανοτήτων τους μέ συνέπεια τήν μικρή ικανοποίησή τους από τήν εργασία. Έτσι οί εργαζόμενοι αυτοί είναι δυνατόν νά δοκιμάσουν εντονώτερο τό αίσθημα τής ανίας και τής απογοήτευσης, γιατί είναι υποχρεωμένοι νά ασχολούνται απλές και επαναλαμβανόμενες εργασίες οί οποίες ενισχύουν τό αίσθημα τής μονοτονίας.

Αυτό έχει σάν αποτέλεσμα τήν μείωση του ενδιαφέροντος για εργασία μέ συνέπεια τήν αύξηση του κόστους τών προϊόντων, τήν αύξηση τών απουσιών από τήν εργασία, τήν μή κατάλληλη αξιοποίηση τών μηχανών, τήν σπατάλη υλικού, τήν αύξηση τών ατυχημάτων κλπ.

Επομένως ένα από τά κυριώτερα καθήκοντα ενός ικανού προϊσταμένου είναι ό περιορισμός στο ελάχιστο όλων εκείνων τών συνθηκών πού προκαλούν ανία. Ανία είναι ή ελάττωση του ενδιαφέροντος για εργασία σέ αντίθεση μέ τήν κόπωση πού είναι ή ελάττωση τής ικανότητας για εργασία. Η κόπωση είναι

οργανική ανικανότητα για εργασία, ενώ ή ανία είναι ανικανότητα χωρίς καμιά φυσιολογική βάση. Η μονότονη εργασία πού επαναλαμβάνεται συνέχεια καθώς και άλλοι παράγοντες όπως ή ένταση τής προσοχής πού χρειάζεται για τήν συγκεκριμένη εργασία, οί πιθανότητες πού χρειάζονται για τήν εκτέλεση τής εργασίας, ή ποικιλία τών ενεργειών, τό φυσικό περιβάλλον, ό βαθμός συμμετοχής στην εργασία προκαλούν στον εργαζόμενο ανία και ψυχολογική φθορά. Ακόμη ή ανία παρουσιάζει μεγαλύτερη αύξηση μεταξύ τών εργαζόμενων πού ή εργασία τους είναι κατώτερη από τό επίπεδο τών ικανοτήτων τους και δέν παρέχει κίνητρα για παραπέρα εξέλιξη. Η μονοτονία και ή έλλειψη κινήτρων είναι οί κυριώτερες αιτίες πού οί εργαζόμενοι πολλές φορές εγκαταλείπουν τήν εργασία τους.

Επομένως συμπεραίνουμε ότι κάθε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη νά δημιουργήσει ένα κατάλληλο διοικητικό κλίμα πού νά προσφέρεται τόσο για τήν ικανοποίηση τών φυσιολογικών, όσο και τών ψυχολογικών αναγκών τού προσωπικού. Σ αυτό συμβάλλουν τόσο ή ίδια ή εργασία, όσο και οί διευθύνοντες τήν επιχείρηση.

### 3.20 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ενα από τά σπουδαιότερα προβλήματα πού αντιμετωπίζει ό εργαζόμενος είναι οί σχέσεις του μέ τήν επιχείρηση όπου εργάζεται καθώς και οί συνθήκες εργασίας του. Γιατί ό κάθε εργαζόμενος τό μεγαλύτερο μέρος τής ζωής του τό περνά στην εργασία του και είναι επόμενο οί συνθήκες πού επικρατούν σ' αυτή νά έχουν άμεση επίδραση επάνω του και νά επηρεάζουν ανάλογα αυτόν θετικά ή αρνητικά σχετικά μέ τήν εργασία του. Όσο περισσότερο μιá επιχείρηση καταφέρει νά έχει καλές σχέσεις μέ τούς εργαζόμενους και προσπαθούν αυτοί νά εργάζονται κάτω από συνθήκες πού νά τούς ικανοποιούν, τόσο περισσότερο καταφέρνει νά τούς κάνει πιο ευτυχισμένους και παραγωγικούς.

"Πρέπει ό παράγοντας άνθρωπος νά απασχολήσει σοβαρά τήν διοίκηση κάθε επιχείρησης και νά δώσει νά καταλάβουν οί



εργαζόμενοι ότι δέν αποτελούν απλά νούμερα στά κατάστοιχα τής επιχείρησης αλλά συνεργάτες οί οποίοι συντελούν στό έργο και τυγχάνουν τής προσοχής και παρακολούθησης τής διοίκησης.

Η επιχείρηση πρέπει νά κατανοεί τά προβλήματα τών εργαζόμενων. Σέ τυχόν διαφωνίες νά βρίσκεται από κοινού μιά λύση ή οποία θά ικανοποιεί και τά δύο μέρη.

Η διοίκηση πρέπει νά εμπνέει τήν εμπιστοσύνη τών εργαζόμενων, ότι είναι σέ θέση νά λύσει κάθε πρόβλημα και νά ανταπεξέλθει στις κατά καιρούς δυσκολίες.

Μέ καλές δημόσιες σχέσεις και καλή επικοινωνία, μπορεί ή επιχείρηση νά μεταβάλλει πολύ από τή σκληρότητα, και νά κατευθύνει τις φυσικές δυνατότητες πρós μιά μεγαλύτερη ανάπτυξη, αντί για προστριβή.

Προκειμένου νά λυθούν τά προβλήματα πού απασχολούν τόν κλάδο τών εργαζόμενων όσο αφορά τις σχέσεις αυτών μέ τούς εργοδότες τους, πρέπει νά υπάρξει διάλογος ειλικρινής και πραγματικός. Γιατί όσο πιά ψύχραιμοι και λογικοί είναι οί άνθρωποι, τόσες περισσότερες ελπίδες έχουν νά βρουν μιά λύση στις διαφορές τους.

Πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν καταργήσει συνθήκες οί οποίες έδιναν στόν εργαζόμενο τήν εντύπωση τού συνεχούς ελέγχου και τό αίσθημα τής καταπίεσης, πράγμα πού δημιουργούσε άγχος στους εργαζόμενους και είχαν δυσμενή αντίκτυπο στην εργασία τους μέ τό νά τους απαλλάξουν από τήν υποχρέωση π.χ. νά χτυπούν κάρτα κατά τήν άφιξη και τήν αναχώρησή τους από τήν εργασία ή μέ τό νά έχουν λιγότερο έλεγχο, είχε σαν αποτέλεσμα νά δημιουργήσουν στους εργαζόμενους ανεπτυγμένο αίσθημα ευθύνης απέναντι στους εαυτούς τους και τής εργασίας τους, αύξηση δηλαδή τής αποδοτικότητας τής εργατικότητας τών εργαζόμενων και στην αύξηση τής υπεύθυνότητάς τους.

Τείνει δηλαδή σήμερα νά εγκαταλειφθεί τό αυταρχικό σχήμα, και υπάρχει τάση παραδοχής τής ανθρώπινης πλευράς στην έννοια τής διοικητικής τού προσωπικού, και αυτό συμβαίνει γιατί οί εργαζόμενοι στις διάφορες θέσεις τών σύγχρονων επιχειρήσεων, έχουν διαφορετικές προσδοκίες από τούς επικεφαλείς τών επιχειρήσεων, είναι περισσότερο

μορφωμένοι και με διαφορετικές απόψεις για την εξουσία και την διοίκηση.

Η ανθρώπινη παραδοχή έχει σαν αποτέλεσμα την βελτίωση της ποιότητας της παραγόμενης εργασίας και ανάπτυξη του ηθικού των εργαζόμενων.

### 3.21 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Προκειμένου να βελτιωθούν οι σχέσεις της επιχείρησης με τους εργαζόμενους, πρέπει οι επιχειρήσεις να επιδιώξουν:

1) Εξασφάλιση καλύτερων συνθηκών εργασίας όπως άνεση χώρου, δυνατότητα ανάπαυσης, προστασία της υγείας των εργαζόμενων κλπ.

2) Εξασφάλιση κοινωνικής αναγνώρισης από την εργασία στην επιχείρηση.

3) Εξασφάλιση παραδεκτού από τους εργαζόμενους επιπέδου μισθών και πρόσθετων οικονομικών πόρων.

4) Εξασφάλιση δίκαιης μεταχείρισης σε θέματα πειθαρχίας, συνεργασίας κ.α.

5) Επιλογή, προαγωγή και μετακίνηση του προσωπικού με βάση τη αξία, ικανότητα και εργατικότητα αυτού.

6) Δέν πρέπει να πληγώνεται ή ευαισθησία των εργαζόμενων προκαλώντας τους αισθήματα πίκρας, δυσαρέσκειας που είναι ανασταλτικός παράγοντας εργασιακής απόδοσης.

7) Επαινος για την απόδοση των εργαζόμενων.

8) Δημιουργία θερμής ατμόσφαιρας μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων.

9) Προθυμία εκ μέρους της διοίκησης για την διόρθωση τυχόντων σφαλμάτων και αδικιών όσο αφορά την εργασία, αυτή θα πρέπει:

α) Να σέβεται τη ζωή και την υγεία του εργαζόμενου.

β) Να αφήνει ελεύθερο χρόνο για ανάπαυση και αναψυχή.

γ) Να επιτρέπει στον εργαζόμενο να υπηρετεί

τήν κοινωνία πραγματοποιώντας ταυτόχρονα και αναπτύσσοντας τις προσωπικές του ικανότητες.

Γιά τή δημιουργία στοιχείων ικανοποίησης τών εργαζόμενων τό Διεθνές Γραφείο Εργασίας προτείνει:

- Καλύτερες αμοιβές
- Ασφάλεια απασχόλησης
- Δυνατότητες προώθησης
- Δημιουργία αισθήματος ότι ό εργαζόμενος αποτελεί μέρος μιάς κοινωνικής ομάδας και τήν αίσθηση ότι δημιουργεί μέ τήν εργασία του κάτι.

### 3.22 ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τά κίνητρα αυτά είναι πολλά και διάφορα, είναι δε και εξοχήν ψυχολογικά γιατί στηρίζονται στην τόνωση τού ενδιαφέροντος τών εργαζόμενων μέ τήν καλλιέργεια τών ψυχολογικών ερεθισμών: φιλοδοξία, πρωτοβουλία και ευθύνη.

Βασικό κίνητρο είναι ή αναγνώριση τής συμβολής καθενός είτε μέ ηθικό έπαινο είτε μέ τή χρησιμοποίηση άλλων οικονομικών αμοιβών ή μέσων.

#### I ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΗΣ (Role playing)

Ένα από τά κυριώτερα καθήκοντα τής καλής διοίκησης είναι ή διαπίστωση τών ικανοτήτων τών εργαζόμενων και ή ανάθεση στόν καθένα τού ρόλου πού τού αξίζει. Ακόμη δε, ή συνεχής υποκίνηση τού ενδιαφέροντος και ή προσπάθεια συνεχούς εκπαίδευσης όλων τών εργαζόμενων. Έτσι πού νά αναπτύσσεται ή ικανότητά τους και νά θεμελιώνεται ό ρόλος, πού διαδραματίζουν μέσα στην επιχείρηση.

Αυτό γίνεται ιδίως μέ τήν αντικειμενική αξιολόγηση τών προσόντων τού καθενός αλλά και μέ τήν προσεκτική ανάθεση στόν καθένα τής εργασίας πού είναι σέ θέση νά κάνει.

Σχετικά μέ τήν αντικειμενική αξιολόγηση είναι απαραίτητο νά υπάρχει αποκεντρωτισμός στή διοίκηση. Δηλαδή

ανατίθεται στους προϊστάμενους των τμημάτων ή πρωτοβουλία να αξιολογούν αυτοί την εργασία των υφισταμένων τους, αλλά και η ευθύνη να κατανέμουν την εργασία που μπορεί να κάνει ο κάθε υπάλληλος.

Ένα από τα πιο σοβαρά μειονεκτήματα μίας επιχείρησης είναι ο συγκεντρωτισμός, δηλ. ο περιορισμός της ευθύνης σιγά - σιγά, σε λιγώτερα πρόσωπα. Γι' αυτό ένα από τα κύρια καθήκοντα της καλής διοίκησης είναι ο τακτικός και περιοδικός έλεγχος των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών του καθενός.

Ένα από τα σπουδαιότερα μέσα για τον ορθό καταμερισμό του ρόλου και των ευθυνών είναι οι προαγωγές και οι μεταθέσεις.

Για να προβούν οι προαγωγές σωστά και υγιές κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης, πρέπει να γίνονται σύμφωνα με τους ακόλουθους όρους:

α) Νά υπάρχουν κριτήρια σταθερά βάσει των οποίων θά μπορεί να καταλάβει κανείς μια ανώτερη θέση. Τα κριτήρια αυτά θά είναι αντικειμενικά, δηλαδή προσόντα εκπαίδευσης, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας και άλλα προσωπικά προσόντα, ακόμη δε, πρέπει να είναι και υποκειμενικά όπως π.χ. η καταλληλότητα του προσώπου να καταλάβει την ανώτερη θέση κλπ. Τα υποκειμενικά κριτήρια εξαρτώνται από την αξιολόγηση του προϊστάμενου ή του διευθυντή της επιχείρησης.

β) Οί προαγωγές πρέπει να είναι τακτικές, δηλαδή η με την συμπλήρωση ωρισμένου χρόνου στην αυτή θέση και υπό τον όρο ο προϊστάμενος για προαγωγή να έχει επιδείξει την απαιτούμενη ικανότητα η και έκτακτες, δηλαδή ανάλογα με τον επιδειχθέντα ζήλο και ικανότητα.

Αν θέλουμε να βελτιώσουμε την απόδοση της εργασίας τμημάτων και ατόμων πρέπει να καταβάλλουμε ιδιαίτερη προσοχή ώστε όσο είναι δυνατό ο κάθε υπάλληλος να μη συνεργάζεται ή ακόμη να μη βρίσκεται στο ίδιο τμήμα με άτομα προς τα οποία αισθάνεται ισχυρή απόκρουση. Το σωστότερο θά ήταν - μά που είναι και πολύ δύσκολο - οι ομάδες εργασίας μέσα στο ίδιο τμήμα να αποτελούνται από συγγενή άτομα. Τούτο έχει αποδειχθεί σαν ένα από τα πιο ισχυρά ψυχολογικά κίνητρα. Συγγενή άτομα δέ σημαίνει να

έχουν τόν ίδιο χαρακτήρα. Χρειάζεται να σέβεται και να εκτιμά ό ένας τόν άλλο. Έχει αποδειχθεί ότι ένας δραστήριος υπάλληλος μπορεί ή πρέπει να μπει κοντά σε ένα λιγώτερο δραστήριο. Η ουσία είναι να υπάρχει συνεργασία και αμοιβαία συμπάθεια.

## Ι Ι . Ε Π Ι Κ Ο Ι Ν Ω Ν Ι Α Μ Ε Ε Ρ Γ Α Ζ Ο Μ Ε Ν Ο Υ Σ

### Σ υ σ κ έ ψ ε ι ς ( G r o u p m e e t i n g s )

Οί περισσότεροι από τούς βιομηχανικούς ερευνητές πιστεύουν ότι με την τακτική σύγκλιση συσκέψεων τών εργαζόμενων είτε με την ύπαρξη τών προϋποθέσεων ώστε να συγκαλούνται από τούς ίδιους τούς εργαζομένους τακτικές ανεπίσημες συσκέψεις, αναπτύσσεται σημαντικά τό πνεύμα τής συνεργασίας, προάγεται ή πρωτοβουλία και αυξάνει ή απόδοση τών εργαζόμενων.

Έτσι ό Elton Mayo υποστηρίζει ότι οί περισσότερες από τις αποφάσεις πού αντανakλούν ευνοϊκά στά συμφέροντα τής επιχείρησης, λαμβάνονται συνήθως σε συσκέψεις επίσημες ή ανεπίσημες. Οί βιομηχανικοί εργάτες λέγει τείνουν αυτόματα να δημιουργήσουν κοινωνικές ομάδες, αλλά και ομαδικές αντιδράσεις πού έχουν σημαντική επίδραση στό ηθικό και την αποδοτικότητά τους. Επίσης ό Kurt Kewin απέδειξε με στατιστικές παρατηρήσεις και πειράματα ότι ή συμμετοχή και τών προϊσταμένων στις συσκέψεις αυτές - επίσημα και ανεπίσημα - προκαλεί τή λήψη αποφάσεων πού δέν θά ελαμβάνονταν χωρίς τις συσκέψεις αυτές, εκτός, βέβαια και από την διαπίστωση, ότι αυτές επιδρούν και πάνω στό ηθικό τών εργαζόμενων.

Κατά τις συσκέψεις αυτές μπορεί να συζητηθούν αιτήματα του προσωπικού, αλλά και θέματα τής επιχείρησης και τής εργασίας ακόμη. Τό κυριώτερο πλεονέκτημα τών συσκέψεων αυτών είναι, οί συμμετέχοντες αισθάνονται κατά κάποιον τρόπο, ότι υποχρεώνονται να πραγματοποιήσουν τις αποφάσεις πού ελήφθησαν στη σύσκεψη. Επιπλέον οί συμμετέχοντες αισθάνονται ισχυρότερη παρόρμηση να υποβοηθήσουν την επιχείρηση και συνεπώς έτσι επηρεάζουν την αύξηση τής αποδοτικότητας και τών άλλων.

### Ι Ι Ι . ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ( Labor relation )

Ο καλός και επιτυχής συντονισμός και η αντιμετώπιση των συνδικαλιστικών θεμάτων αποτελεί ένα από τα βασικά προβλήματα των καλών ανθρώπινων σχέσεων.

Ενας συνηθισμένος ορισμός για τό συνδικαλισμό, στις Ηνωμένες Πολιτείες θά είναι: "Συνδικαλισμός είναι ή ένωση εργαζομένων μέ κύρια επιδίωξη τήν εξασφάλιση των συμφερόντων, μέ άμεση επίδραση πάνω στις αποφάσεις των εργοδοτών και αναφορικά πάντα μέ τή βελτίωση των όρων εργασίας."

Μέ τή συνδικαλιστική οργάνωση επιδιώκεται ή διαμόρφωση ευνοϊκών αποφάσεων πιθανώς δε και ή μεταβολή αποφάσεων της διοίκησης σχετικά μέ θέματα πού αφορούν στους όρους και τίς συνθήκες τής εργασίας. Ενας ορθός και φωτισμένος τρόπος διοίκησης είναι νά προβλέπει τά μέσα και τούς τρόπους ώστε και οί απόψεις τής διοίκησης νά επηρεάσουν, άν είναι δυνατό τά αιτήματα και τίς αποφάσεις των συνδικαλιστικών οργάνων.

Γιά νά διαπιστωθεί ό συσχετισμός των συνδικαλιστικών θεμάτων μέ τίς ανθρώπινες σχέσεις, ακολουθείται ό εξής συλλογισμός: Γιά ποιό λόγο ό εργάτης γίνεται μέλος συνδικαλιστικής οργάνωσης και τί ζητεί απ' αυτή; Τό ερώτημα δηλαδή, πού προβάλλεται είναι ποιά είναι κάθε φορά τά αιτήματα των εργαζόμενων. Είναι οικονομικά; Είναι ή βελτίωση των συνθηκών εργασίας; Είναι ή περισσότερη ελευθερία έκφρασης; Η, πού είναι και τό πιό συνηθισμένο ότι μέ τήν ένταξη τού εργαζόμενου σέ συνδικαλιστική οργάνωση δημιουργείται τό αίσθημα ότι ασφαρίζεται κατά κάποιον τρόπο, ό εργαζόμενος από αυθαίρετες ενέργειες των εργοδοτών;

Μιά επαρκής όμως διοίκηση είναι δυνατό νά μετριάσει μέ τίς ορθές αποφάσεις ή μέ τίς ανθρώπινες σχέσεις, τήν οξύτητα των αιτημάτων των εργαζόμενων. Αλλά δέν πρέπει ποτέ νά αρνηθεί στους εργαζόμενους τήν κοινή αυτή σύνδεση και εκπροσώπηση, δηλαδή τόν συνδικαλισμό.

Στί Ηνωμένες Πολιτείες όπου τά θέματα αυτά αντιμετωπίζονται μέ πολύ πρακτικό πνεύμα έχει θεωρηθεί ό

συνδικαλισμός ως ή "υγιής αντίρροπος" δύναμη για την εξασφάλιση τής προόδου.

### 3.23 ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Θά μπορούσαμε νά πούμε ότι ή συμμετοχή τών εργαζόμενων στη διοίκηση τών επιχειρήσεων, αποτελεί μιά φιλοσοφία διοίκησης, μιά τεχνική διοίκησης ή οποία προσπαθεί νά κεντρίσει τό ενδιαφέρον τών εργαζόμενων και νά τούς υποκινήσει πρός αποδοτική συμπεριφορά.

Πρόκειται για τήν γνωστή Βιομηχανική Δημοκρατία η Συνδιοίκηση η Αυτοδιαχείρηση η Αυτοδιάθεση η Συνδιαχείρηση η Συμμετοχή σέ βασικές αποφάσεις, όπως είναι τά ονόματα μέ τά οποία εμφανίζεται. Η έννοια τών όρων αυτών εκφράζει ένα διαφορετικό βαθμό συμμετοχής και συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού και εμφανίζεται διαφορετική από χώρα σέ χώρα.

Γενικά πάντως γίνεται αποδεκτό ότι συμμετέχοντας ό εργαζόμενος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αισθάνεται πίο υπεύθυνος, ικανοποιεί τά ανώτερα επίπεδα αναγκών του και τό βασικότερη, αποκτά τήν αίσθηση ότι συμμετέχει σέ μιά συλλογική προσπάθεια, ή επιτυχία η ή αποτυχία τής οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε και από τή δική του συμπεριφορά. Επειτα είναι φυσικό οί εργαζόμενοι νά επιδιώξουν μέ πολύ περισσότερο ζήλο τήν υλοποίηση μιάς απόφασης στη λήψη τής οποίας συνέπραξαν και οί ίδιοι, σέ αντίθεση μέ μιά απόφαση πού τούς επιβλήθηκε "έκ τών άνω" και για τήν οποία δέν ρωτήθηκαν άν συμφωνούν η όχι και γιατί.

Στά πλεονεκτήματα θά μπορούσαμε ακόμα νά προσθέσουμε ότι ό θεσμός τής συμμετοχής χρησιμεύει σά μέσο για τήν ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, δίνει τή δυνατότητα στους αποφασισαντες νά βασισθούν σέ περισσότερες πληροφορίες, σέ ειδικές γνώσεις και απόψεις και γενικά βελτιώνει τό κλίμα τών ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση. Οί τρεις

Βασικές μορφές με τις οποίες εμφανίζεται ή συμμετοχή είναι:

- A. Η συμμετοχή των εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων.
- B. Η συμμετοχή των εργαζόμενων στο κεφάλαιο και στα κέρδη και
- Γ. Η αυτοδιαχείριση.

#### A. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η συμμετοχή των εργαζόμενων στη διαδικασία για τη λήψη αποφάσεων διακρίνεται βασικά σε άμεση και έμμεση.

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

Έμμεση είναι η μορφή εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στη διοίκηση της επιχείρησης. Οι μορφές με τις οποίες εμφανίζεται συνήθως η έμμεση συμμετοχή είναι:

- Εποπτικά Συμβούλια - Εργατικά συμβούλια
- Εργοστασιακό συμβούλιο - Οικονομική επιτροπή
- Συλλογικές διαπραγματεύσεις.

#### B. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ

Η κίνηση για τη συμμετοχή των εργαζόμενων στο κεφάλαιο και τα κέρδη είναι πολύ πιο παλιά από την κίνηση για συμμετοχή των εργαζόμενων στη λήψη των αποφάσεων. Τα πρώτα συστήματα συμμετοχής στα κέρδη εμφανίστηκαν στη Γαλλία το 1820, στη Μεγάλη Βρετανία το 1865 και στις Η.Π.Α. το 1887.

Θεωρητικά θα μπορούσε να συμφωνήσει κανείς ότι τα κέρδη που πραγματοποιεί μια επιχείρηση ανήκουν σε όλους εκείνους οι οποίοι συνέβαλαν στην πραγματοποίησή τους και, φυσικά δεν μπορεί να αρνηθεί κανείς ότι μέσα σ' αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης επιχείρησης. Οι δυσκολίες όμως εμφανίζονται συνήθως στην πράξη και συγκεκριμένα στον τρόπο με τον οποίο θα καθορισθεί το ποσοστό συμμετοχής των εργαζόμενων στο



κεφάλαιο η και στα κέρδη. Γενικά πιστεύεται ότι αν ο θεσμός αυτός συνδιασθεί με ένα ευρύ πρόγραμμα συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, μπορούν να λυθούν πολλά προβλήματα σχέσεων εργοδοτών - εργαζόμενων και η επιχείρηση να καταστεί ένα αποτελεσματικότερο "σύστημα συνεργασίας".

Οι μορφές συμμετοχής στα κέρδη παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία. Θα αναφέρουμε ενδεικτικά ορισμένες μόνο, τις πιο γνωστές:

α) **Συμπληρωματική αμοιβή:** Σε ολόκληρο τό προσωπικό η σε ορισμένα μόνο μέλη του δίνεται ένα ποσοστό κερδών ή ένα μικρό εφάπαξ ποσό μία φορά τό χρόνο.

β) **Ποσοστό τής αμοιβής:** Κάθε μέλος του προσωπικού παίρνει ποσοστό από τά κέρδη ίσο μέ τό ποσοστό πού αντιπροσωπεύει ή αμοιβή του στό συνολικό ποσό τών αμοιβών.

γ) **Ανάλογα μέ τήν προϋπηρεσία:** Κάθε εργαζόμενος θεωρείται ότι κατέχει μία μονάδα για κάθε χρόνο υπηρεσίας και μία πάλι μονάδα για κάθε π.χ. 40.000 δρχ. τής ετήσιας αμοιβής του. Ανάλογα μέ τίς μονάδες πού συγκεντρώνει, καθορίζεται και τό ποσοστό τών κερδών πού δικαιούται.

δ) **Ανάλογα μέ τό ποσοστό συμβολής τών συμμετεχόντων:** Μέ τό σύστημα αυτό γίνεται μία προσπάθεια αντικειμενικότερης αξιολόγησης τής συμβολής του καθενός στα τελικά αποτελέσματα. Υποτίθεται ότι σαν βασικό κέρδος για τούς μετόχους καθορίζεται τό επιτόκιο πού θα κέρδιζαν αν επένδυαν τό κεφάλαιό τους σε ασφαλείς επενδύσεις π.χ. κρατικές ομολογίες πού θεωρούνται οι πιο ασφαλείς σύν ένα μικρό ποσοστό για τήν αβεβαιότητα τής επένδυσης. Τό ίδιο επιτόκιο θεωρείται ότι θα είχαν οι εργαζόμενοι αν επένδυαν ένα υποθετικό κεφάλαιο του οποίου τό κέρδος ισούται μέ τό σύνολο τών αμοιβών όλου του προσωπικού.

Η επί μέρους κατανομή σε κάθε μέλος του προσωπικού γίνεται μέ βάση τόσο τόν μισθό όσο και τήν αξία του κάθε εργαζόμενου σε σύγκριση μέ τούς υπόλοιπους αλλά και σε σύγκριση μέ τούς στόχους πού έπρεπε να επιτευχθούν. Η αξία

αυτή βασίζεται στην αμοιβαία αξιολόγηση που κάνουν τα μέλη του προσωπικού.

**ε) Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο:**

Οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές αντί της συμμετοχής στα κέρδη τον άμεσο δανεισμό των επιχειρήσεων από τις αποταμιεύσεις των εργαζόμενων, καθώς επίσης και την παρακράτηση μέρους των κερδών με σκοπό την αγορά μετοχών.

**Γ. ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ**

Η αυτοδιαχείριση θεωρείται από ορισμένους ότι αποτελεί την πιο προηγμένη μορφή συμμετοχής των εργαζόμενων στη διοίκηση. Κατά κάποιο τρόπο αποτελεί σύνθετη μορφή των δύο άλλων δηλ. συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και στα κέρδη. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διοικείται από τους εργαζόμενους οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για όλα τα προβλήματα λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι V**

**Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**4.1 ΠΩΣ ΝΑ ΚΕΝΤΡΙΣΟΥΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ**

Κάθε προϊστάμενος ενδιαφέρεται να πετύχει από τους υπαλλήλους του μιά όσο τό δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση. Ο εργαζόμενος με τή σειρά του ενδιαφέρεται να δοκιμάσει όσο τό δυνατόν μιά μεγαλύτερη ικανοποίηση. Μιά από τις ικανοποιήσεις είναι και ό μισθός. Δυστυχώς ή ηθική ικανοποίηση από τήν εργασία των περισσότερων ανθρώπων είναι πολύ περιορισμένη, γιατί ή φύση τής εργασίας δέν ανταποκρίνεται στις ικανότητές τους. Τό συνηθέστερο είναι, ή εργασία που κάνουν να ανταποκρίνεται σέ βιοποριστικούς λόγους και να γίνεται από ανάγκη και όχι γιατί αισθάνονται μιά κάποια έλξη γι' αυτήν. Ακόμα τό χαμηλό ημερομίσθιο τόν κάνει να δουλεύει σέ βάρος τής ποιότητας. Υπάρχουν όμως και φορές που ενώ πληρώνεται καλά, ή εργασία του δέν είναι

καλή. Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος πρέπει να προσπαθήσει να υποκινήσει τό ενδιαφέρον του υπάλληλου.

Ένα μέσον για να εξασφαλίσουμε την σταθεροποίηση του εργαζόμενου στην επιχείρηση και να αυξήσουμε την απόδοσή του είναι η ελάττωση των εντάσεων μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων.

Και ως εδώ είδαμε τί πρέπει να γίνει, για να ελαττωθεί η αρνητική στάση του εργαζόμενου. Αλλά αυτό δεν αρκεί. Πρέπει ακόμη να δούμε και πώς θα αυξήσουμε την θετική του στάση.

Και πρώτα, πρώτα, η λογική λέει πώς τό καλύτερο είναι να απαιτήσουμε από τόν κάθε άνθρωπο να κάνει μιά εργασία για την οποία κατέχει και ικανότητες και κλίσεις, μέ τό να τοποθετηθεί "ό κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση". Τότε μόνο η δραστηριότητα του ανθρώπου θα του δώσει αυτή τή χαρά τής εργασίας, πού εκφράζεται μέ μιά βαθειά προσκόλληση στο έργο ακόμη και κάτω από τίς πιο δύσκολες συνθήκες. Αυτή όμως η ιδανική κατάσταση θα αργήσει ακόμη να έρθει. Τό συνηθέστερο σήμερα είναι, ότι δεν αγαπά την εργασία πού κάνει, για την οποία όμως είναι υποχρεωμένος να καταναλώσει όλες του τίς δυνάμεις. Μέ ποιά ψυχολογικά μέσα θα μπορούσε να αυξηθεί η χαρά τής εργασίας και να υποκινήθει τό ενδιαφέρον του για μιά απασχόληση πού θα τόν τραβά ιδιαίτερα; Ποιό θα ήταν τό ερέθισμα, τό κίνητρο πού θα τόν έσπρωχνε να δώσει τόν καλύτερο εαυτό του σε συνθήκες εργασίας όχι και τόσο ευχάριστες;

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι. Π.χ. μπορούμε να βάλουμε στο φάκελό του πληρωμής μιά επιστολή πού να περιέχει είτε τόν έπαινο, είτε ενθαρρυντικά λόγια, είτε γενικά μιά συμβουλή.

Πραγματικά, την ημέρα τής πληρωμής ο υπάλληλος είναι στην καλύτερή του φόρμα για να ανταποκριθεί στις επιθυμίες του προϊσταμένου πού μπορεί να επωφεληθεί από τή διάθεση αυτή για να πετύχει μερικές παραχωρήσεις. Αλλά αυτά είναι μικρές στρατηγικές πού γενικά δεν μάς δίνουν αποτελέσματα διάρκειας. Για να βρούμε μιά αποτελεσματικότερη παρότρυνση, πρέπει να κάνουμε τή διάκριση μεταξύ ενόχλησης και ενθάρρυνσης.

Πολλοί προϊστάμενοι δεν αφήνουν ευκαιρία χωρίς να

συστήσουν στους υπαλλήλους: "κάνε πιο γρήγορα", "βιάσου λιγάκι", κλπ. Τέτοιες παροτρύνσεις καταλήγουν συχνά σε αντίθετα αποτελέσματα. Μερικοί εργαζόμενοι εκνευρίζονται γιατί ο προσωπικός τους ρυθμός δεν μάς επιτρέπει να εκτελέσουν με μεγαλύτερη ταχύτητα τό έργο τους.

Σήμερα, πού ή εργασία και ειδικά ή εργασία τής μηχανής γίνεται σε συσχέτιση με τήν ταχύτητα, συχνά ένας εργάτης χαρακτηρίζεται σαν τεμπέλης γιατί δεν είναι δυνατόν να προσαρμοσθεί ψυχικά στην απαιτούμενη ταχύτητα. Αν θέλουμε να παρακινήσουμε έναν εργαζόμενο να εργασθεί καλύτερα η ταχύτερα, πρέπει να τό κάνουμε μ' έναν έμμεσο τρόπο πού να μήν γίνει αντιληπτός, εμπνέοντάς του τήν εντύπωση ότι αυτός ο ίδιος είναι εκείνος πού αυξάνει τό ρυθμό του.

Μέσα για τό σκοπό αυτό είναι:

#### **A. ΝΑ ΑΥΞΗΘΕΙ Η ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΤΟΥ**

Ο προϊστάμενος πρέπει να βρεί τρόπο να εμπνέει στον υπάλληλό του μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ικανότητές του και να τον κάνει να κατανοήσει ότι δικαιούται να περιμένει από τον εαυτό του μια καλύτερη εργασία: "Αυτό δεν είναι δύσκολο για σένα, θά πετύχεις ασφαλώς", "για σένα κράτησα αυτή τή δουλειά είμαι βέβαιος, ότι θά τήν βγάλεις πέρα είσαι ικανός και έχεις ζήλο", κλπ. Τέτοιες ενθαρρύνσεις, πού πογραμμίζουν τις προσωπικές ιδιότητες, μπορούν να κάνουν θαύματα, (και όπως λένε οι Γάλλοι: "ή ευγένεια υποχρεώνει").

Βέβαια τέτοια ερεθίσματα είναι αποτελεσματικά αλλά δεν αποτελούν και πανάκεια για όλο τον κόσμο. Εάν είναι επικίνδυνο να εκδηλώνουμε στον υπάλληλο δυσπιστία, να θέτουμε σε αμφιβολία τις ικανότητές του, τήν καλή του θέληση, είναι επίσης κακό τό να πέφτουμε στο άλλο άκρο περιβάλλοντας τον καθένα χωρίς διάκριση με τήν εμπιστοσύνη μας.

Από άποψη φυσιολογική, θά πρέπει να κάνουμε διάκριση μεταξύ καλής θέλησης και ικανότητας για τήν εκτέλεση μιάς εργασίας. Μπορεί να έχουμε καλή θέληση, αλλά να λείπουν οι ικανότητες, και αντίθετα. Οπου λείπει ή καλή θέληση μπορούμε να πετύχουμε καλά αποτελέσματα υποκινώντας τό

φιλότιμο, ενώ ή καλύτερη θέληση τού κόσμου δέν αρκεί για νά αναπληρώσει ανύπαρκτες ικανότητες. Ο εργαζόμενος πού είναι ψυχο-φυσιολογικά ανίκανος νά κάνει ένα έργο πού τού ανέθεσαν δέν θά πάψει νά σκέπτεται τήν κατωτερότητά του και νά βασανίζεται.

Μιά άλλη επικίνδυνη περίπτωση είναι όταν ή ενθάρρυνση κολακεύει τή μαιταιοδοξία τού υπάλληλου μέ τό νά τού εκφράσουμε μια εμπιστοσύνη πού δέν ανταποκρίνεται στις ικανότητές του, οπότε τελικά θά προκύψει οπωσδήποτε μια διάψευση πού θά τόν αποθαρρύνει.

Γιά νά εμπνεύσει ό προϊστάμενος στους άλλους μια εμπιστοσύνη για τό εαυτό τους, πρέπει ό ίδιος νά έχει κύρος, ώστε ή γνώμη του νά μήν τούς αφήνει αδιάφορους. Υπάρχουν και άτομα, τά οποία αν τούς δείξετε εμπιστοσύνη είναι σαν νά τούς ενθαρρύνετε πρós τό κακό. Τά αυτά εύκολα καταχρώνται τήν εμπιστοσύνη πού τούς δείχνετε.

Προκειμένου λοιπόν για νά ενθαρρύνει κανείς, χρειάζεται πρώτα νά γνωρίζει τις ατομικές ιδιομορφίες τού κάθε εργαζόμενου.

## **Β. ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΠΑΙΝΟΥΣ**

Ο άνθρωπος για νά βεβαιωθεί ότι αξίζει, επιζητεί τήν επιδοκιμασία και τούς επαίνους. Τού αρέσει νά τού λένε, ότι είναι καλός, λογικός, προϊστάμενος, ικανός. Οί εκτιμήσεις αυτές ενισχύουν τό αίσθημα πού έχει για τήν ίδια του τήν αξία. Και ή ικανοποίηση πού αισθάνεται αποτελεί ένα ερέθισμα για τήν μετέπειτα εργασία του και δημιουργεί θετικά συναισθήματα πρós τό πρόσωπο τού προϊστάμενου.

Μέ τήν πράξη επαίνου ή απόδοση αυξάνει, γιατί ή χαρά, πού αισθάνεται τό άτομο, τό χαλαρώνει και τού αυξάνει τήν ενεργητικότητά του. Κιόπως λένε πολύ σωστά: " προσελκύουμε τις μύγες μέ τό μέλι κι όχι μέ τό ξύδι", και "οί θηριοδαμαστές χρησιμοποιούν τήν ζάχαρι και όχι τό μαστίγιο!" Επομένως έχει συμφέρον ό προϊστάμενος νά κάνει χρήση τού επαίνου.

Ο έπαινος βοηθά στην εναρμόνιση των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση. Μπορεί λοιπόν ό προϊστάμενος νά αρπάζει κάθε ευκαιρία πού τού δίνεται, για νά συγχαρεί τόν

εργαζόμενο για την καλή εκτέλεση, αντί να αρπάζει κάθε ευκαιρία για να τον τιμωρήσει για κάποιο λάθος.

Ο τονισμός των θετικών στοιχείων της απόδοσης επιτρέπει στον εργαζόμενο να συνειδητοποιήσει τα δυνατά του σημεία, πράγμα που στο τέλος θα είναι επωφελές για τον εργοδότη.

Τά άτομα που υποφέρουν από συναισθήματα κατωτερότητας έχουν περισσότερο ανάγκη από επαίνους για να υπερνικήσουν την τάση που έχουν για κατάθλιψη και για να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση. Παρ' όλο όμως ότι η ψυχολογική αξία του επαίνου έχει γίνει σήμερα αποδεκτή, η εφαρμογή της εν τούτοις μάς αφήνει ακόμα σκεπτικούς. Γιατί οί εργαζόμενοι συχνά επωφελούνται από την εκδήλωση ικανοποίησης που εκδηλώνει ο προϊστάμενος και απαιτούν αύξηση μισθού. "Εάν είναι ευχαριστημένος, άς πληρώσει". Αυτό τό επιχείρημα είναι εύλογο, γιατί ο εργαζόμενος έχει συνεχώς την εντύπωση ότι αμοίβεται ανεπαρκώς και κατά συνέπεια προσπαθεί να πιαστεί από (τήν) κάθε ευκαιρία που του δίνεται για να αυξήσει τό μισθό του.

Στίς επιχειρήσεις οί έπαινοι αντικαταστήθηκαν συχνά από τά βραβεία. Εν τούτοις τό ψυχολογικό αποτέλεσμα των δύο αυτών μορφών επιδοκίμασίας επαίνου και βραβείου δέν είναι τό ίδιο. Ο έπαινος δημιουργεί μιά άμεση ικανοποίηση, επιδρά πάνω στην επιμονή και τό ζήλο. Ενώ τό βραβείο συνδέεται μέ την ιδέα ενός κάποιου επιπέδου κέρδους ή παραγωγής. Σέ επιχειρήσεις μάλιστα όπου οί εργάτες αμοίβονται άσχημα, τό βραβείο χρησιμεύει συχνά σαν συμπλήρωμα ενός ανεπαρκούς ημηρομίσθιου. Εξ' άλλου ο άόριστος και απροσδόκητος χαρακτήρας τού επαίνου παίζει επίσης κάποιο ρόλο. Ποτέ δέν μπορεί να είναι κανείς σίγουρος άν θα λάβει και πότε έναν έπαινο. Ενώ τά βραβεία είναι κάτι που έχει αντικειμενικά καθοριστεί και που ο εργαζόμενος ξέρει έκ των προτέρων ότι θα τό πάρει. Ο έπαινος που εκφράζεται μέ λόγια έχει ένα χαρακτήρα πιο ιδεαλιστικό, ενώ ή φύση τού βραβείου είναι πιο υλιστική. Ο έπαινος γίνεται από άνθρωπο σέ άνθρωπο, ενώ τό βραβείο είναι αποτέλεσμα μιάς εμπορικής συμφωνίας.

Ο έπαινος έχει εξ' άλλου τό πλεονέκτημα ότι προκαλεί λιγότερο τή ζήλεια μεταξύ συναδέλφων και δέν προκαλεί την

απληστία στον ίδιο βαθμό που κάνει τό βραβείο.

Τά κοινωνικά άτομα δίνουν μεγαλύτερη σημασία "σ' ένα καλό λόγο" παρά στα χρήματα. Προτιμούν, όπως λένε, μιά καλή μεταχείριση από ένα ψηλότερο μισθό. Εξ' άλλου, τό σύστημα, τών βραβείων δέν έχει ακόμη γενικευθεί καί έτσι σέ πολλές επιχειρήσεις, ό έπαινος μένει τό μόνο μέσο επιδοκιμασίας.

Ο κίνδυνος τού επαίνου είναι ή κολακεία. Γίνεται μιά κολακία, γιά νά επιτευχθεί ένας προσωπικός σκοπός. Ολοι ξέρουμε τόν τρόπο που μεταχειρίζονται μερικοί προϊστάμενοι προκειμένου νά απαλλαγούν μ' ένα αξιοπρεπή τρόπο από ένα υπάλληλο.

Είναι ή στρατηγική τού υπερβολικού επαίνου. Στην επαγγελματική ζωή ή τακτική αυτή πρέπει νά χαρακτηριστεί σάν ανήθικη, γιατί προξενεί στον εργαζόμενο ένα συναίσθημα ευχαρίστησης που μπορεί νά τόν αποκοιμήσει σάν ναρκωτικό. Ας μήν ξεχνάμε ακόμη, ότι ό συνεχής έπαινος μπορεί νά δημιουργήσει τόν υπερφύαλο τύπο. Ο υπάλληλος που τόν δέχεται γίνεται ματαιόδοξος καί χάνει κάθε επιθυμία νά βελτιωθεί, αποκτά μιά εμπιστοσύνη στον εαυτό του που είναι ψεύτικη καί όταν βρεθεί μπροστά σέ δυσκολίες δέν μπορεί νά τις υπερνικήσει, γιατί δέν είχε καθόλου προετοιμαστεί.

Όταν οί έπαινοι είναι συνεχείς, οί υπάλληλοι αρχίζουν νά δυσπιστούν, δέν τούς θεωρούν ειλικρινείς καί σταματούν νά δίνουν σημασία. Τό παίρνουν σάν τό "επαγγελματικό χαμόγελο" τών πωλητριών καί στό τέλος ό προϊστάμενος χάνει περισσότερο απ' ότι θά κέρδιζε.

Κι εδώ, όπως καί στή μορφή, διακρίνουμε δυό ειδών επαίνους: τόν υποκειμενικό καί τόν αντικειμενικό. Ο υποκειμενικός είναι φύσης συναισθηματικής' χαρακτηρίζεται από ένα τόνο θαυμασμού καί κάνει χρήση τού υπερθετικού. Δίνει τήν εντύπωση ενός χαδιού, μιάς κολακείας. Ο αντικειμενικός έπαινος, αντίθετα, υπογραμμίζει κατά τρόπο απρόσωπο τήν εργασία που έγινε. Ο συναισθηματικός έπαινος μπορεί νά μήν ανταποκρίνεται στα γεγονότα, ενώ ό αντικειμενικός είναι πάντα σύμφωνος μέ τήν πραγματικότητα.

Κάθε εργαζόμενος ξέρει νά κάνει τή διάκριση μεταξύ κολακείας καί σοβαρής καί αντικειμενικής αξιολόγησης τής εργασίας του.

Εφαρμόζοντας την αποτελεσματική αυτή μέθοδο του έπαινου, πού είναι ή καλύτερη, πρέπει επίσης νά αναφερθεί ότι υπάρχουν προϊστάμενοι πού δέν κάνουν επαίνους, όχι γιατί είναι κακοί αλλά γιατί πιστεύουν ότι ή επαγγελματική εργασία είναι καθήκον φυσικό και τό θεωρούν ανώφελο νά τήν υποκινούν και νά τήν ενθαρρύνουν. Κατά τήν γνώμη τους, πρέπει οί υπάλληλοι νά είναι ευχαριστημένοι εφ' όσον δέν τούς γίνονται παρατηρήσεις.

Πολλές φορές ή σιτάση αυτή αναγνωρίζεται σάν σωστή όταν μάλιστα οί προϊστάμενοι δείχνουν καλοσύνη, πρό πάντων όταν αυτοί είναι σιωπηλοί και δέν εκφράζονται εύκολα.

Τέλος υπάρχει ό έπαινος τών τρίτων: Υπάρχουν μερικοί φιλόδοξοι υπάλληλοι πού παρακινούνται στην εργασία, όταν ακούν νά επαινούνται τρίτα πρόσωπα. Θά ήθελαν κι αυτοί νά ήταν στη θέση τους. Γίνεται ένα είδος άμιλλας. Αλλά αυτό είναι ένα δίκικο μαχαίρι, γιατί πιο συχνά ό έπαινος τών τρίτων προσώπων προκαλεί τήν δυσανεκία στους άλλους, πού αισθάνονται σάν μιά προσβολή. "Προτιμούν τόν άλλο και όχι εμένα", σκέφτεται καθένας από τούς άλλους. Αισθάνονται ζήλεια πρός αυτόν και κάθε άλλο παρά έχουν διάθεση νά τόν μιμηθούν.

Καμμιά φορά, πιστεύουν ότι αυτός είναι ένας τρόπος για νά δείξει ό προϊστάμενος ότι δέν είναι ευχαριστημένος από τήν δική του τήν εργασία. Πιστεύουν ότι μεταχειρίζεται αυτόν τόν τρόπο, γιατί δέν τολμά ανοικτά νά πει ότι είναι δυσανεκτικώς μέ τήν εργασία τους. Ανάλογα μέ τό άτομο, μπορεί νά γίνεται μέ σύνεση χρήση τού τρόπου αυτού τού έπαινου.

### Γ. ΜΕ ΤΗΝ ΜΟΜΦΗ ΤΩΝ ΤΡΙΤΩΝ

Στις μικρές επιχειρήσεις, όπου τό προσωπικό είναι λίγο και υπάρχουν άμεσες επαφές, προσπαθούν καμμιά φορά νά παρεμποδίσουν ένα νέο υπάλληλο νά κάνει τά ίδια λάθη μέ τόν προκάτοχό του, αναφέροντας τά ελαττώματα και τά λάθη εκείνου και μελετά νά δίνουν μιά ιδανική εικόνα τού καλού υπάλληλου. Η κατηγορία λοιπόν εναντίον τού άλλου χρησιμεύει σάν σημείο εκκίνησης για τήν παρουσίαση τού ιδανικού υπάλληλου. Τήν μέθοδο αυτή τήν χρησιμοποιούν πολύ οί



νοικοκυρές, όταν προσλαμβάνουν υπηρεσία, και φαίνεται να είναι αποτελεσματική. Εντυπωσιάζει μερικούς που προσπαθούν να γίνουν καλύτεροι από τους προκατόχους τους. Εν τούτοις, ή μέθοδος αυτή μπορεί να καταλήξει σε ένα αποτέλεσμα τελείως αρνητικό. Ο υπάλληλος μπορεί να σκεφτεί: "Αν μιλά έτσι γι' αυτόν που έφυγε, τό ίδιο θά κάνει μεθαύριο μέ μένα". Έτσι αρχίζει να αισθάνεται δυσπιστία.

#### Δ. ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιχείρηση που επιτρέπει στους υπαλλήλους της να κάνουν παρατηρήσεις και να τις θέτουν υπόψη της διοίκησης μπορεί πολύ να ωφεληθεί για να επιφέρει βελτιώσεις, σήμερα πράγματι, προσπαθούν να ευνοήσουν την ανάπτυξη πρωτοβουλίας στον εργαζόμενο. Σε μερικές μάλιστα επιχειρήσεις υπάρχουν ειδικά κουτιά, τά "κουτιά προτάσεων" η "κουτιά "ιδεών", όπως γίνεται σε επιχειρήσεις της Γαλλίας. Οί εργαζόμενοι δέχονται ειδικές αμοιβές γι' αυτές τις προτάσεις. Τό σύστημα αυτό έχει πρωτοεμφανισθεί στην Αμερική κατά τόν Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο. Η General Electric Company τό είχε εισαγάγει από τό 1919. Σε μιά περίοδο 20 ετών είχαν γίνει 300.000 προτάσεις από τις οποίες 25% έγινάν αποδεκτές και αμοιφθησαν μέ ποσά που έφταναν καμμιά φορά μέχρι 250.000 δολάρια.

Στήν Ευρώπη δέν έχουμε ακόμα μεγάλες εφαρμογές της μεθόδου αυτής. Θά τή βρούμε κυρίως στήν Γαλλία και στήν Γερμανία. Ένα πείραμα έγινε και στήν Ελβετία.

Οί εργάτες όμως παραπονιούνται, ότι παίρνουν πολύ λίγα από τις προτάσεις που κάνουν, ενώ ό εργοδότης κερδίζει πολύ περισσότερα. Υπάρχουν μερικοί εργαζόμενοι που ζητούν να έχουν όλο τό κέρδος δικό τους, πράγμα που δέν είναι δίκαιο. Τό σωσιότερο ίσως θά ήταν να μοιράζονται τά κέρδη. Πάντως τό θέμα της αμοιβής κάνει πολλούς να πιστεύουν, πως δέν αξίζει τόν κόπο να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες και να γίνονται εξαιρετικοί, έφ' όσον πολύ περισσότερο απ' αυτούς θά επωφεληθεί ό εργοδότης.

Παρά τις επιφυλάξεις που διατυπώθηκαν, οί προτάσεις εργατών πρέπει να ενθαρρύνονται σαν μέσο που υποκινεί την χαρά της εργασίας. Είναι μιά ευκαιρία για να αναπτυχθεί μιά

δημιουργική ενεργητικότητα που βρίσκεται "εν υπνώσει" σε κάθε ανθρώπινο όν. Ετσι, ο εργάτης αισθάνεται, ότι είναι ένας απαραίτητος τροχός μέσα στην επιχείρηση και τό συναίσθημα αυτό τού επιβάλλει νά επιδείξει μεγαλύτερο ενδιαφέρον και δραστηριότητα. Οί προτάσεις λοιπόν τού προσωπικού αξίζουν νά εξετασθούν μέ προσοχή. Κάνουν τόν εργαζόμενο νά ξεφύγει από τήν μονοτονία τής εργασίας του και νά κατευθύνει τήν (δραστηριότητά του) προσοχή του σε νέες δραστηριότητες, κι ακόμη κάνουν και τόν ίδιο τόν προϊστάμενο νά διατηρεί ένα πνεύμα ευκίνητο και νά αποφεύγει έτσι τήν επικίνδυνη ρουτίνα. Ετσι, οί προτάσεις αποτελούν μέρος τής ψυχικής υγιεινής, γιατί αποτελούν ένα παράγοντα που ζωντανεύει και δίνει νέες ελπίδες. Μ' αυτό τό πρίσμα πρέπει νά βλέπουμε τίς προτάσεις κι όχι μόνο μέ τό πρίσμα τής υλικής αμοιβής. Είναι ένα μέσο διατήρησης τής ψυχικής ισορροπίας στην εργασία, στην εποική μας που τόσο πολύ χαρακτηρίζεται από μηχανοκρατία. Οί προτάσεις δέν πρέπει νά περιορίζονται στη βελτίωση τού τεχνικού εξοπλισμού, αλλά πρέπει νά επεκτείνονται και στις συνθήκες και τό κοινωνικό περιβάλλον τής επιχείρησης. Τό προσωπικό πρέπει νά έχει τό δικαίωμα νά υποβάλει τά παράπονά του και νά κάνει και τήν κριτική του χωρίς επιφυλάξεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

### ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΤΕΣΣΕΡΕΣ (4) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

##### Μισθός

- Τό μισθολογικό σύστημα τής επιχείρησης είναι κατανοητό σ' όλους;
- Δίνονται επιδόματα για υπερωρίες ή υπερβάλλουσα εργασία;
- Οί αυξήσεις τών μισθών βασίζονται σέ κριτήρια δίκαια καί κατανοητά σέ όλους τούς ενδιαφερόμενους;
- Αναφορικά μέ τίς μισθολογικές διακρίσεις, λαμβάνονται υπ' όψιν: Τά επαγγελματικά προσόντα, πού νά καθορίζονται ακριβώς; Η ποιοτική καί ποσοτική απόδοση; Η πείρα; Η συμπεριφορά πρós ανωτέρους καί λοιπούς συναδέλφους; Η αφοσίωση στήν επιχείρηση;

##### Παροχές

Οικονομικές εξυπηρετήσεις: Πιστωτικοί συνεταιρισμοί - οικονομική βοήθεια:

Προγράμματα ασφάλειας - επιστημονικές εξυπηρετήσεις.

Ψυχαγωγικές εξυπηρετήσεις: Αθλητικά προγράμματα - κοινωνικές εκδηλώσεις.

Άλλες εξυπηρετήσεις: Βοήθεια γι' αγορές - κατοικία καί μεταφορά - εξυπηρέτηση φαγητού.

##### Κοινωνική Ασφάλιση

- Επισκέπτεται τό εργοστάσιο κοινωνική λειτουργός γιά νά δώσει πρόχειρες βοήθειες ή ενδεχόμενες συμβουλές;
- Ενθαρρύνεται ή ύπαρξη οργανωμένης προσπάθειας γιά

τήν αναψυχή του προσωπικού; (αθλητισμός, πνευματικές εκδηλώσεις, καλλιτεχνικές πρωτοβουλίες;)

#### Συνθήκες εργασίας

- Έχει μελετηθεί ο φωτισμός;
- Υπάρχουν αρκετοί χώροι όπου ο εργαζόμενος μπορεί να πλυθεί;
- Τά αποχωρητήρια είναι σε καλή κατάσταση;
- Έχει ο κάθε εργαζόμενος ντουλάπι ή άλλο χώρο που κλειδώνει για τα ατομικά του πράγματα;
- Έχει ή επιχείρηση καντίνα που να προμηθεύει απλά φαγητά, και φτηνά;
- Είναι ο αέρας καθαρός και υγιεινός;
- Επισκέπτεται κανονικά τό εργοστάσιο γιατρός για να δίνει συμβουλές σχετικά με τις υγιεινές συνθήκες;
- Οι εργάτες είναι εφοδιασμένοι με ενδύματα εργασίας; (φόρμες)
- Έχει προβλεφθεί ο χρόνος και τά μέσα με αρκετή ακρίβεια, για την καθαριότητα του εργοστασίου;
- Υπάρχουν αρκετές εγκαταστάσεις και άλλα μηχανήματα για την ασφάλεια του προσωπικού;
- Δίνονται τακτικά στό προσωπικό οδηγίες (ακόμη και μαθήματα) σχετικά με την ασφάλεια και πώς να αποφεύγει τούς κινδύνους κατά την εργασία του;
- Υπάρχει υπεύθυνος για την παρακολούθηση τής εφαρμογής τών κανονισμών ασφαλείας, που ταυτόχρονα τούς δίνει οδηγίες;

#### Διαπροσωπικές Σχέσεις

- Οί σχέσεις ανωτέρων και κατωτέρων στην επιχείρηση είναι αγαθές, δίκαιες και χωρίς διακρίσεις;
- Λαμβάνονται μέτρα για αποφυγή δημιουργίας κλικών;
- Η κριτική, ή επικριτική κριτική από οπουδήποτε και άν προέρχεται λαμβάνεται πάντα υπ' όψιν;

- Τό προσωπικό μπορεί νά κάνει υποδείξεις;

### Εποπτεία

- Είναι οί αρμοδιότητες καί οί ευθύνες κατά τό δυνατό, αποκεντρωμένες στην επιχείρησή σας;
- Όλες οί αρμοδιότητες καί οί ευθύνες έχουν ακριβώς καί καλά ορισθεί στην επιχείρησή σας;
- Συγκαλείτε τακτικά τούς προϊσταμένους τών τμημάτων σας, γιά νά συντονίσετε τήν εργασία τους;
- Είσθε βέβαιος ότι οί κανονισμοί τής επιχείρησης έχουν γίνει μέ λεπτομέρεια καί κατανόηση καί ότι έχουν εμφανισθεί στό προσωπικό σας ψυχολογημένα;
- Νομίζετε ότι οί κανονισμοί πειθαρχίας τού προσωπικού σας βασίζονται στην κατανόηση καί δημιουργούν εμπιστοσύνη ή προκαλούν μόνο τόν φόβο;
- Η υπηρεσία προσωπικού είναι αρμόδια καί γιά τή διατήρηση καλών σχέσεων στην επιχείρηση ή τείνει νά είναι μόνο διοικητικό όργανο;
- Αποφάσεις καί ενέργειες πού αφορούν στό προσωπικό, συζητούνται προηγουμένως μαζί του;
- Όταν ληφθούν αποφάσεις ανακοινώνονται αμέσως;
- Προέγεται ό υπάλληλος πού δίνει υποδείξεις συνεχούς καί ικανοποιητικής προσπάθειας;
- Υπάρχουν στην επιχείρηση ειδικές περιπτώσεις προαγωγών (ταχύτερων) γιά εξαιρετική επίδοση;

## **ΕΡΕΥΝΑ 1<sup>η</sup>**

Σέ έρευνα πού κάναμε στην επιχείρηση Χ.Γ. ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε. ή οποία επεξεργάζεται βαμβάκι γιά τήν παραγωγή νήματος, μέ βάσει τό παραπάνω ερωτηματολόγιο ρωτήθηκαν, υπεύθυνοι τής επιχείρησης καί ορισμένοι εργαζόμενοι:

- Οί υπεύθυνοι σχετικά μέ τό μισθολογικό σύστημα απάντησαν ότι είναι κατανοητό σ' όλους γιατί ή επιχείρηση

δίνει στους εργαζόμενους σε κάθε πληρωμή εκκαθαριστικά σημειώματα και έτσι καθένας μπορεί να δει αναλυτικά τις ώρες εργασίας, τις υπερωρίες, τις κρατήσεις και τό καθαρό ποσό αμοιβής.

- Η επιχείρηση δέν δίνει επιδόματα για υπερωρίες η υπερβάλλουσα εργασία αλλά πληρώνει τούς εργαζόμενους κανονικά για τις υπερωρίες πού κάνουν.

- Οί μισθοί πού δίνει ή επιχείρηση είναι βάσει τών συλλογικών συμβάσεων εργασίας, αλλά πολλές φορές γίνονται αυξήσεις στους μισθούς τών εργαζόμενων βάσει πάντα δίκαιων και αντικειμενικών κριτηρίων όπως π.χ. έτη προϋπηρεσίας, προσόντα εκπαίδευσης.

- Αναφορικά μέ τις μισθολογικές διακρίσεις ή επιχείρηση λαμβάνει υπ' όψιν, τά επαγγελματικά προσόντα, τήν ποιοτική και ποσοστική απόδοση, τήν πείρα, τήν συμπεριφορά πρός τούς ανώτερους και τούς συνάδελφους, τήν αφοσίωση τών εργαζόμενων στην επιχείρηση.

- Σχετικά μέ τις παροχές πού δίνονται στους εργαζόμενους, ή επιχείρηση καλύπτει αυτές, μέ τή μορφή δανείων πρός τούς εργαζόμενους και μέ διάφορα εκπαιδευτικά σεμινάρια.

- Ακόμα ή επιχείρηση διοργανώνει αθλητικούς αγώνες, διάφορες καλλιτεχνικές εκδηλώσεις και εκδρομές για τήν ψυχαγωγία τών εργαζόμενων.

- Υπάρχει λεωφορείο πού μεταφέρει τούς εργαζόμενους από τόν τόπο διαμονής στον τόπο εργασίας.

- Παρέχεται σε όλους τούς εργαζόμενους κοινωνική ασφάλιση.

- Η επιχείρηση γενικά ενθαρρύνει τήν ύπαρξη οργανωμένης προσπάθειας για τήν αναψυχή του προσωπικού μέσω αθλητικών προγραμμάτων, πνευματικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων.

Οί συνθήκες εργασίας πού υπάρχουν στην επιχείρηση είναι οί εξής:

Ο φωτισμός στον τόπο εργασίας έχει μελετηθεί αρκετά

καλά γιατί τό απαιτεί τό είδος τής εργασίας.

- Υπάρχει γιά κάθε εργαζόμενο ντουλάπι πού κλειδώνει γιά νά μπορεί νά τοποθετεί τά προσωπικά του πράγματα π.χ. ρούχα, τσάντα, πορτοφόλι.

- Ακόμα ή επιχείρηση διαθέτει καντίνα όπου οί εργαζόμενοι μπορούν νά φωνίσουν κατά τήν διάρκεια τού διαλείματος.

- Ο αέρας στόν τόπο εργασίας δέν μπορούμε νά πούμε ότι είναι καθαρός καί υγιεινός γιατί κατά τήν διάρκεια επεξεργασίας τού βαμβακιού, δημιουργείται χνούδι, γιά τόν λόγο αυτό δίνονται στους εργαζόμενους κάθε χρόνο δύο φόρμες εργασίας τίς οποίες φορούν κατά τήν είσοδό τους στόν χώρο εργασίας., έτσι ώστε τά ρούχα τους νά μένουν καθαρά στό ντουλάπι καθενός, καί αφού τελειώσουν τήν εργασία τους υπάρχουν αρκετοί χώροι (μπάνια) μέ ζεστό νερό όπου οί εργαζόμενοι μπορούν νά πλυθούν καί έτσι πάλι καθαροί νά επιστρέψουν στό σπίτι τους. Επίσης γιά τόν λόγο αυτό, επισκέπτεται συχνά τό χώρο εργασίας γιατρός γιά τήν εξέταση τού εργαζόμενου καί γιά νά δίνει συμβουλές σχετικά μέ τίς υγιεινές συνθήκες.

- Υπάρχουν αρκετές εγκαταστάσεις καί άλλα μηχανήματα στόν χώρο εργασίας γιά τήν ασφάλεια τών εργαζόμενων καί ακόμα δίνονται τακτικά στους εργαζόμενους οδηγίες σχετικά μέ τήν ασφάλειά τους καί πώς νά αποφεύγουν τούς κινδύνους κατά τήν διάρκεια τής εργασίας τους.

- Όσο γιά τίς διαπροσωπικές σχέσεις καί τήν εποπτεία μέσα στην επιχείρηση οί υπεύθυνοι τής επιχείρησης προσπαθούν οί σχέσεις προϊσταμένων καί εργατών νά είναι όσο τό δυνατόν δίκαιες καί χωρίς διακρίσεις.

- Οί εργαζόμενοι μπορούν νά συζητούν τά προβλήματα πού αφορούν τήν εργασία τους μέ τούς προϊσταμένους τους καί νά κάνουν προτάσεις γιά τή λύση τών προβλημάτων αυτών.

- Η κριτική όταν είναι επικοδομητική λαμβάνεται υπ' όψιν από οπουδήποτε καί άν προέρχεται, προϊσταμένους ή υφισταμένους.

- Οί αρμοδιότητες και οί ευθύνες είναι κατά τό δυνατό αποκεντρωμένες στην επιχείρηση, έτσι σε κάθε τμήμα νά υπάρχει υπεύθυνο άτομο μέ συγκεντρωμένες αρμοδιότητες και ευθύνες για τήν καλύτερη λειτουργία τού τμήματος.
- Συχνά γίνονται **συγκεντρώσεις** τών προϊσταμένων τών τμημάτων μέ υπεύθυνους τής επιχείρησης για νά συντονίζεται ή εργασία τών προϊσταμένων.
- Οί κανονισμοί πειθαρχίας τών εργαζόμενων βασίζονται σε κατανόηση και δημιουργούν τήν εμπιστοσύνη και δέν στηρίζονται στον φόβο.
- Όταν ληφθούν κάποιες αποφάσεις από τούς υπεύθυνους, ανακοινώνονται αμέσως στους εργαζόμενους έτσι ώστε νά είναι έγκαιρα ενημερωμένοι για αποφάσεις πού τούς αφορούν.
- Υπάρχουν κριτήρια σταθερά βάσει τών οποίων μπορεί νά καταλάβει κάποιος μιά ανώτερη θέση' τά κριτήρια αυτά είναι αντικειμενικά π.χ. απόδειξη συνεχούς και ικανοποιητικής προσπάθειας, προϋπηρεσία, προσόντα εκπαίδευσης.

Οί εργαζόμενοι τής επιχείρησης, μάς απάντησαν πάνω στα ίδια θέματα:

- Σχετικά μέ τό μισθολογικό σύστημα οί εργαζόμενοι είπαν ότι είναι κατανοητό γιατί σε κάθε πληρωμή λαμβάνουν εκκαθαριστικά σημειώματα. Επίσης είναι ικανοποιημένοι από τίς αυξήσεις πού τούς δίνονται, οί οποίες στηρίζονται σε δίκαια και αντικειμενικά κριτήρια. Ακόμα έδειξαν ικανοποιημένοι γιατί οί μισθολογικές διακρίσεις γίνονται βάσει επαγγελματικών προσόντων, ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης, πείρας, σωστής συμπεριφοράς πρός τούς ανωτέρους και συναδέλφους και βάσει τής αφοσίωσης τών εργαζόμενων στην επιχείρηση. Αυτό είπαν ότι αποτελεί ένα κίνητρο γι' αυτούς έτσι ώστε νά είναι όσο τό δυνατό πιο σωστοί στη συμπεριφορά και πιο αποδοτικοί στην εργασία τους.
- Οί εργαζόμενοι επίσης έδειξαν ικανοποιημένοι από τίς παροχές πού παίρνουν από τήν επιχείρηση. Τά δάνεια πού χορηγεί ή επιχείρηση συμβάλλουν στην ευημερία και τό ανεβασμένο ηθικό τού εργαζόμενου, η μεταφορά τών



εργαζόμενων με λεωφορεία της επιχείρησης εξυπηρετεί αρκετά τους εργαζόμενους.

- Ακόμα τὰ αθλητικά προγράμματα, οί καλλιτεχνικές και πνευματικές εκδηλώσεις, οί εκδρομές, δίνουν τήν ευκαιρία στον κάθε εργαζόμενο νά ψυχαγωγηθεί και νά γνωριστεί καλύτερα μέ τούς συναδέλφους του, αυτό δε έχει μεγαλύτερη επιτυχία γιατί τό μεγαλύτερο μέρος στό σχεδιασμό τέτοιων εκδηλώσεων τό έχουν οί ίδιοι οί εργαζόμενοι.

Όσον αφορά τώρα τίς συνθήκες εργασίας εδώ οί εργαζόμενοι έδωσαν διαφορετικές απαντήσεις ανάλογα μέ τό τμήμα εργασίας καθενός. Οί εργαζόμενοι τού τμήματος επεξεργασίας βαμβακιού είπαν ότι τό περιβάλλον στό οποίο εργάζονται είναι ανθυγιεινό γιατί είναι γεμάτο χνούδι, οί φόρμες πού φορούν γεμίζουν χνούδι και πολλές φορές τό χνούδι αυτό περνά μέσα απ'αυτές, στό δέρμα τους. Και τό πιο άσχημο είναι ότι ό αέρας πού αναπνέουν είναι κι αυτός γεμάτος χνούδι, μέ αποτέλεσμα χωρίς οί ίδιοι νά τό καταλαβαίνουν αναπνέοντας, κατά τήν εισπνοή νά μπαίνει χνούδι στον οργανισμό τους. Αυτό καταλαβαίνουν ότι επικίνδυνο για τήν υγεία τους και θά ήθελαν πέρα από τό επίδομα τού ανθυγιεινού πού τούς δίνει ή επιχείρηση και τών άλλων μέτρων, όπως φόρμες, χώροι για πλύσιμο, επίσκεψη ιατρού, νά ληφθούν καλύτερα και περισσότερα μέτρα για τήν αντιμετώπιση τού προβλήματος όπως, αρκετές ειδικές μάσκες για τούς εργαζόμενους τού τμήματος αυτού.

Εργαζόμενοι άλλων τμημάτων στά οποία δέν υπάρχει χνούδι, βρίσκουν τίς συνθήκες εργασίας περισσότερο ικανοποιητικές και τίς προσπάθειες τών υπεύθυνων για καλύτερες συνθήκες εργασίας αρκετές.

- Είναι ευχαριστημένοι πού υπάρχει για τόν κάθε εργαζόμενο νιουλάπι για νά τοποθετεί τὰ προσωπικά του πράγματα, χώροι αρκετοί και ζεστό νερό για νά πλυθούν και νά γυρίσουν καθαροί στό σπίτι τους.

Ακόμη οί εγκαταστάσεις και τὰ μηχανήματα πού υπάρχουν στον χώρο εργασίας για τήν ασφάλεια τών εργαζόμενων, δίνουν στον εργαζόμενο τήν άνεση νά προσφέρει τήν εργασία του χωρίς άγχος, και δέν ζεί κάτω από τόν διαρκή φόβο

ατυχημάτων.

- Οί διαπροσωπικές σχέσεις πού επικρατούν στην επιχείρηση και ή εποπτεία φαίνεται νά επιδρούν θετικά στους εργαζόμενους, αυτοί βρίσκουν τόν τρόπο πού φέρονται οί προϊστάμενοι σωστό, δίκαιο και χωρίς διακρίσεις.
- Τό ότι οί ίδιοι οί εργαζόμενοι μπορούν νά κάνουν κάποιες προτάσεις για τή λύση προβλημάτων εργασιακών θεμάτων, είναι θετικό γι' αυτούς.
- Οί εργαζόμενοι είναι έγκαιρα ενήμεροι για θέματα πού τούς αφορούν.
- Οί προαγωγές και οί έπαινοι πού δίνονται στους εργαζόμενους και βάσει κριτηρίων τών οποίων δίνονται, είναι θετικά για τούς εργαζόμενους αλλά και για τήν ίδια τήν επιχείρηση γιατί τά κριτήρια αυτά λειτουργούν σάν κίνητρα για ποιοτική και ποσοτική απόδοση και γενικά βελτίωση τών προσπαθειών τών εργαζόμενων.

## ΕΡΕΥΝΑ 2<sup>η</sup>

Επισκεφτήκαμε τό super market ..... και αρχικά συναντήσαμε τόν διευθυντή ό όποιος, μέ αρκετή προθυμία δέχτηκε νά απαντήσει στις ερωτήσεις μας.

- Σχετικά μέ τό μισθολογικό σύστημα τής επιχείρησης μάς είπε ότι λογικά πρέπει νά είναι κατανοητό από όλους τούς εργαζόμενους, γιατί στόν καθένα δίνεται απόδειξη πληρωμής και ανάλυση μισθοδοσίας όπου αναγράφονται οί καθαρές αποδοχές, κρατήσεις, υπερωρίες κλπ.
- Ο διευθυντής πρέπει νά γνωρίζει τίς ικανότητες κάθε προσώπου και συχνά καλείται νά αξιολογήσει τό προσωπικό και νά εισηγηθεί για μισθούς και ημερομίσθια.
- Μάς είπε ακόμη ότι ή διεύθυνση δέν συνηθίζει νά απασχολεί υπερωριακά τό προσωπικό της. Όταν όμως αυτό είναι αναγκαίο ή υπερωριακή απασχόληση αμοιβεται κανονικά. Οσο για τίς αυξήσεις πού δίνονται στους εργαζόμενους, είναι αυτές πού κάθε φορά ορίζονται από τόν νόμο. ✎

- Όσον αφορά τώρα τις παροχές προς τούς εργαζόμενους δίνεται εφόσον ζητηθεί κάποια οικονομική βοήθεια με την μορφή προκαταβολής ή δανείου. Προγράμματα ασφάλειας δέν υπάρχουν στην επιχείρηση, εκτός βέβαια από την ασφάλεια πού δικαιούται ό κάθε εργαζόμενος (ΙΚΑ, ΤΕΒΕ). Επίσης μάς είπε ότι δέν υπάρχουν αθλητικά προγράμματα, ούτε διαθέτει ή επιχείρηση κοινωνικό λειτουργό. Μερικές φορές μόνο πραγματοποιούνται κάποιες ψυχαγωγικές συγκεντρώσεις, στις οποίες συμμετέχουν όλοι οί εργαζόμενοι.

- Στη συνέχεια ρωτήσαμε για τις συνθήκες και τό χώρο εργασίας. Μάς απάντησε ότι είναι αρκετά ικανοποιητικές. Οί εργαζόμενοι εκτελούν την εργασία τους με συγκέντρωση, υπευθυνότητα, χωρίς καθυστερήσεις και είναι συνεπείς στό ωράριό τους. Τό πάν για την εικόνα τού καταστήματος είναι ή εμφάνιση, ή ευγένεια και ή συμπεριφορά. Οί ποδιές και οί μπλούζες τών εργαζόμενων είναι καθαρές, τά ρούχα καθαρά και περιποιημένα.

- Ο χώρος τού καταστήματος διατηρείται καθαρός. Ελέγχεται ή καθαριότητα, στά ράφια και στό δάπεδο τού χώρου. Στά τζάμια, στά ψυγεία, στά έπιπλα και στά σκεύη γίνεται καθημερινή φροντίδα και καθαριότητα. Τά προϊόντα στά ράφια είναι καθαρά. Οί διάδρομοι καθαροί από κιβώτια και χαρτάκια.

- Ιδιαίτερα είπε, φροντίζουμε νά διατηρούμε τούς κοινόχρηστους χώρους καθαρούς. Στις τουαλέτες υπάρχει πάντα χαρτί και σαπούνι στόν νιπτήρα. Φροντίζουμε νά μήν είναι πεταμένα ακατάστατα τά είδη καθαριότητας (και φυσικά νά κλειδώνουν). Στά αποδυτήρια νά υπάρχει τάξη (νά μήν πετάνε παπούτσια, ποδιές κλπ). Επίσης ελέγχεται ό τρόπος πού καθαρίζει και σφουγγαρίζει ή καθαρίστρια. Νά είναι όλα προσεκτικά καθαρισμένα. Αλλωστε γίνεται έλεγχος σταδιακά από την υγειονομική υπηρεσία.

- Για τις διαπροσωπικές σχέσεις ανωτέρων και κατωτέρων όταν ρωτήθηκε ό διευθυντής μάς είπε ότι προσπαθεί νά είναι συνεπής όταν έχει νά κάνει με τό προσωπικό του και δίκαιος.

Αποφεύγει νά δείχνει εύνοια πού θά προκαλούσε τήν αγανάκτηση ή τήν κολακεία έκ μέρους τού προσωπικού. Επίσης προσπαθεί μάς είπε νά μήν είναι πολύ σκληρός, γιατί αυτό θά είχε σάν αποτέλεσμα τή συσπείρωση τών εργαζόμενων πίσω από τό άτομο πού τιμωρήθηκε, κάτι βέβαια πού δέν αποφεύγεται πάντοτε. Προσπαθεί επίσης οί αποφάσεις του νά βασίζονται σέ γεγονότα καί σέ ότι είναι καλό για τήν επιχείρηση. Η κριτική πού γίνεται απαυθύνεται πάντοτε στά αποτελέσματα καί όχι στά πρόσωπα. Οί εργαζόμενοι μεταξύ τους είναι ειλικρινείς καθώς επίσης καί μέ τούς πελάτες.

- Όταν αντιμετωπίζεται κάποιο πρόβλημα ή συμπεριφορά τού διευθυντή είναι όσο τό δυνατόν φιλική καί όχι εχθρική. Η συνομιλία γίνεται ιδιαιτέρως καί ό υπάλληλος ενθαρρύνεται νά βρεί εκείνος τή λύση τού προβλήματος καί νά αναλάβει ευθύνη για τή λύση.

- Σχετικά τώρα μέ τήν εποπτεία, μάς είπε ότι ό διευθυντής είναι αυτός πού κατανέμει τίς εργασίες ανάλογα μέ τίς ικανότητες τών υφισταμένων του, αξιολογώντας αποτελέσματα καί επιδόσεις. Συχνά γίνεται έλεγχος για τήν πρόοδο τών νεοεκπαιδευόμενων υπαλλήλων. Πολλές φορές δίνεται ένας δίκαιος έπαινος στόν εκπαιδευόμενο όταν είναι φανερό ότι λειτουργεί αποδοτικά μέσα στά χρονικά περιθώρια.

- Η διεύθυνση επιβάλλει τούς κανονισμούς πού θεωρούνται λογικοί καί απαραίτητοι για τήν ασφάλεια καί τήν πρόοδο τής εργασίας. Οί κανονισμοί αυτοί καθώς καί οί επιπτώσεις από τίς παραβιάσεις τους κοινοποιούνται κατάλληλα στό προσωπικό καί έτσι όλα τά άτομα όχι μόνο τούς δέχονται αλλά προσπαθούν καί νά τούς υποστηρίξουν.

- Οσον αφορά τούς τρόπους πειθαρχίας ή επιχείρηση ακολουθεί μιά καθορισμένη πολιτική καί μάς ανέφερε τά πειθαρχικά στάδια, ανάλογα μέ τή σοβαρότητα τής παραβίασης. Αυτά είναι τά εξής: α) προφορική προειδοποίηση, β) έγγραφη προειδοποίηση, γ) πειθαρχική διακοπή εργασίας, δ) απόλυση. Μόνο όμως οί πλέον σοβαρές παραβιάσεις τών κανονισμών δικαιολογούν τήν άμεση απόλυση.

Αφού ευχαριστήσαμε τόν κ<sup>ο</sup> διευθυντή για τήν καλοσύνη πού είχε νά μάς διαθέσει λίγο από τόν πολύτιμο χρόνο του για νά απαντήσει στις ερωτήσεις μας, καί αφού πήραμε τήν αδειά του απευθυνθήκαμε στό υπαλληλικό προσωπικό. Οί ερωτήσεις πού έγιναν ενδεικτικά σέ ορισμένους από τούς υπαλλήλους ήταν οί ίδιες πού έγιναν καί στόν διευθυντή καί αφορούσαν τά ίδια θέματα.

- Συγκεκριμένα λοιπόν για τό μισθολογικό σύστημα αρχικά οί εργαζόμενοι απάντησαν ότι είναι μέν κατανοητό εφ' όσον τούς δίνονται μέ κάθε πληρωμή ανάλυση μισθοδοσίας, όμως δέν βρίσκουν τίς αμοιβές αρκετά ικανοποιητικές. Αντίθετα δέν έχουν πρόβλημα μέ τίς υπερωρίες εφ' όσον αμοιβονται γι' αυτές κανονικά. Επίσης θά ήθελαν μάς είπαν νά λαμβάνει υπ' όψιν ή διεύθυνση τήν ποιοτική καί ποσοστική απόδοση τού κάθε υπαλλήλου καθώς επίσης καί τήν αφοσίωσή του στήν επιχείρηση.

- Τώρα όσον αφορά τίς παροχές οί εργαζόμενοι μάς απάντησαν ότι δέν είναι ικανοποιημένοι. Θά ήθελαν μεγαλύτερες οικονομικές εξυπηρετήσεις, προγράμματα ασφάλειας (εκτός βέβαια από τά ήδη υπάρχοντα) για νά έχουν τήν δυνατότητα τής επιλογής. Οί άνδρες επίσης, όπως καί πολλές γυναίκες άλλωστε, θά συμμετείχαν ευχαρίστως σέ αθλητικά προγράμματα άν τυχόν υπήρχαν, καθώς καί σέ πνευματικές εκδηλώσεις.

- Όταν οί εργαζόμενοι ρωτήθηκαν για τίς συνθήκες καί τόν χώρο εργασίας μάς είπαν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι. Τό ωράριο μόνο βρίσκουν λίγο κουραστικό, καθώς επίσης καί τό γεγονός ότι οί εργασίες μέσα στό κατάστημα δέν τελειώνουν ποτέ. Έτσι αναγκάζονται τελειώνοντας μιά εργασία, ν' ασχοληθούν αμέσως μέ κάποια άλλη. Τό αποτέλεσμα λοιπόν είναι νά μήν βρίσκουν λίγο χρόνο για ξεκούραση.

- Ο τόπος εργασίας είναι ευχάριστος μάς είπαν καί παραμένει πάντοτε καθαρός, άλλωστε βοηθούν όλοι γι' αυτό. Ελέγχουν τήν καθαριότητα στά ράφια καί τό δάπεδο τού χώρου, τά δοχεία απορριμάτων. Φροντίζουν επίσης για τήν δική τους

εμφάνιση νά είναι πάντοτε προσεγμένοι και περιποιημένοι. Βρίσκουν πολύ βολικές τις ποδιές και τις μπλούζες πού φορούν γιατί έτσι διατηρούν τά ρούχα τους καθαρά. Διατηρούν τά χέρια - νύχια πάντοτε καθαρά και συμμορφώνονται μέ τις υπάρχουσες απαγορεύσεις σχετικά μέ τό κάπνισμα, μάσημα τσίχλας, περιτές συζητήσεις.

- Δέν βρίσκουν όμως αρκετά τά ήδη υπάρχοντα μηχανήματα γιά τήν ασφάλεια τού προσωπικού (ορισμένοι πυροσβεστήρες). Ακόμη θά προτιμούσαν σιά αποδυτήρια νά υπάρχουν ατομικά ντουλάπια πού νά κλειδώνουν, γιά νά μπορούν νά τοποθετούν τά προσωπικά τους αντικείμενα.

- Οί σχέσεις τώρα ανωτέρων και κατωτέρων στήν επιχείρηση μάς είπαν ότι στηρίζονται στόν αμοιβαίο σεβασμό και στούς κανόνες πού διέπουν τήν ιεραρχία. Υπάρχει επικοινωνία, αποδοχή, έπαινος και αναγνώριση από τούς προϊσταμένους τών τμημάτων και αυτό βοηθάει τούς εργαζόμενους νά αισθάνονται σημαντικοί και ότι συνεισφέρουν στήν εκτέλεση ενός έργου.

- Γιά νά αποφεύγονται οί προστριβές και ή δημιουργία κλικών καταβάλλεται προσπάθεια και από τά δύο μέρη (ανώτερους και κατώτερους) ώστε τά μικρά προβλήματα νά μήν γίνονται μεγάλα. Όταν δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα λύνεται πάντοτε μετά από κατ' ιδίαν συνομιλία μέ τόν προϊστάμενο. Εδώ ενθαρρύνεται ό υπάλληλος νά συμμετέχει στή συζήτηση και νά προτείνει εναλλακτικές λύσεις γιά τό συγκεκριμένο πρόβλημα. Ορισμένες φορές χρειάζεται νά επιβληθεί από τόν προϊστάμενο μιά λύση. Και στίς δύο περιπτώσεις θά πρέπει ό υπάλληλος νά είναι πολύ πρόθυμος νά ακολουθήσει αυτό πού θά συμφωνήσει.

Τέλος, σχετικά μέ τό εποπτικό σύστημα, και τούς κανονισμούς οί υπάλληλοι μάς απάντησαν θετικά. Πραγματοποιούνται μάς είπαν συσκέψεις μεταξύ τών προϊσταμένων τών καταστημάτων και τμημάτων και στή συνέχεια ένα μεγάλο μέρος αυτών τών πκηροφοριών μεταβιβάζονται στό προσωπικό. Τούς κανονισμούς και τά μέτρα πειθαρχίας τούς βρίσκουν λογικούς και εφ' όσον ικανοποιούνται εγκαίρως δέν έχουν κανένα λόγο νά μήν τούς

σεβαστούν.

- Οί περισσότεροι υπάλληλοι καί εργαζόμενοι μάς είπαν είναι ανεκπαιδευτοι καί παρουσιάζονται ελλείψεις στό εξειδικευμένο προσωπικό. Έτσι είναι αναγκαία ή εκπαίδευση τού νέου υπαλλήλου μέσα στό χώρο τού καταστήματος. Οί εκπαιδευόμενοι τοποθετούνται δίπλα στους "αρχαιότερους" πού μπορούν νά ελέγξουν σέ περίπτωση πού δημιουργηθούν προβλήματα. Η παρακολούθηση καί ή επίβλεψη τού νέου υπαλλήλου γίνεται διακριτικά καί έτσι τού δίνεται ή δυνατότητα νά λειτουργήσει μόνος του.

- Η συνεχιζόμενη χαμηλή απόδοση τού υπαλλήλου μας είπαν έχει αποτέλεσμα κάποια πειθαρχική προειδοποίηση, ακολουθεί ή έγγραφη καί άν υπάρξει σοβαρή παραβίαση τών κανονισμών, ή πειθαρχική διακοπή τής εργασίας. Η τελευταία τιμωρία στήν πειθαρχική διαδικασία είναι ή ανάλυση. Για όλες όμως τίς παραπάνω ενέργειες λαμβάνονται πάντοτε υπ' όψιν όλα τά στοιχεία καί ή πραγματική αιτία τού προβλήματος καί εφ' όσον ή πειθαρχική ενέργεια είναι απόλυτα δικαιολογημένη, γίνεται αποδεκτή από τούς υπαλλήλους.

### ΕΡΕΥΝΑ 3<sup>η</sup>

Σέ έρευνα πού κάναμε σέ επιχείρηση ή οποία παράγει έτοιμα ενδύματα, οί υπεύθυνοι τής επιχείρησης απάντησαν τά εξής:

- Τό μισθολογικό σύστημα τής επιχείρησης μάς είπαν ότι είναι τό προβλεπόμενο από τίς συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Οσο για τίς αυξήσεις πού δίνονται στους εργαζόμενους είναι αυτές, πού κάθε φορά ορίζονται από τό νόμο.

- Σχετικά μέ τίς παροχές μάς είπαν ότι δέν υπάρχουν αρκετές, οί εργαζόμενοι όλοι είναι εσφαλισμένοι όπως προβλέπεται από τό νόμο. Η επιχείρηση διοργανώνει κάποιες

ψυχαγωγικές συγκεντρώσεις στις οποίες συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι.

- Οι συνθήκες εργασίας είναι σχετικά καλές. Οι χώροι είναι μεγάλοι και καθαροί, ο φωτισμός είναι καλά σχεδιασμένος όπως τó απαιτεί τó είδος τής εργασίας. Υπάρχουν δύο τουαλέτες, μιά για τίς γυναίκες και μιά για τούς άντρες, σέ καλή κατάσταση. Οι εργαζόμενοι φορούν τίς φόρμες εργασίας πού τούς έχουν δοθεί από τήν επιχείρηση έτσι ώστε νά μήν λερώνουν και φθείρουν τά ρούχα τους. Βέβαια υπάρχει λίγο χνούδι και ειδικά στό τμήμα κοπής τών υφασμάτων. Ακόμα στό τμήμα ραφής υπάρχει θόρυβος από τής μηχανές πού γαζώνουν τά υφάσματα. Δέν υπάρχει γιατρός πού επισκέπτεται τó εργοστάσιο για νά δίνει συμβουλές σχετικά μέ τίς υγιεινές συνθήκες.

- Οσο για τήν εποπτεία υπάρχει στήν επιχείρηση. Είπαν ότι κάθε τμήμα έχει και από έναν προϊστάμενο ó οποίος είναι υπεύθυνος για τó τμήμα του. Ελέγχει κατά κάποιον τρόπο τούς εργαζόμενους στήν εργασία τους. Συχνά γίνονται συγκεντρώσεις τών προϊσταμένων τμημάτων μέ τούς υπεύθυνους τής επιχείρησης για νά συζητηθούν τυχόν προβλήματα και νά προταθούν λύσεις.

- Οι σχέσεις προϊσταμένων και εργαζομένων στήν επιχείρηση είναι κατά τó δυνατό καλές. Μπορεί νά υπάρχουν κάποια προβλήματα κατά τόν έλεγχο ορισμένων προϊσταμένων τμημάτων λόγω τής αυστηρότητας πού αντιμετωπίζουν κάποιες παρατυπίες τών εργαζομένων, αλλά γίνονται προσπάθειες νά αντιμετωπισθούν τά προβλήματα αυτά.

Οί εργαζόμενοι μέ τίς απαντήσεις πού μάς έδωσαν έδειξαν νά μήν είναι ικανοποιημένοι από τó όλο σύστημα πού επικρατεί στήν επιχείρηση.

- Τó μισθολογικό σύστημα πού ακολουθεί ή επιχείρηση είναι αυτό πού ορίζεται από τίς συλλογικές συμβάσεις εργασίας, αλλά μερικές φορές ή επιχείρηση καθυστερεί στήν πληρωμή τών υπερωριών τών εργαζομένων. Ακόμα θά ήθελαν για



τίς μισθολογικές διακρίσεις νά λαμβάνονται υπόψιν ή ποιοτική καί ποσοτική απόδοση.

- Όσο γιά τίς παροχές τίς βρίσκουν πολύ λίγες, σχεδόν ανύπαρκτες. Θά ήθελαν είπαν νά μπορούσαν νά παίρνουν από τήν επιχείρηση όταν κάποιοι χρειάζονται οικονομική βοήθεια μέ τή μορφή προκαταβολής ή μέ τήν μορφή δανείου. Αυτό θά έβγαζε πολλές φορές τούς εργαζόμενους από τή δύσκολη θέση, καί θά έδινε σ' αυτόν μιά ηθική ικανοποίηση.

Γιά τίς συνθήκες εργασίας είπαν ότι είναι σχετικά καλές. Οί χώροι είναι καθαροί, φωτεινοί καί αρκετά μεγάλοι. Βέβαια, υπάρχει λίγο χνούδι σέ ορισμένα τμήματα καί θόρυβος λόγω τών μηχανών ραφής. Ο θόρυβος είπαν είναι κουραστικός καί πολλές φορές φέρνει πονοκέφαλο γι' αυτό θά ήθελαν νά υπάρχουν μικρά διαλείματα γιά ξεκούραση.

- Όσο γιά τήν εποπτεία καί τίς διαπροσωπικές σχέσεις είπαν ότι θά ήθελαν τό κλίμα νά είναι πιά φιλικό μά προσιτό πρós τούς εργαζόμενους καί νά μήν υπάρχει ή αυστηρότητα από τήν πλευρά τών προϊστάμενων. Η κατάσταση αυτή είπαν δημιουργεί πρόβλημα καί έτσι νοιώθουν ξένοι πρós τήν επιχείρηση, δέν ενδιαφέρονται όσο θά έπρεπε, νά αποδώσουν όσο τό δυνατόν καλύτερα ποιοτικά καί ποσοτικά.

#### ΕΡΕΥΝΑ 4<sup>η</sup>

Επισκεφτήκαμε τόν Οινοποιητικό Συνεταιρισμό όπου γίνεται παραγωγή καί τυποποίηση κρασιού. Συναντήσαμε τόν τεχνικό διευθυντή τής επιχείρησης καθώς καί κάποιους εργαζόμενους, οί οποίοι απάντησαν στό ίδιο ερωτηματολόγιο.

- Όσο αφορά τό μισθολογικό σύστημα τής επιχείρησης μάς είπαν ότι είναι τό προβλεπόμενο από τίς συλλογικές συμβάσεις εργασίας, σύν τά επιδόματα καί τά bonus, τά οποία bonus χορηγούνται από πλευράς διοίκησης στό προσωπικό ανάλογα μέ τήν προσφορά του.

- Οί αυξήσεις τών μισθών βασίζονται σέ κριτήρια δίκαια, όμως διαπιστώσαμε ότι γίνεται κατανοητό ανάλογα μέ τό επίπεδο τού κάθε εργαζόμενου. Τό ισχύον βέβαιο μισθολογικό σύστημα τής επιχείρησης είναι κατανοητό γιατί σέ όλους δίνεται απόδειξη πληρωμής καί ανάλυση μισθοδοσίας όπου αναγράφονται οί καθαρές αποδοχές κρατήσεις, υπερωριακή απασχόληση κλπ.

- Σχετικά τώρα μέ τίς παροχές τής επιχείρησης στους εργαζόμενους, δίνονται προκαταβολές, εφ' όσον ζητηθεί από κάποιον εργαζόμενο, μέχρι καί τρείς μισθούς, καθώς επίσης άν κάποιος τό επιθυμεί μπορεί νά πάρει δάνειο καί από τό ΤΑΥΣΟ, (Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Συνεταιριστικών Οργανώσεων).

- Ακόμα μάς είπαν ότι εγκρίνεται ή συμμετοχή τών συνεταιριστικών υπαλλήλων σέ επιμορφωτικά σεμινάρια καί τά έξοδα καλύπτει ή εταιρεία. Στά πλαίσια τών κοινωνικών - ψυχαγωγικών εκδηλώσεων πραγματοποιείται μιά φορά τόν χρόνο καί συγκεκριμένα τό καλοκαίρι (Ιούλιο ή Αυγουστο) ή γιορτή κρασιού, μιά πολιτιστική εκδήλωση, μέ πλούσιο ψυχαγωγικό πρόγραμμα καί δωρεάν κρασί.

- Προγράμματα ασφάλειας δέν υπάρχουν άλλα εκτός από τήν προβλεπόμενη από τόν νόμο κοινωνική ασφάλιση, ταμείο σύνταξης καί τό ΤΑΥΣΟ.

- Ο χώρος εργασίας είναι αρκετά ευχάριστος όπως μάς είπαν όλοι οί ερωτηθέντες. Τό εργοστάσιο είναι κτισμένο μέσα σέ φυσικό περιβάλλον, περιτριγυρισμένο από αμπελώνες καί πολύ πράσινο. Μέσα δε στό εργοστάσιο υπάρχει κατάλληλος μελετημένος φωτισμός πού συμβάλλει στήν καλή ψυχολογία τού εργαζόμενου, αλλά καί στήν απομάκρυνση τών μικρο-οργανισμών.

- Υπάρχουν ακόμη όπως μάς είπαν, αρκετοί χώροι όπου οί εργαζόμενοι μπορούν νά πλυθούν. Μπάνια καί τουαλέτες τόσο στό χώρο τού εμφιαλωτηρίου όπου απασχολούνται κυρίως γυναίκες εργάτριες, όσο καί στό χώρο τού οινοποιείου. Ιδιαίτερη φροντίδα καταβάλλεται γιά τήν καθαριότητα καί

υγιεινή αυτών των χώρων. Πάντοτε υπάρχει όπως μάς είπαν σαπούνι και χαρτί στίς τουαλέτες και ζεστό νερό στά μπάνια.

- Οί εργαζόμενοι μετά την είσοδό τους στο εργαστάσιο, τοποθετούν τά προσωπικά τους αντικείμενα στά αποδυτήρια, όπου δέν υπάρχουν όμως ατομικά ντουλάπια πού νά κλειδώνουν, κάτι πού θά τό προτιμούσαν όπως διαπιστώσαμε. Κατά την περίοδο πού τρυγούν (Σεπτέμβριο - Οκτώβριο) όπου τό προσωπικό απασχολείται υπερωριακά επί εικοσιτετραώρου σχεδόν βάσεως, υπάρχει καντίνα στό χώρο τού εργαστάσιου απ' όπου μπορούν νά προμηθεύονται απλά φαγητά.

- Συχνά γίνεται μικροβιολογικός έλεγχος τού χώρου και έτσι ό αέρας μέσα στό εργοστάσιο παραμένει πάντοτε καθαρός και υγιεινός. Οί εργάτες όλοι είναι εφοδιασμένοι μέ ενδύματα εργασίας (φόρμες φιά τούς άντρες και ποδιές για τίς γυναίκες), τά οποία φροντίζουν νά διατηρούν καθαρά και σέ καλή κατάσταση.

- Οσο αφορά τώρα τά μηχανήματα και τίς εγκαταστάσεις για την ασφάλεια τού προσωπικού, μάς είπαν ότι είναι αυτές πού εφαρμόζονται από τό Υπουργείο Βιομηχανίας, θεωρεί ό νόμος και ελέγχει ή επιθεώρηση εργασίας. Υπάρχουν θερμικά προστατευτικά, χαμηλό ρεύμα (42V) όπου υπάρχουν πρίζες. Όλα τά μοτέρ και τά κινητά μέρη (ροτερ) καθώς και οί κοχλίες φυλάσσονται μέ κιγκλιδώματα για νά μήν έρχονται σέ επαφή μέ τούς εργαζόμενους. Όλοι οί εργαζόμενοι διαθέτουν βιβλιάριο υγείας και υπάρχει μηχανικός ασφάλειας για την παρακολούθηση τής εφαρμογής των κανονισμών ασφάλειας σέ κάθε βάρδια.

- Σχετικά μέ τίς διαπροσωπικές σχέσεις πού είναι τό Α και τό Ω σέ κάθε επιχείρηση, μάς είπαν ότι στην δική τους επιχείρηση επικρατεί εργασιακή ειρήνη, χωρίς όμως νά μειώνεται ή πειθαρχία. Οί σχέσεις ανωτέρων και κατωτέρων στηρίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό καθώς και στους κανόνες πού διέπουν την ιεραρχία. Τό προσωπικό είναι ενταγμένο στον γενικό στόχο τής επιχείρησης. Συχνά γίνονται συσκέψεις και συζητήσεις στά τμήματα όπου θέτονται οί προβληματισμοί και ασκείται κριτική απ' όλα τά μέρη (προϊσταμένους και

υφισταμένους) ή οποία κριτική, όταν είναι καλοπροαίρετη και επικοδομητική λαμβάνεται υπ' όψιν.

- Οί αρμοδιότητες και οι ευθύνες έχουν ορισθεί μέ ακρίβεια και είναι αποκεντρωμένες στην επιχείρηση. Οπως μάς είπαν οί εργαζόμενοι, υπάρχει αρμοδιότητα κατά τμήμα (τμήμα οικονομικών, τμήμα παραγωγής, τμήμα μάρκετινγκ κλπ.). Κάθε μήνα δε καθορίζεται τό ισοζύγιο μηνός όπου εγκρίνεται ό προγραμματισμός εργασίας τού επόμενου μήνα.

- Ο κανονισμός τής επιχείρησης βασίζεται στό καταστατικό τών συνεταιρισμών και τούς νόμους πού αφορούν τά λογιστικά, φορολογικά, οικονομικά θέματα και τηρείται από όλους. Δημιουργεί εμπιστοσύνη δε στους εργαζόμενους εφ' όσον βασική μέριμνα είναι ή διατήρηση καλών σχέσεων στην επιχείρηση, τόσο μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, όσο και μεταξύ τών εργαζόμενων. Καλλιεργείται και ενθαρρύνεται ό διάλογος και ή επικοδομητική κριτική. Αποφάσεις πού λαμβάνονται από τή διοίκηση, ανακοινώνονται άμεσα στό εργατικό προσωπικό. Επιβραβεύεται όπως είπαμε και πιο πάνω ή εξαιρετική επίδοση, ή αφοσίωση στην επιχείρηση η ή πείρα κάποιου υπαλλήλου η εργάτη μέ τή μορφή τής ταχύτερης προαγωγής η τών bonus.

- Σέ περίπτωση βέβαια κάποιου παραπτώματος επιβάλλεται και ή αντίστοιχη πειθαρχική ποινή. Ακολουθείται όπως προηγουμένως μιά συγκεκριμένη διαδικασία. Ο υπάλληλος ή εργάτης καλείται σέ απολογία και είναι υποχρεωμένος ν' απαντήσει εγγράφως μέσα σέ διάστημα 8 ημερών. Αφού συνεκτιμηθούν ή σοβαρότητα τού παραπτώματος και ή επιχειρηματολογία πού αναπτύσσει στην έγγραφη απολογία του ό εργαζόμενος, επιβάλλεται ανάλογα μιά από τίς πιο κάτω ποινές: επίπληξη, αργία μέχρι και ένα μήνα, τρίμηνη διαθεσιμότητα, προσωρινή απόλυση. Όλες αυτές οι ενέργειες βέβαια γίνονται μέσα στα πλαίσια τών κανονισμών πειθαρχίας τού προσωπικού και τήν προσπάθεια διατήρησης τής εργασιακής ειρήνης.

Οί απαντήσεις πού πήραμε από τούς εργαζόμενους δέν είχαν κάποια διαφορά από τίς απαντήσεις πού μάς έδωσαν οι υπεύθυνοι τής επιχείρησης. Και αυτοί είπαν ότι τό όλο

σύστημα τής επιχείρησης λειτουργεί πάνω σε σωστές βάσεις χωρίς προβλήματα, και έδειξαν να είναι αρκετά ικανοποιημένοι τόσο από τό μισθολογικό σύστημα πού ακολουθεί ή επιχείρηση, τίς παροχές πρός τούς εργαζόμενους, τό περιβάλλον στό οποίο εργάζονται, όσο και από τίς διαπροσωπικές σχέσεις πού επικρατούν στήν επιχείρηση. Ακόμη είπαν ότι ή ικανοποίηση πού νοιώθουν από τήν εργασία τους, τούς βοηθά να αποδώσουν καλύτερα, ποιοτικά και ποσοτικά στήν εργασία τους.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σήμερα ή βιομηχανία αποδέχεται πιά ότι ή ηθική κατάσταση τού εργαζόμενου επηρεάζει τήν παραγωγή. Εργατικές ταραχές, απουσίες από τήν εργασία, ταραχές στίς δημόσιες σχέσεις, μεταφράζονται σέ χρήμα. Ενώ αντίθετα μπορούμε νά ανυψώσουμε τό ηθικό τών εργαζόμεων άν αυξήσουμε τήν ικανοποίηση από τήν εργασία και άν βελτιώσουμε τίς καθημερινές ανθρώπινες σχέσεις.

Βέβαια δέν είναι εύκολο ό άνθρωπος νά νοιώθει τήν πλήρη ικανοποίηση από τήν εργασία του. Υπάρχουν όμως σπάνιες περιπτώσεις πού επιχειρήσεις προσπαθούν και πετυχαίνουν οί εργαζόμενοι στίς επιχειρήσεις αυτές, νά νοιώθουν ικανοποιημένοι από τήν εργασία τους σέ μεγάλη κλίμακα. Αυτό έχει θετικά αποτελέσματα τόσο γιά τούς εργαζόμενους όσο και γιά τήν ίδια τήν επιχείρηση γιατί οί εργαζόμενοι παρακινούμενοι από τήν ικανοποίηση, αποδίδουν καλύτερα.

Σέ άλλες περιπτώσεις οί επιχειρήσεις καταφέρνουν οί εργαζόμενοι σ' αυτές νά νοιώθουν μερική ικανοποίηση. Δηλαδή ή επιχείρηση δέν μπορεί νά ικανοποιήσει όλες τίς ανάγκες τών εργαζόμενων. Οί εργαζόμενοι μπορεί π.χ. νά είναι ικανοποιημένοι από τίς αμοιβές πού τούς δίνει ή επιχείρηση, αλλά νά μήν είναι ικανοποιημένοι από τίς συνθήκες εργασίας (καθαριότητα, φωτισμός, θόρυβοι). Αυτές οί περιπτώσεις είναι και οί πιο συνηθισμένες, οί περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν κατά τέτοια βάση, δηλ. νά ικανοποιούν μερικές από τίς ανάγκες τών εργαζόμενων.

Οί εργαζόμενοι από τήν πλευρά τους προσπαθούν νά νοιώσουν όσο τό δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τήν εργασία τους, αυτό βέβαια δέν είναι και τόσο εύκολο γιατί έχουν νά αντιμετωπίσουν μερικά προβλήματα πού εμποδίζουν τήν ικανοποίηση από τήν εργασία.

Ενα από τά κύρια προβλήματα πού αντιμετωπίζουν οί εργαζόμενοι σήμερα, είναι τό πρόβλημα τής αμοιβής τής εργασίας τους. Είναι γεγονός ότι τό σύνολο τών εργαζόμενων

δέν είναι ικανοποιημένο από την αμοιβή που παίρνει έναντι της εργασίας που προσφέρει.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την προσέλκυση του απαιτούμενου ικανού προσωπικού τό οποίο συμβάλλει στην επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.

Στην Ελλάδα ή μελέτη και ή παρουσίαση κοινωνικών προγραμμάτων δέν έχει αναπτυχθεί ακόμα πολύ, και μερικές φορές δέν είναι σπάνιο φαινόμενο ή Διεύθυνση νά έχει άγνοια των συνθηκών εργασίας. Πολλές φορές ζητούνται από τόν εργαζόμενο περισσότερα από όσα μπορεί νά προσφέρει. Σέ αρκετές περιπτώσεις οί εργαζόμενοι εργάζονται σέ συνθήκες περιβάλλοντος π.χ. θερμοκρασίας, θορύβων, φωτισμού και καθαριότητας των χώρων εργασίας.

Η Διοίκηση πρέπει νά καταλάβει ότι:

- α) Η εργασία του εργαζόμενου δέν μπορεί νά εξομοιωθεί πρός αυτή της μηχανής.
- β) Ο εργαζόμενος είναι κατ' εξοχήν όν μέ νού και καρδιά.
- γ) Οί ιδέες και τά αισθήματα του εργαζόμενου πρέπει νά εξετάζονται μέ ιδιαίτερη προσοχή.

Ένα άλλο σπουδαίο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οί εργαζόμενοι, είναι των κοινωνικών ασφαλίσεων. Ο θεσμός των κοινωνικών ασφαλίσεων στή χώρα μας βρίσκεται σέ συνεχή εξέλιξη. Υπάρχει πλήθος από επικουρικά και ασφαλιστικά ταμεία, αλλά παρ' όλα αυτά τά οποία έχουν επιτευχθεί, υστερεί κατά πολύ της αντίστοιχης κοινωνικής ασφάλισης των Ευρωπαϊκών χωρών. Στην κοινωνική ασφάλιση στόν τόπο μας, ποτέ δέν υπήρχε προγραμματισμός και άρτια οργάνωση. Οτι έχει γίνει, διαμορφώθηκε μέ προχειρότητα, στήν τύχη. Η ακολουθούμενη τακτική των πρόχειρων λύσεων επισωρεύει νέα προβλήματα και διαιωνίζει μιά λαθεμένη κατάσταση.

Ένα από τά σπουδαιότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ό εργαζόμενος, είναι οί σχέσεις του μέ την επιχείρηση όπου εργάζεται καθώς και οί συνθήκες εργασίας του. Γιατί κάθε εργαζόμενος, τό μεγαλύτερο μέρος της ζωής του τό περνά στήν εργασία του, και είναι επόμενο οί συνθήκες που επικρατούν

σ' αυτή νά έχουν άμεση επίδραση επάνω του καί νά επηρεάζουν ανάλογα αυτόν θετικά ή αρνητικά σχετικά μέ την εργασία του.

Όσο περισσότερο μιά επιχείρηση καταφέρει νά έχει καλές σχέσεις μέ τούς εργαζόμενους καί προσπαθεί αυτοί νά εργάζονται κάτω από συνθήκες πού νά τούς ικανοποιούν, τόσο περισσότερο καταφέρνει νά τούς κάνει πió ευτυχισμένους καί παραγωγικούς.

---



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΔΗΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

- Δημόσιες σχέσεις για επίτευξη στόχων.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

- Οί ανθρώπινες σχέσεις στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

ΖΕΑΚΗ ΣΟΦΙΑ

- Ο κοινωνικός ρόλος τής επιχείρησης.
- Ανάγκες και προβλήματα των εργαζόμενων στην σύγχρονη Ελληνική πραγματικότητα.

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ ΣΠΥΡΟΣ

- Οργάνωση και διοίκηση.
- Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά των στελεχών.

ΗΛΙΑΔΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

- Βασικές αρχές διοίκησης παραγωγής.

ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ ΚΟΡΝΗΛΙΑ

- Ανθρώπινες σχέσεις.

ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ

- Διοίκηση προσωπικού

ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ - ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΠΟΥΛΟΣ

- Μαθήματα δημοσίων σχέσεων και διοικητικής πρακτικής

ΚΑΤΖΟΥΡΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

- Η εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων

ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜ.

- Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων.

ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΜΙΧΑΛΗΣ

- Πρακτικά θέματα στη διοίκηση προσωπικού.

ΤΖΕΚΙΝΗΣ Χ.

- Εργασιακές σχέσεις, εργασιακό περιβάλλον και παραγωγικότητα στην Ελλάδα.
- Εργασιακές σχέσεις και ανάπτυξη.
- Προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού.
- Ομαδικά κίνητρα και παραγωγικότητα.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

CONARROE RICHARDR

- Τριάντα δύο χρυσοί αιώνες για κάθε δυναμικό στέλεχος.

ROBERT R. BLAKE - JANE S. MOYTON

- Παραγωγικότητα. Η ανθρώπινη πλευρά.

