

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Πτυχιακή Εργασία

Θέμα: **ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** (με ποιες μεθόδους ένας προϊστάμενος μπορεί να υποκινήσει τους υφισταμένους του, έτσι ώστε αυτοί να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους;)



Εισηγητής:
Σμυρνής Κωνσταντίνος

Σπουδαστές:
Πάλλα Ουρανία
Σουπιώνη Παρθενόπη
Συναδινός Σπυρίδων

Πάτρα 1997

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	2132
----------------------	------

*«Με τη δύναμη της βούλησης ο άνθρωπος αλλάζει τον εαυτό του.
Με τη δύναμη της αγάπης ο άνθρωπος αλλάζει τους άλλους.
Με τη δύναμη της σκέψης ο άνθρωπος αλλάζει τον κόσμο».*

ΚΟΜΦΟΥΚΙΟΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.

Σελ.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ.

-ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ-ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΗ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.

1.1. ΠΩΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΕΤΑΙ Η

ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΓΕΝΙΚΑ.

1.2. ΑΝΑΤΟΜΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ. 15

1.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ. 21

1.4. ΕΝΝΟΙΑ-ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ. 22

1.5. ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ. 28

1.6. ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ 31

1.7. ΚΙΝΗΤΡΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ

ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

ΚΙΝΗΤΡΩΝ. 45

1.8. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ. 48

1.9. ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ. 50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο.

-ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ

ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ. 53

2.1.ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΦΥΣΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.	53
2.2.ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.	56
2.3.ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.	59
2.4.ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΣΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.	61
2.5.ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ- ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ.	64
2.6.ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΥΓΙΗΣ ΣΥΝΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	69
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο.	
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΑΜΟΙΒΗ - ΠΡΙΜ - ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ.	72
3.1.-Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ -ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ.	72
3.2.ΠΩΣ ΘΑ ΑΝΑΠΤΥΞΕΙ Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.	75
3.3.Η ΑΜΟΙΒΗ ΣΑΝ ΔΥΝΑΜΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.	85
3.3.1.Η αμοιβή και οι ανάγκες.	85
3.3.2.Δυσκολίες στην εφαρμογή αμοιβής που υποκινεί το προσωπικό.	86
3.3.3.Μέθοδοι αμοιβών.	88
3.4.ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.	91
3.5.ΑΤΟΜΙΚΑ ΠΡΙΜ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ -ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ - ΠΡΙΜ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΧΗΜΑΤΑ - ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	

ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.	97
3.6.ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ.	107

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ.

ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ -
ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο.

-ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.	111
4.1.ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΕΡΓΑΣΙΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΧΡΟΝΟΣ.	111
4.2.ΜΟΡΦΕΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΜΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	121
4.3.ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΜΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	122
4.4.ΠΟΙΟ ΡΟΛΟ ΠΑΙΖΕΙ Η ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΜΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.	126
4.4.1.Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.	126
4.4.2.Η παραγωγικότητα του κεφαλαίου.	129
4.5.ΟΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΕ ΜΗΧΑΝΕΣ ΚΑΙ Η ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ.	130

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο.

-ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ - ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ.	135
--	-----

5.1.ΣΤΑΣΗ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ ΚΑΙ ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΕ ΜΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΥ ΘΑ ΑΠΕΒΛΕΠΕ ΣΤΗ ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ -ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.	135
5.2.ΣΥΝΔΙΚΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.	140
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο.	
Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.	147
6.1.ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.	147
6.2.ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.	148
6.2.1.Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.	148
6.2.2.Συμμετοχή στο κεφάλαιο και στα κέρδη.	152
6.2.3.Αυτοδιαχείριση.	155
6.3.ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ - ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.	156
6.4.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.	162
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	184

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Η εργασία, που έχετε στα χέρια σας, αποτελεί προϊόν μιας σημαντικής προσπάθειας και συνεργασίας. Πιθανόν να υπάρχουν «λάθη» λόγω απειρίας, πιστεύουμε όμως ότι με τη βοήθεια του καθηγητή μας κ. Σμυρνή έχουν περιοριστεί στο ελάχιστο.

Η εργασία μας χωρίζεται σε δύο μέρη.

Στο πρώτο μέρος αναλύουμε την υποκίνηση και τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του προσωπικού (κίνητρα εργασίας).

Παρουσιάζεται η εργασία σαν πρωταρχική και βασική προϋπόθεση της ανθρώπινης ζωής όχι μόνο γιατί θεωρείται το μέσο για την κάλυψη των βιοτικών αναγκών αλλά και για τη συμβολή της στην όλη κοινωνική υπόσταση του ατόμου.

Το χρήμα, αναμφιβόλως είναι ένα από τα μεγαλύτερα κίνητρα εργασίας γιατί με αυτό, το άτομο, ικανοποιεί τις βιοτικές του ανάγκες. Σήμερα όμως που κατά κάποιο τρόπο έχει φθάσει να έχει εξασφαλίσει το μισθό, θέλει κάτι παραπάνω.

Άλλα κίνητρα εργασίας είναι η επιτυχία, η αναγνώριση, η δυνατότητα ανάληψης ευθυνών, η δημιουργία ευκαιριών εξέλιξης κλπ. Με βάση αυτά ο Προϊστάμενος πρέπει να φτιάξει ένα «πλέγμα κινήτρων», έτσι ώστε ο εργαζόμενος να δώσει τον καλύτερο εαυτό του κατά τη διάρκεια της εργασίας του.

Στο δεύτερο μέρος γίνεται αναφορά στο χρόνο εργασίας, στις συλλογικές διαδικασίες στους εργασιακούς χώρους και στη συμμετοχική διοίκηση.

Αναλύεται ο κοινωνικός εργάσιμος και ελεύθερος χρόνος καθώς επίσης οι μορφές μείωσης του εργάσιμου χρόνου και πιο ρόλο παίζει η μείωση αυτή στην πραγματικότητα.

Αναφέρεται η στάση των εργοδοτών και των σωματείων απέναντι σε μία πολιτική που θα απέβλεπε στη σύνδεση αμοιβής - παραγωγικότητας καθώς επίσης πως η διοίκηση προσπαθεί να φέρει το άτομο πιο κοντά στην εργασία του.

Όλα αυτά και πολύ περισσότερα θα δούμε κατά την ανάλυση της εργασίας μας.

Πριν κλείσουμε το σύντομο αυτό εισαγωγικό σημείωμα, θέλουμε να ευχαριστήσουμε όλους όσους μας βοήθησαν σε αυτή μας την προσπάθεια.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.

Ερευνώντας ιστορικά την εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων και των συνθηκών εργασίας, θα παρατηρήσουμε ότι οι εργαζόμενοι ακόμη και πριν ένα αιώνα ήταν σε πολύ χειρότερη θέση από τη σημερινή. Κατά την αρχαιότητα οι εργαζόμενοι ανήκαν στις κατώτερες κοινωνικές τάξεις, πολλές φορές μάλιστα ήταν δούλοι.

Η δουλεία είναι ένα ακραίο σύστημα διαφοροποίησης και ανισότητας. Ο δούλος αν και ζει μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο δεν είναι μέρος του. Βρίσκεται έξω από τα πλαίσια του κοινωνικού συστήματος των λειτουργιών του.

Στην κλασική μορφή της δουλείας, τέτοια που τη συναντάμε στην αρχαία Ελλάδα και Ρώμη και στην Αμερική από το 16^ο ως το 18^ο αιώνα, τρία είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του δούλου:

α)είναι κτήμα, β)δεν έχει νομική υπόσταση ως πρόσωπο, και γ)είναι υποχρεωμένος να εργάζεται.

Η δουλειά δεν είναι σχέση εξάρτησης ή υποταγής. Είναι σχέση κυριότητας. Ο δούλος ανήκει στον κύριό του, σαν να ήταν πράγμα. Ο κύριος έχει απόλυτο δικαίωμα πάνω στον δούλο. Το δικαίωμα αυτό δεν περιορίζεται στη χρήση και διάθεση του δούλου, της εργασίας του και των προϊόντων που παράγει ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Εκτείνεται και σε αυτήν ακόμη τη ζωή του δούλου. Ως πράγμα ο δούλος είναι αυτοτελές αντικείμενο διάθεσης και μεταβίβασης, είναι εμπόρευμα.

Το δεύτερο γνώρισμα του δούλου, ή έλλειψη νομικής υπόστασης ως πρόσωπο, είναι η κατεξοχήν μορφή με την οποία εκφράζεται ο αποκλεισμός

του από την κοινωνία ομάδα που ζει. Σημαίνει ότι ο δούλος δεν μπορεί να είναι αυτοτελές υποκείμενο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων.

Ο δούλος είναι υποχρεωμένος να παρέχει εργασία. Η εργασία του δούλου είναι κατά κανόνα χειρωνακτική.

Διαφορετική προς τη δουλεία είναι η σχέση της δουλοπαροικίας, που εμφανίζεται σε μεγάλη έκταση στην Ευρώπη, μετά το 10^ο αιώνα και μέχρι το 18^ο αιώνα. Η δουλοπαροικία είναι θεσμός μιας αγροτικής οικονομίας. Αντίθετα με το δούλο, ο δουλοπάροικος έχει νομική υπόσταση ως πρόσωπο, δεν είναι κτήμα.

Δεν πουλιέται και δεν αγοράζεται αυτοτελώς. Ο δουλοπάροικος πουλάει μόνο ένα μέρος από την εργατική του δύναμη. Ο ίδιος δεν παίρνει μισθό από τον ιδιοκτήτη της γης. Αντίθετα, ο ιδιοκτήτης της γης παίρνει από αυτόν φόρο υποτελείας. Ο δουλοπάροικος ανήκει στη γη, μεταβιβάζεται μαζί με αυτή και δεν μπορεί να την εγκαταλείψει. Αν φύγει, ο κύριος της γης μπορεί να τον αναζητήσει και να τον επαναφέρει με τη βία.

Ο ελεύθερος εργάτης, απεναντίας, πουλάει τον εαυτό του και μάλιστα τμηματικά. Βγάζει σε δημοπρασία 8,10,12,15 ώρες της ζωής που τη μία μέρα μετά την άλλη σε όποιον προσφέρει περισσότερα, σε όποιον ορίζει τις πρώτες ύλες, τα εργαλεία της δουλειάς και τα μέσα συντήρησης, δηλαδή στον καπιταλιστή. Ο εργάτης δεν ανήκει ούτε σε ιδιοκτήτη ούτε σε γη. Μα 8,10,12,15 ώρες της καθημερινής του ζωής ανήκουν σε εκείνον που τις αγοράζει. Ο εργάτης εγκαταλείπει τον καπιταλιστή που τον έχει μισθώσει όσες φορές θέλει, και ο καπιταλιστής τον απολύει όσες φορές το νομίσει καλό, μόλις πάψει να βγάζει από αυτόν το όφελος που λογάριάζε.

Μα ο εργάτης, που σαν μοναδικό πόρο ζωής έχει την πώληση της εργατικής δύναμης, δεν μπορεί να εγκαταλείψει ολόκληρη την τάξη των αγοραστών, δηλαδή την τάξη των καπιταλιστών χωρίς να παραιτηθεί και

από την ύπαρξή του. Δεν ανήκει σε τούτον ή σε εκείνον τον καπιταλιστή, μα στην τάξη των καπιταλιστών και η δικιά του υπόθεση είναι να διαθέτει τον εαυτό του, δηλαδή να βρει έναν αγοραστή μέσα στην τάξη αυτή των καπιταλιστών.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ.

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΗ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.

1.1 ΠΩΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΕΤΑΙ Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΓΕΝΙΚΑ.

Οι ψυχολόγοι, μας λένε ότι οι 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 το λόγο αυτό, προκειμένου να διοικήσουμε τους ανθρώπους, έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε τι επιδιώκουν από την εργασία τους. Υπό μορφή μιας εξίσωσης υποκίνησης, η όλη διαδικασία συμπεριφοράς, θα μπορούσε να εμφανιστεί ως εξής:

$$\text{ΑΝΑΓΚΕΣ} + \text{ΚΙΝΗΤΡΑ} = \text{ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ}$$

Παρόλα αυτά, οι μεταβλητές (παράγοντες) αυτής της εξίσωσης πολύ συχνά αλλάζουν τιμές (μεταβάλλονται). Ας δούμε σαν παράδειγμα, την περίπτωση ενός νεαρού ατόμου, που ενδιαφέρεται για μια θέση. Είναι παντρεμένος, έχει δύο παιδιά, κατοικεί σε ένα διαμέρισμα και επιθυμεί να χτίσει μια «ζεστή φωλιά», το σπίτι του. Είναι φυσικό, στη θέση που βρίσκεται να ρωτήσει πρώτα για το ύψος του μισθού, που προσφέρεται. Είναι σαφές, ότι ένα ισχυρό στοιχείο υποκίνησης για το άτομο αυτό, αποτελεί η αμοιβή του. Εάν θέλουμε να του προσφέρουμε μια θέση και να τον «υποκινήσουμε» να προσφέρει όλες τις ικανότητές του, πρέπει να προσέξουμε ιδιαίτερα το θέμα της αμοιβής. Πρέπει να βεβαιωθούμε ότι αμείβεται επαρκώς για την επίδοσή του και ότι του δίνεται η ευκαιρία να

αναπτύξει νέες ικανότητες, έτσι ώστε να προωθηθεί σε υψηλότερα επίπεδα εργασίας. Υποθέτοντας ότι οι ικανότητές του είναι μέσου επιπέδου ή πάνω από τον μέσο όρο, ο προϊστάμενός του μπορεί να κάνει μία αποτελεσματική δουλειά υποκίνησης, πέζοντας και παρέχοντας ευκαιρίες ανάπτυξης, δίνοντας δηλαδή στο νέο μια ευκαιρία να κάνει κάτι και, πάνω από όλα, ανταμείβοντάς την επίδοσή του με αυξήσεις στο μισθό του.

Υποθέστε τώρα ότι πέρασαν μερικά χρόνια. Ο νέος έφτιαξε, σιγά, σιγά, το σπίτι του, τα παιδιά του πηγαίνουν στο δημοτικό, και μπορεί να θεωρηθεί, ως ένα βαθμό, φτασμένος. Ερωτάται: Τα χρήματα εξακολουθούν να αποτελούν για αυτόν «στοιχείο υποκίνησης»; Η απάντηση είναι «ναι». Τώρα όμως άλλες ανάγκες είναι πιο σημαντικές. Όταν μιλάει για τη δουλειά, μιλάει πιο συχνά για θέματα όπως «επιτυχία» κι «επιτεύγματα». Λαχταρά μια νέα ευκαιρία, για να αναπτύξει όλο το φάσμα των δυνατοτήτων του. Σκέπτεται με κριτήριο το βαθμό υπευθυνότητας, που συνδέεται με τη δουλειά την οποία κάνει.

Η αναγνώριση πέρα από την αύξηση στην αμοιβή, για αυτόν απόκτησε ιδιαίτερη σπουδαιότητα, όπως επίσης οι σχέσεις με τους συναδέλφους του και η εκτίμηση, που τρέφουν στο πρόσωπό του. Με λίγα λόγια, έφτασε σε ένα σημείο, όπου η δουλειά του δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένας μισθός και μια ρουτίνα.

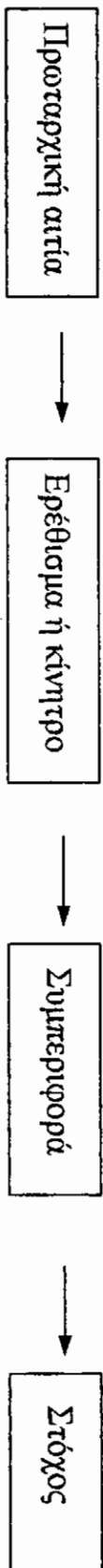
Το συμπέρασμα είναι ότι ο μισθός δεν προκαλεί πάντα την ίδια «υποκίνηση». Για αυτό, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να δει τον υφιστάμενό του σαν άνθρωπο, που μεταβάλλει τη στάση του και πρέπει να δείξει ιδιαίτερη ευαισθησία στις αλλαγές της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ας εξετάσουμε, λοιπόν, γενικά το μηχανισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, για να αναλύσουμε, στη συνέχεια, τις ανάγκες που τον παρακινούν να δράσει ή να μη δράσει σε μια συγκεκριμένη περίπτωση.

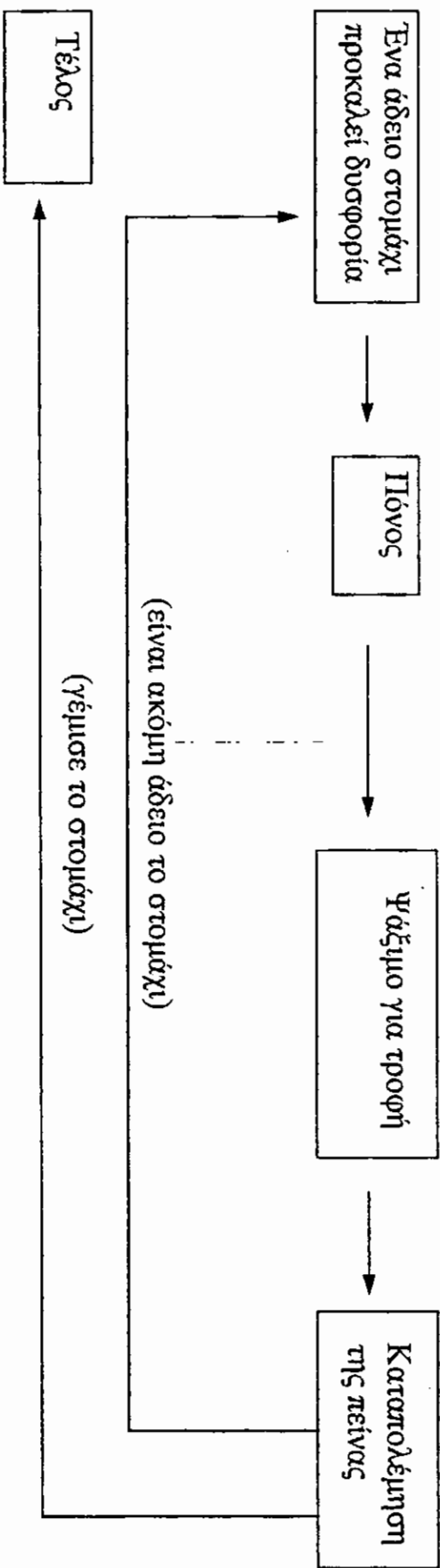
Μπορούμε να απλοποιήσουμε το πρόβλημά μας αν δεχθούμε -λίγο μηχανιστικά- ότι κάθε ενέργεια του ανθρώπου αποτελεί μια ανταπόκριση σε εξωτερικούς ερεθισμούς ή εσωτερικές παρορμήσεις (ωθήσεις, κίνητρα, ανάγκες, επιδιώξεις). **Ερέθισμα** μπορούμε να ορίσουμε καθετί, το οποίο προκαλεί μια αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού. (π.χ. το δυνατό φως προκαλεί συστολή της κόρης του ματιού) και **ανταπόκριση** την αντίδραση του οργανισμού στα διάφορα ερεθίσματα (π.χ. η συστολή της κόρης αποτελεί ανταπόκριση του οργανισμού στο ερέθισμα φως).

Η ανταπόκριση, λοιπόν, του ανθρώπου στους (εξωτερικούς ή εσωτερικούς) «ερεθισμούς» συνίσταται στην «προσαρμογή» του, στην «αντίδρασή» του, σε αυτό που συνηθίσαμε να ονομάζουμε συμπεριφορά. Με την έννοια αυτή, η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται και κατευθύνεται πάντοτε προς ένα στόχο. Αυτό σημαίνει ότι ο καθένας δρα πάντα κατά ένα τρόπο που, ο ίδιος τουλάχιστον, τον θεωρεί απόλυτα λογικό και κατάλληλο, ενώ οι άλλοι ενδέχεται να τον χαρακτηρίζουν σαν μη λογικό ή και παράλογο.

Σχηματικά μπορούμε να παραστήσουμε το μηχανισμό της συμπεριφοράς με το παρακάτω σχήμα:



Π.χ.



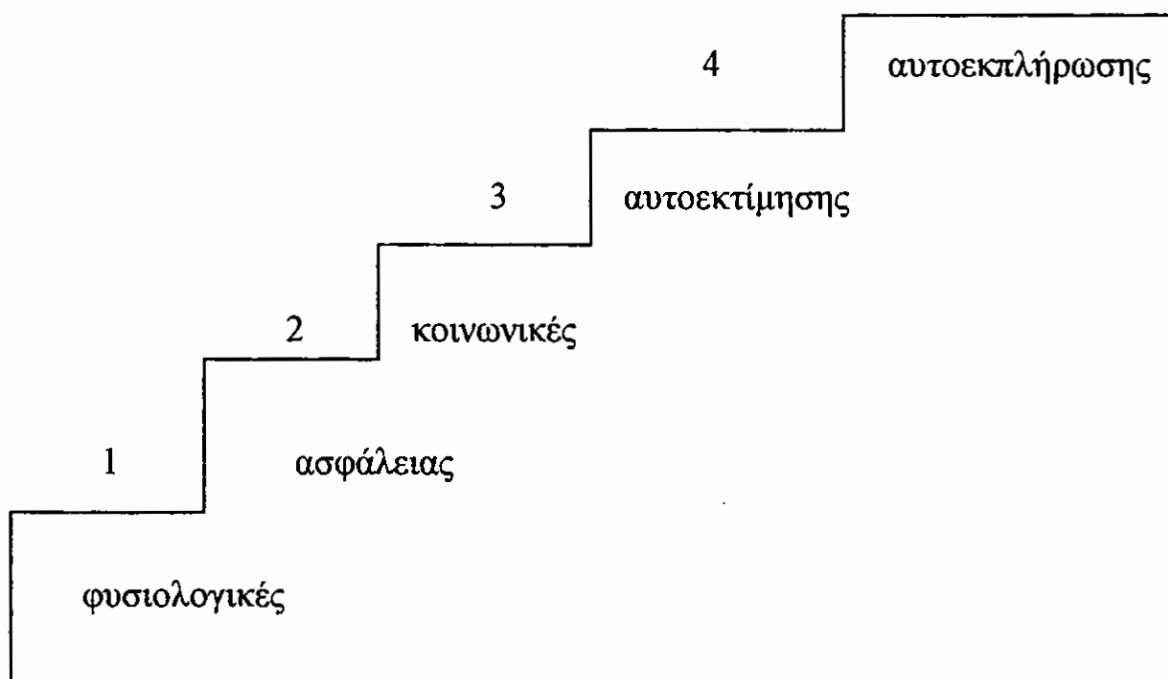
1.2. ΑΝΑΤΟΜΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.

Όταν πρόκειται για φυσικά ερεθίσματα, η διαδικασία είναι μάλλον ξεκαθαρισμένη και απλή. Αντίθετα, όμως, όταν πρόκειται για ψυχολογικά ερεθίσματα, πολλές φορές είναι δύσκολο να βρούμε την πρωταρχική αιτία και να την ικανοποιήσουμε, γιατί, συνήθως, οι ανθρώπινες ανάγκες, επιδιώξεις και επιθυμίες δεν έχουν όρια.

Οι ψυχολόγοι συνήθως μιλούν για τις ανθρώπινες ανάγκες με κριτήριο κάποιο τύπο ιεραρχίας αναγκών. Αν και ο αριθμός των επιπέδων της ιεραρχίας, όπως επίσης και η περιγραφική τους ορολογία, είναι δυνατόν να ποικίλλουν, η παρακάτω ιεραρχία, που πρότεινε ο Άμπρααμ Μάσλοου (Abraham Maslow) είναι αντιπροσωπευτική στο παρακάτω σχήμα:

ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΝΑΓΚΩΝ

5



Με την παραπάνω ιεράρχηση, ο Μάσλοου (Maslow) ανέλυσε τις ανάγκες ως εξής:

1.Φυσιολογικές ανάγκες, είναι οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως η τροφή, η ενδυμασία, η στέγη κλπ. Όσο μένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες αυτές, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου, γιατί αναβολή της ικανοποίησης των αναγκών κάνει προβληματική την επιβίωση.

2.Ανάγκες για ασφάλεια, που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντήρησης. Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Τέτοιες είναι π.χ. οι ανάγκες για εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσης και γενικά, για επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κλπ. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν δύο τύποι ασφάλειας: η φυσική και η οικονομική. Από τη στιγμή, που ένα άτομο φτάσει σε ένα δεδομένο οικονομικό επίπεδο, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σε αυτό. Δεν θέλει να ανησυχεί για πιθανή απώλεια του εισοδήματός του. Επίσης θέλει, καταρχήν, να πετύχει ένα επίπεδο διαβίωσης, που θεωρεί λογικό.

3.Κοινωνικές ανάγκες. Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον και έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να προσφέρει, αλλά και να απολαμβάνει εκτίμηση, κατανόηση, αγάπη, παραδοχή.

4.Ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Στο επίπεδο αυτό προβάλλει επιτακτική η ανάγκη για εκτίμηση, τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι στο επίπεδο αυτό το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη. Αν δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του

αυτές, τότε είναι πολύ πιθανόν να οδηγηθεί σε απογοήτευση, ίσως και σε απάθεια.

5. Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. Ο Μάσλοου (Maslow), υποστηρίζει ότι, ακόμα και αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο είναι πιθανόν να παραμείνει ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο, εκτός και αν πετύχει τους στόχους, που έθεσε και αν εκπληρώσει τα ιδανικά του. «Ένα άτομο, πρέπει να είναι αυτό που έχει *τη δυνατότητα να είναι*», τονίζει χαρακτηριστικά ο Α. Μάσλοου (Maslow). Αυτό σημαίνει, ότι ικανοποιώντας και αυτό το επίπεδο αναγκών, το άτομο έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων, έχει ολοκληρώσει τους στόχους του και τις φιλοδοξίες του, καθώς και την προσωπικότητά του.

Η ιεραρχία των αναγκών, που περιγράψαμε, είναι δυνατόν σαν ιεραρχία, σε μερικές περιπτώσεις να πάρει μία τελείως διάφορη μορφή, ανάλογα με τις περιπτώσεις αξιολογήσεις και εκτιμήσεις, με το κοινωνικό περιβάλλον και με άλλους εξωτερικούς και υποκειμενικούς παράγοντες. Επίσης, ο χρόνος μετάβασης του ατόμου από το ένα επίπεδο στο άλλο, διαφέρει μεταξύ των ατόμων. Μπορούμε, βέβαια, να θέσουμε το ερώτημα, πότε θα επιδιώξει το άτομο την ικανοποίηση των αναγκών του αμέσως επόμενου επιπέδου. Σε ένα τέτοιο ερώτημα δεν μπορούμε να δώσουμε σίγουρη απάντηση. Θεωρητικά, το άτομο θα επιδιώξει την ικανοποίηση των αναγκών του επομένου επιπέδου, όταν έχει ικανοποιήσει σε αρκετό (κατά τη γνώμη του) βαθμό τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Είναι επίσης πολύ πιθανόν, το άτομο να μην αισθανθεί όλες τις κατηγορίες των αναγκών, που περιγράψαμε παραπάνω. Αυτό θα εξαρτηθεί από τον χαρακτήρα του, την προσωπικότητά του, το περιβάλλον του (οικογενειακό - επαγγελματικό - φιλικό), το μορφωτικό και κοινωνικό του επίπεδο, καθώς και από την ηλικία του.

Θα λέγαμε ότι το πιο στρατηγικό στοιχείο υποκίνησης της συμπεριφοράς στην εργασία, είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη για ασφάλεια. (Είναι πιο εύκολο να τις στεγάσουμε στην ίδια κατηγορία κάτω από τον τίτλο «οικονομικές ανάγκες» και να αναγνωρίσουμε ότι βασικά μπορούν να ικανοποιηθούν με την αμοιβή).

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

Από την στιγμή, που θα ικανοποιηθεί μια ανάγκη επαρκώς, μειώνεται η σημασία της σαν ισχυρού στοιχείου υποκίνησης, σε σχέση με άλλες ανάγκες. Μια ανάγκη σπάνια ικανοποιείται πλήρως και σπάνια παύει τελείως να αποτελεί στοιχείο υποκίνησης. Παρόλα αυτά, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη με τον τύπο της εργασίας που κάνει, ότι είναι λογική και ότι θα συνεχίσει να την εισπράττει, οι παραπέρα προσπάθειες υποκίνησής του σε υψηλά επίπεδα επίδοσης μόνο με τη χρηματική αμοιβή, δεν θα έχουν πλήρη επιτυχία. Η έστω προσωρινή, ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών μειώνει τη σημασία τους, καθιστώντας πιο σημαντικές άλλες ανάγκες.

Ο τύπος και η ένταση των αναγκών ποικίλλουν από άτομο σε άτομο, επειδή οι άνθρωποι δεν είναι ίδιοι. Π.χ. για έναν εργαζόμενο οι οικονομικές

και κοινωνικές ανάγκες είναι δυνατό να ικανοποιηθούν σχετικά εύκολα, όχι όμως και οι ανάγκες για αναγνώριση, κύρος κλπ. Για έναν άλλο, η ανάγκη να ανήκει και να είναι αποδεκτό και σημαντικό μέλος μιας ομάδας, μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία. Η δυσκολία, που αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος στην περίπτωση αυτή, είναι να ερμηνεύει αυτά που γνωρίζει στο θέμα των αναγκών γενικά, για να ανακαλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες των υφισταμένων του. Πρέπει να κατατάξει καθέναν στην ιεραρχία των αναγκών και κάτω από αυτό το πρίσμα, να δει τι κίνητρα πρέπει να δοθούν στον εργαζόμενο, ώστε να του προσφερθεί η ευκαιρία να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες.

Συνήθως οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, όπως επίσης οι ανάγκες για αυτοεκπλήρωση, δεν εκφράζονται εξωτερικά (π.χ. πώς μπορείς να εκφράσεις μια επιθυμία για αναγνώριση;). Αντίθετα, η τυπική απάντηση στο ερώτημα «τι υποκινεί;» είναι «το χρήμα». Για τον λόγο αυτό, ο προϊστάμενος πρέπει να χρησιμοποιήσει το αισθητήριό του και να ανακαλύψει πότε οι άνθρωποι επιδιώκουν την ικανοποίηση άλλων αναγκών με έμμεσους τρόπους. Πρέπει να ανακαλύψει εάν η εργασία που εκτελούν οι εργαζόμενοι, έχει σκοπό, έννοια και οδηγεί κάπου, έτσι ώστε να τους δοθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες, όταν θέλουν νέες εμπειρίες, όταν επιδιώκουν την αυτοεκτίμηση και την αναγνώριση και τέλος, όταν αποκτά σημασία η άνοδος και η ανάπτυξη. Πρέπει να σημειώσουμε, επίσης, ότι οι ανάγκες, που προκαλούν «υποκίνηση» μεταβάλλονται. Για τον λόγο αυτό, ο προϊστάμενος πρέπει να επιστρατεύει πάντα το αισθητήριό του, για την ανακάλυψη αυτών των μεταβολών.

Ένας άλλος παράγοντας είναι το γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι δυνατόν να συμπεριφέρονται κατά διαφορετικό τρόπο στην ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης. Π.χ. όλοι μας θέλουμε αναγνώριση και να μας προσέχουν.

Ένας υπάλληλος (με ικανότητες πιθανώς πάνω από το μέσο όρο) κερδίζει αυτήν την αναγνώριση και προσοχή με τη θετική του συμπεριφορά, έχει ποιοτική και ποσοτική απόδοση στην εργασία του και είναι πάντα πρόθυμος να συμβάλλει παραπέρα σε έκτακτες περιπτώσεις. Από την απόδοσή του αυτή έχει κερδίσει την αναγνώριση. Κάνοντας, βασικά, την ίδια εργασία, ίσως στο ίδιο τμήμα ένας υπάλληλος επιδιώκει την αναγνώριση και την προσοχή. Η παραγωγή του όμως από άποψη ποιότητας, είναι οριακή και μόλις προλαβαίνει να πετύχει την απαιτούμενη ποιοτική παραγωγή. Ο υπάλληλος αυτός είναι σχεδόν πάντοτε υπό παρακολούθηση. Το μεγάλο ερώτημα, που ανακύπτει στην περίπτωση αυτή είναι: *έχει πετύχει αναγνώριση και προσοχή;* Η απάντηση είναι «ναι». Στην πραγματικότητα, χρειάζεται περισσότερη προσοχή από τον προηγούμενο. Αν θέλουμε να καταλάβουμε αυτόν τον υπάλληλο έχει ιδιαίτερη σημασία το γεγονός ότι στα 10, 15 ή 20 χρόνια εργασίας, έχει πεισθεί, ότι όταν κάνει κάτι σωστά δεν θα τον προσέχουν, γιατί θα το θεωρούν αυτονόητο. Ο υπάλληλος αυτός έχει έντονη επιθυμία για προσοχή και αναγνώριση. Με την πάροδο του χρόνου, μαθαίνει να αποσπά την προσοχή και την αναγνώριση με την αρνητική συμπεριφορά. Για το λόγο αυτόν, υπό στενή έννοια, ικανοποιεί την ανάγκη για αναγνώριση με τον καλύτερο τρόπο που γνωρίζει. Το πρόβλημα για τον προϊστάμενο είναι βέβαια, να του δώσει να καταλάβει και να του μάθει, με παραδείγματα και από την προσωπική του εμπειρία, ότι μπορεί να αποκτήσει μεγαλύτερη αναγνώριση με τη θετική συμπεριφορά.

1.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.

Με βάση τα παραπάνω σχόλια, θα μπορούσαμε να ορίσουμε σαν υποκίνηση «τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση, η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο». Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του.

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

Έχοντας υπόψη μας ότι το άτομο έχει ανάγκες και ότι επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του, υποθέτουμε ότι θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά, προκειμένου να τις ικανοποιήσει. Δεν είμαστε όμως σε θέση να γνωρίζουμε ποια ακριβώς είναι η συμπεριφορά αυτή. Εάν π.χ. ένας εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η θέση του μέσα στην επιχείρηση κλονίζεται (απειλείται δηλαδή η ασφάλειά του ή η καριέρα του), είναι πιθανόν να ακολουθήσει κάποιον από τους εξής τρόπους συμπεριφοράς:

α) να εργαστεί σκληρότερα και αποδοτικότερα, ώστε να πείσει τον προϊστάμενό του ότι είναι απαραίτητος.

β) να ζητήσει τη βοήθεια της επαγγελματικής οργάνωσης, στην οποία ανήκει ή πιθανόν να γίνει μέλος μιας τέτοιας οργάνωσης, για να βοηθηθεί.

γ) να κάνει οτιδήποτε άλλο πιστεύει πως μπορεί να τον βοηθήσει και το οποίο εμείς δεν μπορούμε να ξέρουμε.

Στο παράδειγμα αυτό έχουμε δύο ενδεχόμενα συγκεκριμένης συμπεριφοράς (α, β) με ίσες πιθανότητες εκλογής και για τα δύο, καθώς και το ενδεχόμενο εκλογής οποιασδήποτε άλλης συμπεριφοράς (γ), η οποία, κατά την κρίση του ατόμου, είναι χρήσιμη και αποτελεσματική και την οποία εμείς δεν είμαστε σε θέση ούτε να γνωρίζουμε και πιθανόν, ούτε και να υποθέσουμε. Μας είναι δηλαδή άγνωστη η «διεύθυνση» της συμπεριφοράς του ατόμου. Άγνωστη, επίσης, είναι και η «ένταση», ο βαθμός μέχρι τον οποίο θα ακολουθήσει το άτομο τη συγκεκριμένη συμπεριφορά του.

1.4. ΕΝΝΟΙΑ - ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.

Το φαινόμενο της υποκίνησης (motivation) στελεχών επιχειρήσεων και οργανισμών, έχει μεγάλη σπουδαιότητα γιατί συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την ικανότητα επιβίωσης των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Σε τελική ανάλυση έχουμε τρία βασικά μοντέλα τα οποία επιστρατεύονται για να βοηθήσουν τα σημερινά διοικητικά στελέχη (μάνατζερς) στο δύσκολο έργο τους.

Το πρώτο υποστηρίζει πως το κλειδί της υποκίνησης ευρίσκεται στην ορθή διάγνωση των αναγκών των υφισταμένων και στην προσπάθεια ικανοποίησης αυτών.

Το δεύτερο επισημαίνει πως το κλειδί της υποκίνησης ευρίσκεται στην σωστή διάγνωση των προσδοκιών των υφισταμένων και στην προσπάθεια εκπλήρωσης αυτών.

Το τρίτο μοντέλο διδάσκει πως είναι υποχρέωση των διοικητικών στελεχών να καθορίζει τις θετικές για την επίτευξη των στόχων συμπεριφορές και να τις ενισχύει θετικά, βοηθώντας έτσι σημαντικά στην διαδικασία της μάθησης (organizational learning).

Το περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών γίνεται όλο και περισσότερο ανταγωνιστικό ιδιαίτερα στη χώρα μας όπου αρχίζει από τώρα να διαφαίνεται πως η επιβίωση γίνεται ένα αρκετά δύσκολο και απαιτητικό παιχνίδι.

Με στόχο την επιβίωση επιχειρήσεις και οργανισμοί επιδίδονται σε μια άνευ προηγουμένου προσπάθεια για αύξηση της παραγωγικότητας. Όλοι τους αναγνωρίζουν πως το κλειδί για την αύξηση της απόδοσης στον εργασιακό χώρο είναι το ανθρώπινο δυναμικό των οργανώσεων αυτών. Για να μπορέσουν όμως τα διοικητικά στελέχη να αξιοποιήσουν σωστά και να αναπτύξουν το ανθρώπινο δυναμικό τους θα πρέπει να έχουν γνώσεις, ικανότητες, εμπειρία και σημαντική θέληση να προσπαθήσουν να αυξήσουν την υποκίνηση με νέες μεθόδους και τεχνικές. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι η απόδοση των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο είναι συνάρτηση των ικανοτήτων τους (γνώσεις, εμπειρίες, δεξιότητες) και της υποκίνησής τους για την επίτευξη των οργανικών στόχων (θέληση να καταβάλλουν επιπλέον προσπάθεια).

Από την στιγμή που το πρόβλημα ικανοτήτων δεν υφίσταται ή έχει λυθεί (με σωστή στελέχωση, εκπαίδευση και επιμόρφωση), τότε το δύσκολο πρόβλημα της υποκίνησης είναι εκείνο που πρέπει να αντιμετωπισθεί.

Οι σημερινοί εργαζόμενοι αφιερώνοντας μόνο ένα 30% - 70% της ενέργειάς, τους χάνεται από ανεπαρκές, μέτριο ή κακό μánατζμεντ.

Έχει γίνει κοινή συνείδηση στα σύγχρονα διοικητικά στελέχη το πόσο σημαντικό είναι να μπορούν να υποκινούν τους υφισταμένους τους στον

χώρο εργασίας. Συνεπώς εκείνο που απομένει είναι αφενός μεν να εξοικειωθούν τα διοικητικά στελέχη με τις μεθόδους και τεχνικές υποκίνησης, αφετέρου δε να τολμήσουν την εφαρμογή τους στην πράξη, επειδή οι ραγδαίες εξελίξεις στο επιχειρησιακό περιβάλλον δεν συγχωρούν αναβολές.

Μετά την εισαγωγή θα πρέπει να εξετασθούν ορισμένα θέματα και έννοιες που έχουν μεγάλη σημασία και αλληλεξάρτηση με το φαινόμενο της υποκίνησης. Πρώτα από όλα θα πρέπει να ορισθεί η υποκίνηση σαν φαινόμενο που εμφανίζεται στον εργασιακό χώρο και έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση ή οργανισμό. Ο ορισμός που υιοθετείται εδώ είναι ο εξής: «υποκίνηση εργασίας είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που οφείλονται τόσο εντός του ατόμου όσο και εκτός αυτού, για να παράγουν σχετική με την εργασία συμπεριφορά. Οι δυνάμεις αυτές καθορίζουν τον τύπο συμπεριφοράς, την κατεύθυνση της, την ένταση και τέλος την διάρκειά αυτής».

Η σπουδαιότητα της υποκίνησης τόσο από θεωρητικής όσο και από πρακτικής πλευράς οφείλεται στο γεγονός ότι επιδρά σε πολύ μεγάλο βαθμό στην απόδοση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Βέβαια θα πρέπει να γίνει σαφές προς τα διοικητικά στελέχη ότι όλα τα προβλήματα απόδοσης στην εργασία δεν είναι αναγκαστικά και προβλήματα υποκίνησης, αλλά μπορούν να είναι κάλλιστα και προβλήματα ικανοτήτων ή περιορισμένων δυνατοτήτων.

Μια βασική έννοια που συναντούμε εδώ είναι και οι προδιαθέσεις (attitudes), οι οποίες αποτελούν τάσεις του ατόμου να αξιολογεί διάφορα αντικείμενα κατά θετικό ή αρνητικό τρόπο. Η σχέση των πεποιθήσεων με την υποκίνηση είναι ότι μπορούν να επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη θέληση του ατόμου να αποδώσει. Συνεπώς για το μάνατζμεντ των

επιχειρήσεων παίζουν ρόλο οι προδιαθέσεις των εργαζομένων επειδή εκτός των άλλων επηρεάζουν και το πλέγμα της συνεργασίας με το σωματείο εργαζομένων. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο πολλές εταιρίες διενεργούν σε τακτά χρονικά διαστήματα έρευνες προδιαθέσεων με στόχο να διαπιστώσουν το επίπεδο των σχέσεων εταιρίας και εργαζομένων. Η βάση των προδιαθέσεων είναι οι πεποιθήσεις του ατόμου, οι οποίες είναι υποκειμενικές υποθετικές κρίσεις ή εκτιμήσεις που αφορούν μια σχέση μεταξύ του αντικειμένου των πεποιθήσεων και κάποιου άλλου αντικειμένου, αξία, ιδέα, ή σχέδιο, ιδιότητα ή χαρακτηριστικό. Έτσι οποιαδήποτε προσπάθεια στον εργασιακό χώρο για επίδραση επί των προδιαθέσεων θα πρέπει να στοχεύει στην αλλαγή των πεποιθήσεων (π.χ. με την διοχέτευση θετικών πληροφοριών).

Η υποκίνηση χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες, καθεμία από τις οποίες αντανακλά και μία διαφορετική αντίληψη για την ανθρώπινη φύση και την εργασιακή συμπεριφορά, οδηγώντας σε τελείως διαφορετικές διοικητικές πρακτικές.

Η αρνητική υποκίνηση βασίζεται στον καταναγκασμό και στον εκφοβισμό του εργαζομένου με τη χρήση απειλών, ανασφάλειας απασχόλησης και μισθού, ποινών, συνεχούς ελέγχου και επισήμανσης λαθών (χωρίς παράλληλα να υποδεικνύεται και ο τρόπος ξεπεράσματός τους), με την εισαγωγή αυθαιρέτων διακρίσεων, αυταρχικών διοικητικών πρακτικών κλπ. Στην πραγματικότητα, το μόνο που καταφέρνει είναι να πολλαπλασιάζει τις αντιθέσεις και τις εργαστηριακές τριβές, υποβαθμίζοντας την ποιότητα της απόδοσης και υποσκάπτοντας την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Ο καταναγκασμός και ο εκφοβισμός έχει κάποιο (όχι πάντως το καλύτερο δυνατό) αποτέλεσμα στην περίπτωση υποβαθμισμένων - περιθωριοποιημένων κατηγοριών εργαζομένων που δεν

μπορούν να καλύψουν ούτε τις στοιχειώδεις ανάγκες επιβίωσής τους (ανειδίκευτοι εργάτες, παράνομα απασχολούμενοι μετανάστες, απειλούμενοι από ανεργία, ηλικιωμένοι κλπ).

Αντίθετα, η **θετική υποκίνηση** βασίζεται στη δημιουργία και στην ανάδειξη των θετικών στοιχείων της συγκεκριμένης εργασίας, επιδιώκοντας την αύξηση της ικανοποίησης του εργαζομένου από την δουλειά του. Αναγνωρίζει τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα σαν βασικού και εξελίξιμου πόρου της επιχείρησης, τη σημασία των θετικών ανταμοιβών για την ενεργή συμμετοχή του εργαζομένου στην υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων, αλλά και την καθοριστική ευθύνη που έχει η επιχείρηση και τα στελέχη της στην οργάνωση, στην προετοιμασία και στη συστηματική υποστήριξη του προσωπικού για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων.

Πέρα από τη θετική και την αρνητική, έχουμε και τα ακόλουθα είδη υποκίνησης:

Εσωτερική υποκίνηση: οφείλεται στην ίδια τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, στην ελκυστικότητά της, στο κατά πόσον ανταποκρίνεται στις δεξιότητες και στις προσδοκίες του εργαζομένου κλπ.

Εξωτερική υποκίνηση: σχετίζεται με τις ηθικές και υλικές ανταμοιβές που προκύπτουν από την εκτέλεση της εργασίας και που προέρχονται από τρίτους (προϊσταμένους, συνεργάτες, πελάτες κλπ)

Μικρο-υποκίνηση: πρόκειται για την υποκίνηση που προκύπτει (ή δεν προκύπτει) από το άμεσο εργασιακό περιβάλλον του εργαζόμενου.

Μακρο-υποκίνηση: πρόκειται για την υποκίνηση που προκύπτει (ή δεν προκύπτει) για το άτομο από το ευρύτερο κοινωνικό του περιβάλλον και από τις αξίες αυτού του περιβάλλοντος (λ.χ. από το βαθμό κοινωνικής αναγνώρισης του εργασιακού του επιπέδου, (status), από την επίδραση των

οικογενειακών αξιών, του φιλικού περιβάλλοντος, της κρατικής πολιτικής, του Τύπου κλπ).

Η λογική της θετικής υποκίνησης είναι άρρηκτα δεμένη με το αίτημα των εργαζομένων για αξιοκρατική μεταχείριση, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση της προσπάθειας και της συμβολής τους στο παραγωγικό αποτέλεσμα. Έχει άλλωστε επισημανθεί ότι η επιτυχία της υποκίνησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο πιστεύει ο εργαζόμενος στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων, πόσο ο ίδιος έχει συμμετάσχει στον προσδιορισμό και πεισθεί για την ορθότητά τους, αλλά και από την προσδοκία του για αναγνώριση και δίκαιη ανταμοιβή όχι μόνο του αποτελέσματος, αλλά και της συνολικότερης προσπάθειάς του. *

*Πηγή: Σύνδεση αμοιβής παραγωγικότητας. Προβλήματα και προϋποθέσεις εφαρμογής. Ο ρόλος της συλλογικής διαπραγμάτευσης .

Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου

Γιάννης Κουζής. ΙΝΕ.

1.5. ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Τα διοικητικά μοντέλα που εφαρμόζουν τα στελέχη, στην πράξη στηρίζονται αναγκαστικά σε κάποια φιλοσοφία σχετικά με τους ανθρώπους, την οποία τα διοικητικά στελέχη έχουν ενστερνισθεί. Μπορούμε ενδεχομένως στην πράξη να εντοπίσουμε ένα μεγάλο φάσμα των λεγόμενων διοικητικών φιλοσοφιών (υποθέσεις στελεχών για τους ανθρώπους), όμως σύμφωνα με τον Ντάγκλας Μαγκρέγκορ (Douglas Mc Gregor) υπάρχουν δύο βασικές φιλοδοξίες, η θεωρία X και η θεωρία Ψ, οι οποίες στηρίζουν αντίστοιχα δύο βασικούς τρόπους διοίκησης (το αυταρχικό και το συμμετοχικό / δημοκρατικό μοντέλο).

Τα διοικητικά στελέχη που έχουν ενστερνισθεί την θεωρία X, πιστεύουν πως τα άτομα από την φύση τους είναι τεμπέληδες, πρέπει να κατευθύνονται και να ελέγχονται στενά για να επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης, τα άτομα έχουν την τάση να αποφεύγουν την ανάληψη ευθύνης και τέλος υποκινούνται κύρια από το χρήμα. Είναι κατανοητό ότι μάνατζερς με τέτοια φιλοσοφία μόνο αυταρχικά μοντέλα διοίκησης μπορούν να εφαρμόσουν στην πράξη.

Αντίθετα τα διοικητικά στελέχη που έχουν ενστερνισθεί τη θεωρία Ψ, πιστεύουν πως τα άτομα από τη φύση τους αντιμετωπίζουν την εργασία σαν κάτι το φυσικό και αναγκαίο, πως τα άτομα μπορούν να αυτοελέγχονται, μπορούν να αυτοκαθοδηγούνται και να υποκινούνται κύρια με τις ανώτερες ανάγκες (ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης). Είναι σαφές πως μάνατζερς με πεποιθήσεις σαν αυτές της θεωρίας Ψ μόνο συμμετοχικά ή δημοκρατικά μοντέλα μπορούν να εφαρμόσουν στην πράξη.

Γίνεται συνεπώς σαφές πως για να συμβεί κάποια αλλαγή στο διοικητικό μοντέλο των στελεχών θα πρέπει ουσιαστικά να αλλάξει το πλέγμα των βασικών τους υποθέσεων σχετικά με τους ανθρώπους γιατί διαφορετικά κάθε προσπάθεια θα αποτυγχάνει προσκρούοντας σε μια διαφορετική βασική φιλοσοφία των διοικητικών στελεχών.

Τέτοιες προσπάθειες αλλαγής του συστήματος διοίκησης έχει επιχειρήσει στο παρελθόν ο Ρένσις Λίκερτ (Rensis Likert), (και οι συνεργάτες του), επιχειρώντας να μετατοπίσουν ολόκληρες επιχειρήσεις από το Σύστημα 1 (αυταρχικό) προς το Σύστημα 4 (δημοκρατικό). Εκείνο που έχει σημασία από πλευράς υποκίνησης είναι ότι κάθε σύστημα έχει ουσιαστικά και ξεχωριστό μοντέλο υποκίνησης. Έτσι στο σύστημα 1 (αυταρχικό) η υποκίνηση στηρίζεται κύρια σε αρνητική υποκίνηση (φόβο, τιμωρίες) και εν μέρει μόνο σε ανταμοιβές. Στο σύστημα 2 (αυταρχικό - πεφωτισμένο) η υποκίνηση στηρίζεται κύρια στην ικανοποίηση φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών του εγώ. Στο υποστηρικτικό (σύστημα 3) το μοντέλο υποκίνησης λαμβάνει υπόψη του εκτός από τις φυσιολογικές και τις ανάγκες του εγώ και διάφορες άλλες ανάγκες του ατόμου. Τέλος στο συνεργατικό μοντέλο (σύστημα 4) το μοντέλο υποκίνησης στηρίζεται κύρια στις ανώτερες ανάγκες, όπως είναι οι ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης.

Ένα μοντέλο που ενσυνείδητα ή μη συνειδητά χρησιμοποιείται στην πράξη από τα διοικητικά στελέχη είναι το μοντέλο θετικής υποκίνησης και σε πολύ μικρότερη κλίμακα το μοντέλο αρνητικής υποκίνησης. Σύμφωνα με το μοντέλο θετικής υποκίνησης πριν δοθεί μια ανταμοιβή θα πρέπει να εκτιμηθεί η αξία που έχει αυτή η ανταμοιβή για τον εργαζόμενο και ποιες πιθανότητες έχει να επιτύχει τον στόχο με τις σημερινές του δυνατότητες. Επίσης το μοντέλο επισημαίνει τον ουσιαστικό ρόλο του προϊσταμένου στην

διαδικασία υποκίνησης και ιδιαίτερα την περίπτωση αντιμετώπισης της αποτυχίας. Με άλλα λόγια το θετικό μοντέλο επιδιώκει με διάφορες περιοχές την ενθάρρυνση της απόδοσης.

Το αρνητικό μοντέλο υποκίνησης επιδιώκει κυρίως την επίτευξη των στόχων με τη χρήση του φόβου και της απειλής. Φυσικά όπως και στο μοντέλο θετικής υποκίνησης θα πρέπει ο προϊστάμενος να εκτιμήσει την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος σε ένα τέτοιο κίνητρο, γιατί έτσι μπορεί να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητα των μέτρων αυτών σε πρακτικό επίπεδο. Το αρνητικό μοντέλο μπορεί να το δει κανείς σαν το αντίθετο («το είδωλο») του μοντέλου θετικής υποκίνησης. Στο αρνητικό μοντέλο η επίτευξη του στόχου (επιθυμητή απόδοση) επιφέρει αποφυγή της τιμωρίας, ενώ η μη ικανοποιητική απόδοση έχει σαν αποτέλεσμα την τιμωρία. Επειδή το μοντέλο αυτό συνοδεύεται από διάφορα προβλήματα --(ανεπιθύμητες παρενέργειες) για αυτό και χρησιμοποιείται στην πράξη με μεγάλη προσοχή.

Πολλά έχουν γραφτεί σχετικά με το εάν και κατά πόσο η ικανοποίηση εργασίας (job satisfaction) επηρεάζει την απόδοση εργασίας. Στηριζόμενοι στις διάφορες έρευνες που έχουν γίνει στον χώρο, αυτό μπορούμε να πούμε πως δεν φαίνεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση. Έχει όμως βρεθεί ότι η ικανοποίηση εργασίας συνδέεται αρνητικά με το ποσοστό απουσιών και καθυστερήσεων (προσέλευσης στην εργασία) και με το ποσοστό των παραιτήσεων ή αποχωρήσεων και κατά συνέπεια η ικανοποίηση επηρεάζει έμμεσα τουλάχιστον την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Εκτός όμως από τις συσχετίσεις αυτές που είναι σε μικροεπίπεδα, υπάρχουν και οι εκτιμήσεις κόστους - ωφέλειας που είναι σε μακρο-επίπεδο. Σύμφωνα με αυτές οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί έχουν κοινωνική υπευθυνότητα να φροντίζουν να ικανοποιούν τις ανάγκες των μελών τους στο βαθμό που αυτό είναι δυνατόν και να ελαχιστοποιούν έτσι

τα κοινωνικά κόστη που συνδέονται με εργαζόμενους που είναι δυσαρεστημένοι ή μη ικανοποιημένοι στον χώρο της εργασίας τους. Έτσι σαν τελικό συμπέρασμα μπορούμε να πούμε πως οι οργανώσεις έχουν συμφέρον σε μικροεπίπεδο να έχουν ικανοποιημένους εργαζομένους (επηρεάζεται θετικά η αποτελεσματικότητα) και έχουν υποχρέωση απέναντι στο κοινωνικό σύνολο (μακρο - επίπεδο) να ικανοποιούν τα μέλη τους συμβάλλοντας έτσι σε μια υγιή κοινωνία.

1.6. ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.

Η ιδέα της ανάπτυξης της ιεραρχίας των αναγκών του Μάσλοου (Maslow) είναι πραγματικά σημαντική και αποτέλεσε σταθμό στη θεωρία διοίκησης. Μπορούμε να την ονομάσουμε «βασική θεωρία», αφού γύρω από αυτήν οικοδομήθηκε ολόκληρη σχεδόν η θεωρία οργάνωσης και διοίκησης, όταν εγκατέλειψε τις κλασικές απλοποιημένες αντιλήψεις της εποχής του Τέϊλορ (Taylor), σύμφωνα με τις οποίες κύριος υποκινητικός παράγοντας είναι ο οικονομικός. Οι αντιλήψεις εκείνες ανταποκρίνονταν στα προβλήματα της εποχής του μεσοπολέμου, αλλά δεν μπορούσαν να εξηγήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στα μεταπολεμικά χρόνια.

Το πρώτο σημαντικό ρήγμα στη θεωρία του Μάσλοου (Maslow), ήρθε με τις αντιλήψεις του Φρέντερικ Χέρζμπεργκ (Frederick Herzberg) κι από άλλες θεωρίες, που ακολούθησαν, όπως θα δούμε παρακάτω.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΦΡΕΝΤΕΡΙΚ ΧΕΡΖΜΠΕΡΓΚ (FREDERICK HERZBERG).

Το πρόβλημα της υποκίνησης είναι **διπλό**: Από τη μία έχουμε τους παράγοντες εκείνους που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια κι από την άλλη τους παράγοντες εκείνους, που, όταν υπάρχουν, οδηγούν σε πιο θετική στάση κι υποκίνηση. Τους πρώτους, ο Φρέντερικ Χέρζμπεργκ (Frederick Herzberg) τους ονομάζει **παράγοντες υγιεινής**, ενώ τους δεύτερους **υποκινητικούς παράγοντες**.

Ο καθηγητής Φρέντερικ Χέρζμπεργκ (Frederick Herzberg) είναι ο πρώτος, που κατόρθωσε να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους, οι οποίοι προκαλούν ευνοϊκή στάση προς την εργασία και να τους διακρίνει από εκείνους, που προκαλούν δυσμενή στάση, αυξάνοντας ή μειώνοντας αντίστοιχα την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του. Οι έρευνες του καθηγητή Φρέντερικ Χέρζμπεργκ (Frederick Herzberg) έγιναν σε έντεκα βιομηχανικές μονάδες της περιοχής Pittsburgh και περιέλαβαν διακόσιους εργαζομένους (υπαλλήλους). Σαν μέθοδος συλλογής του υλικού, χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

Ανθρώπινες ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
Ανάγκες φυσικές και ασφάλειας	<ul style="list-style-type: none"> • Επαρκής αμοιβή και άλλες χρηματικές παροχές • Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης. • Σταθερότητα στους όρους εργασίας • Σωστή συμπεριφορά. • Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται. • Ασφαλείς συνθήκες εργασίας. • Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός. • Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός. • Επαρκή διαλείμματα εργασίας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανεπαρκής αμοιβή, καμιά άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος τη δουλειά του. • Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται. • Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας. • Ανεπαρκής εξοπλισμός. • Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας.
Ανάγκες κοινωνικές	<ul style="list-style-type: none"> • Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους • Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση. 	<ul style="list-style-type: none"> • Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους. • Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου
Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση	<ul style="list-style-type: none"> • Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. • Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα. • Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζομένου και συμπεριφορά προς αυτόν σαν να ήταν μία ολοκληρωμένη προσωπικότητα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας. • Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου.

Α)Υποκινητικοί παράγοντες.

Ο Φρέντερικ Χέρτζμπεργκ (Frederick Herzberg) απομόνωσε τους εξής παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν υψηλού βαθμού **ικανοποίηση** στον εργαζόμενο.

1.**Το επίτευγμα**, δηλαδή το να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του με επιτυχία, να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα, που προκύπτουν, καθώς και να έχει την αίσθηση της δημιουργίας.

2.**Η αναγνώριση** των υπηρεσιών, που προσφέρει ο εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού) ή ηθική (δημόσιος έπαινος, επιδοκιμασία των ενεργειών του, επαινετικά λόγια) ή και τα δύο (προαγωγή). Είναι πάλι δυνατόν η αναγνώριση να προέρχεται από οποιονδήποτε (πελάτη, προϊστάμενο, συναδέλφους κλπ). Γενικά, σαν αναγνώριση εννοούμε οτιδήποτε θεωρείται από τον εργαζόμενο πως αποτελεί επιβράβευση των προσπαθειών που καταβάλλει.

3.**Η εργασία αυτή καθ' αυτή**, δηλαδή τα καθήκοντα που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.

4.**Η υπευθυνότητα**, δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του.

5.**Η πρόοδος**, δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζομένου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

Ο Φρέντερικ Χέρτζμπεργκ (Frederick Herzberg) θεωρεί ότι οι παράγοντες αυτοί, έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία του ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις. Για τον λόγο αυτό, ονομάζει τους παράγοντες αυτούς **υποκινητικούς**.

B) Παράγοντες δυσαρέσκειας.

Υπάρχουν ορισμένοι άλλοι παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν στον εργαζόμενο **δυσαρέσκεια** και ανάμεσα σε αυτούς ο Φρέντερικ Χέρζμπεργκ (Frederick Herzberg) απομόνωσε τους εξής:

1. **Η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης**, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση (π.χ. αρνητικό παράγοντα αποτελεί η κακή οργάνωση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση, ώστε κανείς να μην γνωρίζει από ποιόν παίρνει εντολές, η ανεπαρκής εξουσιοδότηση κλπ) καθώς και η πολιτική, την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς το προσωπικό της όσο και σχετικά με άλλα θέματα.

2. **Οι συνθήκες εργασίας**, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος (εξαερισμός, φωτισμός, τεχνολογία κλπ).

3. **Οι διαπροσωπικές σχέσεις**, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τους υφισταμένους.

4. **Ο μισθός**, σε περιπτώσεις που δεν έγινε η αύξηση, την οποία περίμενε ο εργαζόμενος.

5. **Η ηγεσία**, δηλαδή η ικανότητα του προϊσταμένου, η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά του, η διάθεσή του να διδάξει ή όχι τους υφισταμένους του, καθώς και η διάθεσή του να εξουσιοδοτήσει ή όχι.

6. **Η εξασφάλιση (μονιμότητα) της απασχόλησης.**

Οι παράγοντες δυσαρέσκειας έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον (το κλίμα), μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Οι παράγοντες αυτοί, εφόσον ικανοποιηθούν, εμποδίζουν απλώς τη δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του. Για τον λόγο αυτό, ονομάστηκαν **παράγοντες «υγιεινής»**, ή όπως πολύ σωστά πρότεινε ο γιατρός Φορντ (Dr. R. Ford), της

αμερικανικής τηλεφωνικής εταιρίας (American Telephone and Telegram Company), **παράγοντες συντήρησης**, γιατί η έλλειψή τους προκαλεί συναισθήματα δυσαρέσκειας, ενώ η παρουσία τους δεν αποτελεί, αναγκαστικά, πηγή ικανοποίησης, ώστε να υποκινήσουν το άτομο προς υψηλότερη επίδοση.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, η υποκίνηση φαίνεται σαν διπλό πρόβλημα (πρόληψη δυσαρέσκειας / πραγματική υποκίνηση) και περιλαμβάνει:

1. τους **παράγοντες υγιεινής**, αυτούς δηλαδή που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια. Εδώ, περιλαμβάνονται ο μισθός, οι έμμεσες παροχές, οι φυσικές συνθήκες εργασίας και η όλη πολιτική και διοίκηση της εταιρίας. Όταν υπάρχουν σε επαρκή βαθμό, εξαφανίζεται η δυσαρέσκεια, αλλά το σπουδαιότερο είναι ότι αυτοί οι παράγοντες δεν έχουν σαν αποτέλεσμα την θετική στάση και την υποκίνηση. Για το λόγο αυτό, οι παράγοντες υγιεινής είναι **προληπτικοί**. Μπορούν να προλάβουν τη δυσαρέσκεια, αλλά δεν ενεργούν σαν προσωπικά κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Όπως μάλιστα σημειώνει ο Φρέντερικ Χέρτζμπεργκ (Frederick Herzberg), με βάση τους παράγοντες υγιεινής, τα άτομα είναι δυνατόν να φτάσουν σε ένα ουδέτερο σημείο.

2. τους **υποκινήσιμους παράγοντες**, αυτούς δηλαδή που οδηγούν στην ανάπτυξη θετικής στάσης και ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα. Εδώ περιλαμβάνονται η αναγνώριση, το αίσθημα της ολοκλήρωσης, η ευκαιρία προόδου και προσωπικής ανάπτυξης, η ευθύνη, το αίσθημα της σπουδαιότητας της εργασίας και του ατόμου, νέες εμπειρίες και μία ενδιαφέρουσα εργασία. Ενώ οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και την ανάγκη για ασφάλεια, οι υποκινήσιμοι

παράγοντες συνδέονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.

Το πρότυπο των Πόρτερ και Λόουλερ (L. W. Porter and E. E. Lawler).

Το πρότυπο αυτό βασίζεται κυρίως στη θεωρία των προσδοκιών του Βρούμ (Vroom) και μας δίνει μια αρκετά ολοκληρωμένη εικόνα της υποκίνησης διαδικασίας όπως περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα .

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

α) από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και

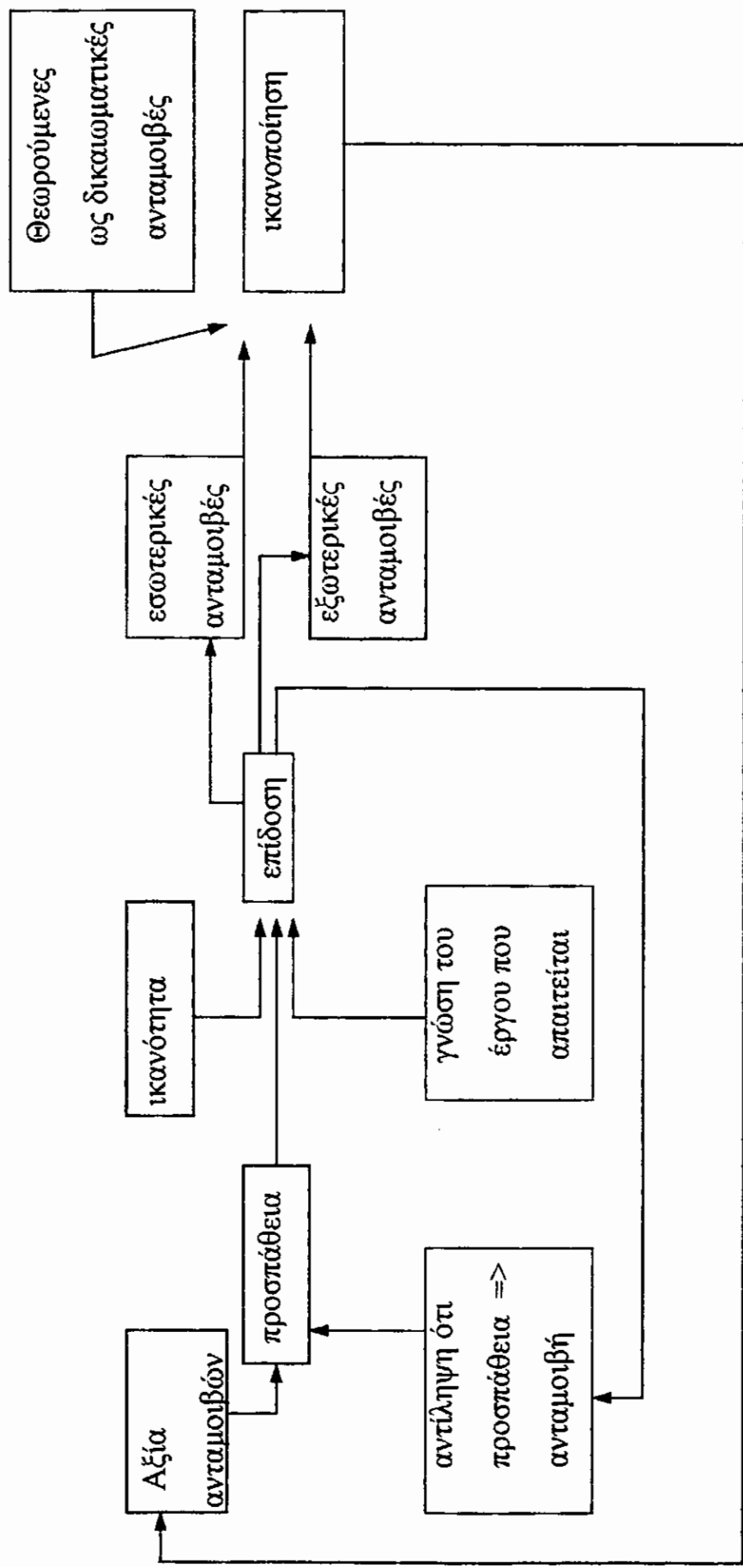
β) από την αξία, που αποδίδει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές.

Η προσπάθεια αυτή θα καταλήξει στην επιθυμητή επίδοση, εφόσον ο εργαζόμενος διαθέτει τόσο την απαιτούμενη ικανότητα, όσο και τη σαφή αντίληψη του έργου, που απαιτείται από αυτόν.

Η επιθυμητή επίδοση προκαλεί ανταμοιβές, που είναι εσωτερικές (αίσθημα επιτεύγματος, αναγνώριση, αυτοεκπλήρωση), αλλά και εξωτερικές (αύξηση μισθού, εξασφάλιση θέσης, καλές συνθήκες εργασίας γενικά). Εάν οι ανταμοιβές, που δίνονται εκμέρους της επιχείρησης, είναι οι επιθυμητές, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση. Η ικανοποίηση αυτή επηρεάζει την αξία, που αποδίδει το άτομο στις διάφορες ανταμοιβές, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα συνεχές κύκλωμα, καθόσον ο εργαζόμενος πρέπει να

προσπαθεί να αποδίδει συνέχεια, αν θέλει να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει ή να πετύχει νέες.

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



ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΚΑΙ «ΟΔΟΥ ΠΡΟΣ ΤΟ ΣΤΟΧΟ».

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

Τόσο το προσφερόμενο κίνητρο όσο κι «η οδός, που θα ακολουθήσει» η συμπεριφορά, η οποία απαιτείται για να επιτευχθεί, **πρέπει** να θεωρούνται και να κρίνονται από το πλαίσιο αναφοράς του εργαζομένου. Π.χ. εάν η επιχείρηση ή ο οργανισμός θεωρεί σαν προϋπόθεση για την αύξηση του μισθού την επίτευξη ενός δεδομένου επιπέδου επίδοσης, αυτό μπορεί να αποτελέσει στοιχείο υποκίνησης, εάν, κατά την άποψη του εργαζομένου, υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες:

α)Ότι η ανώτερη επίδοση έχει σαν αποτέλεσμα κάποια «εξαιρετική» οικονομική αμοιβή. Το γεγονός ότι ο φορέας (επιχείρηση κλπ) διαφημίζει αυτή τη θέση, δεν σημαίνει τίποτε. Εάν δίκαια ή άδικα για μια χρονική περίοδο οι εργαζόμενοι αισθανθούν ότι δεν υπάρχει τέτοια σχέση ή ότι αυτά, που λέγονται, είναι «μεγάλα λόγια», δεν θα υποκινηθούν.

β)Πρέπει να αντιληφθεί, ότι το μέγεθος της αύξησης αξίζει την απαιτούμενη επιπλέον προσπάθεια. Εάν ο εργαζόμενος έχει συνηθίσει να παίρνει κανονικά αύξηση της τάξης του 4% - 5% και δίνεται αύξηση μόνον 6% - 8%, για να λειτουργήσει σαν κίνητρο, τότε είναι δυνατόν να μην έχουμε την επιθυμητή υποκίνηση.

γ)Ο εργαζόμενος πρέπει να τοποθετεί πάνω από όλα το χρήμα.

Ας δούμε ένα άλλο παράδειγμα. Υποθέτουμε ότι ένας εργαζόμενος επιδιώκει την αναγνώριση και την προσοχή μας. Αυτά, από μία άποψη, αποτελούν τους στόχους του. Θα περίμενε κανείς, ότι ο κανονικός δρόμος, για να πετύχει αυτό το στόχο, είναι η θετική επίδοση στην εργασία του. Ίσως όμως ο εργαζόμενος αυτός, να εργάστηκε μέχρι τώρα κάτω από προϊσταμένους, που η φιλοσοφία τους ήταν ότι οι υπάλληλοι πληρώνονται για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά και ότι οι υπάλληλοι πληρώνονται για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά και ότι οι υφιστάμενοι μπορούσαν να ακούσουν κάτι μόνο όταν τα πράγματα πήγαιναν άσχημα. Ο εργαζόμενος αυτός, σύντομα θα αντιληφθεί ότι ο δρόμος της αναγνώρισης δεν είναι ο δρόμος της θετικής επίδοσης, αλλά ο δρόμος του να κάνεις λιγότερο από ότι περιμένουν να κάνεις. Συνειδητά ή όχι, αυτός ο υφιστάμενος, κατά περιόδους διανθίζει το υπόδειγμα της συμπεριφοράς του με μερικά «στοιχεία», που θα συντείνουν στο να δηλωθεί η παρουσία του. Υποθέτοντας ότι δεν έσφαλλε πολύ συχνά ή σοβαρά, θα διαπίστωνε ότι η προσέγγιση αυτή, είχε τουλάχιστον, το πλεονέκτημα πως έτσι προλαβαίνει

την καθολική αφάνεια. Για να αλλάξει η συμπεριφορά του, χρειάζεται ένας προϊστάμενος, που η φιλοσοφία του είναι η επίτευξη στόχων και που μπορεί να αναγνωρίζει και να ανταμείβει τη θετική επίδοση.

Έτσι, το τι θέτει πρωταρχικά σαν στόχους ο εργαζόμενος και το πως αντιλαμβάνεται «το δρόμο, με τον οποίο μπορεί να τους πετύχει», έχει στρατηγική σημασία. Πρέπει να δει, να αξιολογήσει το ερέθισμα (αυτό που του προσφέρουν) σαν μέσον ικανοποίησης μιας συγκεκριμένης ανάγκης και να πιστεύει ότι η συμπεριφορά, η οποία του υποδεικνύεται, για να πετύχει αυτό που του προσφέρουν (κίνητρο), είναι στην πραγματικότητα επιτυχής.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ McCLELLAND.

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

α) Τα άτομα, τα οποία αισθάνονται έντονη την ανάγκη για απόκτηση **δύναμης**, έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους ανθρώπους επιρροή και έλεγχο. Οι άνθρωποι αυτοί επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι καλοί συζητητές, αποφασιστικοί, ειλικρινείς, πρακτικοί, απαιτητικοί και τους αρέσει να διδάσκουν και να μιλούν δημόσια, μπροστά σε κοινό.

β) Τα άτομα, που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για **συνεργασία** και **επαφή** με τους άλλους ανθρώπους, τους αρέσει να ανήκουν σε κοινωνικές

ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις, να δημιουργούν οικειότητα και να παρηγορούν αυτούς που έχουν στεναχώριες.

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

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

- Οι επιχειρηματίες φαίνονται να αισθάνονται πολύ έντονη την ανάγκη για επίτευγμα, καθώς και την ανάγκη για δύναμη, ενώ η ανάγκη για συνεργασία και συναναστροφή εμφανίζεται πολύ χαμηλή.

- Τα διευθυντικά στελέχη, γενικά, αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα και δύναμη, ενώ δεν αισθάνονται ιδιαίτερη ανάγκη για συνεργασία και συναναστροφή.

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

- Τα διευθυντικά στελέχη των μεσαίων επιπέδων εμφανίζουν, σε ένα έντονο βαθμό, την ανάγκη για επίτευγμα.

Ο McClelland πιστεύει ότι η ανάγκη για επίτευγμα είναι δυνατόν να καλλιεργηθεί στα άτομα, μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης, με ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα άτομα αυτά, τα οποία υποκινούνται από την

ανάγκη για επίτευγμα, είναι τελείως ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας και εργασίες, που εποπτεύονται στενά. Είναι όμως απαραίτητα στις εργασίες, που απαιτούν δημιουργικότητα και φαντασία.

Για τα άτομα αυτά, το χρήμα παύει να είναι ο πρωταρχικός παράγοντας ικανοποίησης. Βέβαια οι χρηματικές ανταμοιβές είναι ευπρόσδεκτες, αλλά μόνο σαν παράγοντες για γόητρο και αναγνώριση της επίδοσής τους. Την ικανοποίηση και το συναίσθημα για αυτοεκπλήρωση και ολοκλήρωση, το οποίο θα αισθανθούν τα άτομα αυτά, όταν πετύχουν τους στόχους τους, δεν είναι δυνατόν να τους προσφέρει καμιά χρηματική ανταμοιβή. Σε μια τέτοια, όμως περίπτωση, προκύπτει το ερώτημα: τα άτομα αυτά, τα οποία θεωρούνται ότι αποτελούν το σκελετό της επιχείρησης, είναι ικανά ηγετικά στελέχη; Ίσως όχι πάντοτε, γιατί είναι τόσο προσκολλημένα στο έργο τους, που δεν ασχολούνται ίσως με την καλλιέργεια καλών ανθρώπινων σχέσεων με τους υφισταμένους τους. Για αυτό το λόγο θεωρείται αναγκαίο τα διευθυντικά στελέχη να συγκεντρώνουν και να αισθάνονται έντονα και τα τρία είδη των αναγκών, που διερεύνησε ο McClelland.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ KURT LEWIN.

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

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, λέει ο Lewin, είναι συνάρτηση της ατομικότητας του προσώπου και του περιβάλλοντος. Για να καταλάβουμε τη συγκεκριμένη συμπεριφορά κάποιου ατόμου, πρέπει να γνωρίζουμε

ορισμένα πράγματα για το ίδιο το άτομο, αλλά και για το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει πως τα άτομα υποκινούνται σε διαφορετικό χρόνο από διαφορετικά κάθε φορά κίνητρα. Η ένταση των κινήτρων αυτών εξαρτάται από το περιβάλλον, μέσα στο οποίο βρίσκονται, δηλαδή από το πως διαμορφώνονται σε κάθε περίπτωση οι συνθήκες.

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

Έργο κάθε διευθυντικού στελέχους αποτελεί το να θέσει υπό έλεγχο τις δυνάμεις αυτές, μειώνοντας τις ανασταλτικές και ενδυναμώνοντας τις υποκινητικές (καθοδηγητικές), εφαρμόζοντας όλες τις τεχνικές διοίκησης, που έχει στη διάθεσή του.

1.7. ΚΙΝΗΤΡΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.

Κάθε άτομο, το οποίο εργάζεται σε μία επιχείρηση, δεν το κάνει μόνο και μόνο για να έχει το αίσθημα της ικανοποίησης ενός ομαδικού έργου. Η πρώτη του επιδίωξη είναι η απόκτηση ενός εισοδήματος. Για αυτό, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να δισταθούν και να αντιληφθούν τι είναι εκείνο που υποκινεί τους εργαζομένους και να αποσπάσουν το ενδιαφέρον τους, με κατάλληλα κίνητρα, για το συμφέρον των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Για να εμπνεύσει ένας προϊστάμενος στους υφιστάμενους του τη διάθεση για παραγωγική εργασία θα πρέπει να επωφεληθεί από τους προσωπικούς λόγους, που έχει ο καθένας ξεχωριστά, να συνεργαστεί με την

επιχείρηση και σε όλους αυτούς τους λόγους να προσθέσει κι άλλους, ίσως πιο ελκυστικούς, για να αποσπάσει, έτσι, από τους εργαζομένους τον πιο παραγωγικό τους εαυτό.

Όταν μιλάμε για κίνητρα, εννοούμε πάντοτε ένα σύστημα κινήτρων, δηλαδή ένα συντονισμένο σύνολο από θετικά στοιχεία, που θα προσελκύσει τον εργαζόμενο για παραγωγική εργασία και το οποίο θα πρέπει να βασίζεται σε κοινωνικές αρχές, σε αρχές που διέπουν την πρακτική των επιχειρήσεων και σε ηθικές αρχές σε ότι αφορά αυτή τις θεμιτές επιδιώξεις του ατόμου.

Έτσι ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων περιλαμβάνει:

Κίνητρα που ικανοποιούν τις φυσικές ανάγκες καθώς και τις ανάγκες ασφάλειας, όπως:

- Επαρκής αμοιβή και άλλες χρηματικές παροχές.
- Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης.
- Σταθερότητα στους όρους εργασίας.
- Σωστή συμπεριφορά.
- Ασφαλείς συνθήκες εργασίας.
- Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός.
- Επαρκή διαλείμματα εργασίας.
- Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται.

Τα παραδοσιακά συστήματα κινήτρων βασίζονταν αποκλειστικά στην ικανοποίηση των υλικών αναγκών του εργαζομένου δηλαδή στην κλιμάκωση της χρηματικής αμοιβής, παραβλέποντας τις ψυχικές και πνευματικές ανάγκες του.

Παρόλο που το να κερδίζει κανείς χρήματα είναι βασικό, από ένα σημείο και πέρα δεν είναι και η μοναδική επιδίωξη του εργαζομένου και έτσι έχει παρατηρηθεί πολλές φορές ορισμένοι εργαζόμενοι που έχουν εξαντλήσει όλα τα σκαλοπάτια της κλίμακας των οικονομικών κινήτρων και παράλληλα να πέφτει η παραγωγικότητά τους και μάλιστα με γοργό ρυθμό.

Έτσι ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων:

α)ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ ΑΝΑΓΚΕΣ. Κυρίως τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες (τροφή - στέγη - ένδυση), μέσα στο γενικότερο περιβάλλον όπου λειτουργεί η επιχείρηση. Ακόμη το συναίσθημα της ασφάλειας την ανάγκη για κοινωνική θέση, την ανάγκη να ανήκει κανείς σε μία ομάδα, την οποία και να παραδέχεται. Επίσης να ικανοποιεί τις ανάγκες του «εγώ».

β)ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ ΜΕΧΡΙ ΚΟΡΕΣΜΟΥ ΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ του ατόμου και να φτάνει το άτομο ως το σημείο εκείνο, όπου οι ανάγκες από υλικές να μεταπίπτουν σε ψυχοπνευματικές.

γ)ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΘΕΣΗ ΝΑ ΑΠΟΔΕΣΜΕΥΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ. Τα άτομα έχουν τεράστια αποθέματα από φυσικές και πνευματικές ικανότητες, που, κατά κανόνα, ποτέ δεν αξιοποιούνται πλήρως από τις επιχειρήσεις. Ένα πετυχημένο σύστημα κινήτρων θα πρέπει όχι μόνο να αποδεσμεύει αυτά τα αποθέματα, αλλά να τα διοχετεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας.

δ)ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΤΙΚΑΤΟΠΤΡΙΖΕΙ, ΝΑ ΚΟΛΑΚΕΥΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΗΝ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ. Υπάρχουν πολλά άτομα, τα οποία θέλουν να εργάζονται σε επιχειρήσεις που έχουν ακτινοβολία στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και πολλές φορές πέρα από τα επιχειρησιακά τους επιτεύγματα. Αυτού του είδους προτιμήσεις διεγείρουν και κάνουν παραγωγικότερους τους

εργαζομένους. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να επωφελείται από οποιαδήποτε στοιχείο, που δίνει τέτοια εικόνα και να το εκμεταλλεύεται ανάλογα.

ε)ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ. Είναι φυσικό πως όσο περισσότερα προσόντα κι όσα πιο καλά είναι εκπαιδευμένο το προσωπικό σε μία επιχείρηση, τόσο η παραγωγικότητά της αυξάνει. Αυτό βέβαια αποτελεί προϋπόθεση, γιατί μειώνει στο μίνιμουμ την ανάγκη για υποκίνηση και ελαττώνει το κόστος διαμόρφωσης και λειτουργίας ενός συστήματος.

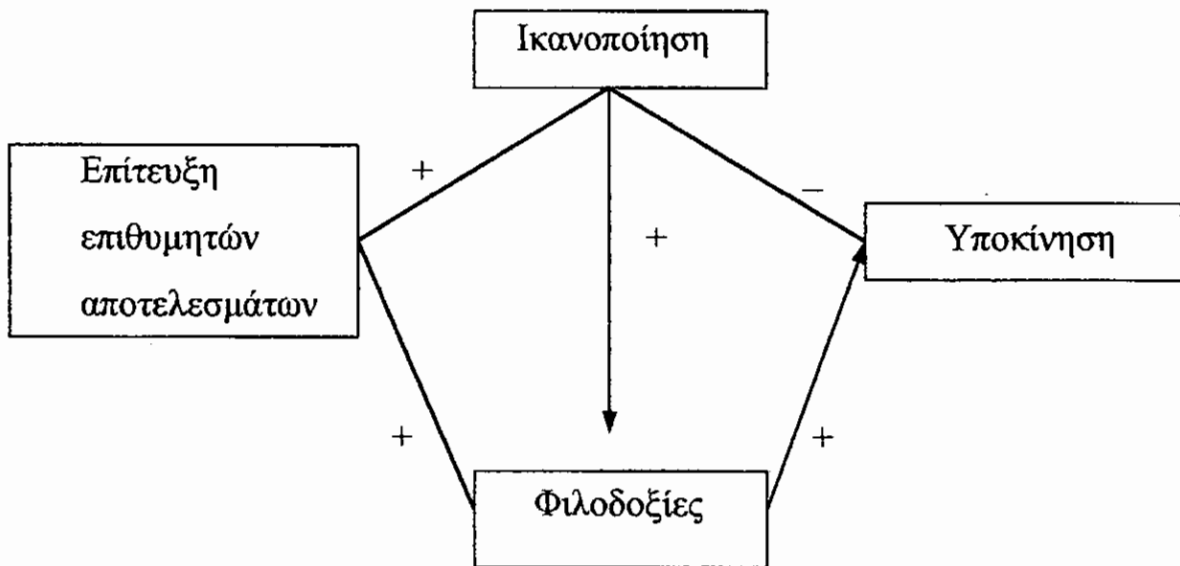
1.8 Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.

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

Όπως ήδη παραδεχθήκαμε, όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανόν να παύσει να υποκινείται. Ως ένα σημείο, αυτό είναι σωστό. Διότι, το άτομο ικανοποιείται, βέβαια, από το αποτέλεσμα που πέτυχε, συγχρόνως όμως επηρεάζεται και το επίπεδο των φιλοδοξιών του· σκέφτεται ότι, εφόσον κατέκτησε ένα στόχο, γιατί να μην κατακτήσει κι έναν ανώτερο. Άλλωστε, σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του Maslow, κατά την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται

ιεραρχικά, οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους, προσπαθώντας να φθάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτοεκπλήρωση, η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως. Με άλλα λόγια, τα άτομα μετατοπίζουν όλο και ψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών τους και έτσι εξηγείται, γιατί ορισμένα, άτομα παραμένουν «υποκινούμενα» καθόλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

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



Σε περίπτωση, που το άτομο φθάνει σε ένα επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας και εξαντλεί εκεί τις φιλοδοξίες του, δηλαδή αισθάνεται ικανοποιημένο, γιατί εκπλήρωσε τους στόχους του και δεν ενδιαφέρεται για παραπάνω εξέλιξη, θεωρείται ότι ο εργαζόμενος αυτός παύει να υποκινείται και να αποδίδει ; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι μάλλον αρνητική. Ο εργαζόμενος δεν παύει να υποκινείται και να αποδίδει, γιατί μπορεί βέβαια να μην έχει άλλες φιλοδοξίες, αλλά, για να παραμείνει στο επίπεδο όπου έφτασε, πρέπει να το «συντηρήσει», να εξακολουθήσει, με άλλα λόγια να συμπεριφέρεται το ίδιο αποδοτικά όπως και πριν, όταν επιδίωκε να κατακτήσει το επίπεδο αυτό.

1.9.ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ.

Η καθοδήγηση είναι ένας τρόπος ίσως ο πιο επιστημονικός για την παροχή βοήθειας στο άτομο. Υπάρχουν πολλές θεωρίες καθοδήγησης μεταξύ αυτών αναφέρουμε τις ακόλουθες:

1)Ατομοκεντρική καθοδήγηση.

Σε αυτή τη θεωρία δίνεται μεγάλη σημασία στο άτομο το ίδιο, καθώς και στην ελευθερία του να παίρνει τις αποφάσεις του μόνο του.

Η ατομοκεντρική θεωρία βασίζεται στη θετική πεποίθηση για τη φύση του ανθρώπου, ότι δηλαδή από την φύση του είναι ανεξάρτητος, ελεύθερος, παραγωγικός, δημιουργικός και κοινωνικός.

2)Γνωστική - συναισθηματική θεραπεία.

Η γνωστική θεραπεία ονομάζεται και «θεραπεία ΑΒΓ» έτσι παρατηρούμε ότι:

-Το Α αναφέρεται στο εξωτερικό ερέθισμα που προκαλεί την ένταξη κάποιας αντίδρασης.

-Το Β αναφέρεται στο σύστημα «παράλογων σκέψεων» του ατόμου.

-Το Γ αναφέρεται στις «συναισθηματικές συνέπειες» της αντίδρασης.

Η γνωστική - συναισθηματική καθοδήγηση βοηθάει τα άτομα να περιορίσουν τις «παράλογες» σκέψεις Β προς όφελος άλλων λογικών σκέψεων, οι οποίες βοηθούν το άτομο να δοκιμάσει πιο καλή ψυχική υγεία.

Γ) Λογοθεραπεία.

Η λογοθεραπεία, αποτελεί μία από τις ψυχολογικές θεωρίες, έχει άμεση σχέση με τον υπαρξισμό και ενδιαφέρεται για προβλήματα φιλοσοφίας της ζωής, μελλοντικής επιτυχίας, ανθρωπίνων σχέσεων, αγάπης και προετοιμασίας για αντιμετώπιση της ζωής. Όμως τονίζει συγχρόνως και την υπευθυνότητα του ατόμου για τις πράξεις του. Βασικός σκοπός της λογοθεραπείας είναι να βοηθήσει το άτομο για να ανακαλύψει, ή να δημιουργήσει νόημα και σκοπό στη ζωή του.

Δ) Θεραπεία πραγματικότητας.

Η θεραπεία πραγματικότητας δίνει μεγάλη σημασία στην αίσθηση της πραγματικότητας στη ζωή, στην αίσθηση της υπευθυνότητας και στην αίσθηση του «σωστού και λανθασμένου».

Μεγάλη σημασία δίνεται επίσης στην παρούσα συμπεριφορά του ατόμου.

Ε)Θεωρία χαρακτηριστικών.

Η θεωρία αυτή αποτελεί την αντίθεση στην ατομοκεντρική θεωρία γιατί αντίθετα με αυτή δίνεται μεγάλη σημασία στο ρόλο του συμβούλου και αυξάνονται οι ευθύνες του σε σύγκριση με άλλες θεωρίες σχετικά με την απόφαση που παίρνει το άτομο σαν αποτέλεσμα της καθοδήγησης.

ΣΤ)Θεωρίες μάθησης - καθοδήγησης συμπεριφοράς.

Σε αυτήν την κατηγορία θεωριών και τεχνικών καθοδήγησης συμπεριλαμβάνονται μερικές προσεγγίσεις, οι οποίες στηρίζονται στα δεδομένα των θεωριών μάθησης.

Βασική θέση όλων των θεωριών αυτών είναι, ότι η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα μάθησης.

Ζ)Εξελικτική καθοδήγηση.

Κεντρική θέση της θεωρίας αυτής, είναι ότι το άτομο κατά την ανάπτυξή του ακολουθεί μια σειρά φάσεων τα λεγόμενα εξελικτικά στάδια στη διάρκεια των οποίων πρέπει να επιδείξει συγκεκριμένες μορφές εξελικτικής συμπεριφοράς. Η θεωρία αυτή ή καλύτερα η ομάδα αυτή θεωριών έχουν άμεση σχέση με την επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου, με την μετατροπή της αυτοαντίληψης σε εκπαιδευτική επαγγελματική εκλογή, με τη μετατροπή της αυτοαντίληψης σε εκπαιδευτική επαγγελματική εκλογή, με την επαγγελματική ωριμότητα κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

2.1. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΦΥΣΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.

Εργασιακό περιβάλλον.

Το εργασιακό περιβάλλον προσδιορίζεται από όλα τα στοιχεία που συνθέτουν τα πλαίσια μέσα στα οποία εργάζεται και διημερεύει το άτομο. Δυστυχώς όμως σε πολλούς επιχειρηματίες πρυτανεύει η αντίληψη, ότι το υλικό περιβάλλον είναι μονοσήμαντο και το μόνο που ενδιαφέρει είναι η ίδια η δουλειά.

Το φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται ο άνθρωπος, έχει βασική σημασία για να καθοριστεί ο βαθμός αποδοτικότητάς του στην εργασία. Παρόλα αυτά οι συνθήκες που επικρατούν σε πολλές επιχειρήσεις συνθέτουν μια εικόνα εξαθλίωσης, με αποτέλεσμα να αποξενώνει τον εργαζόμενο δημιουργώντας του την αντίληψη ότι η επιχείρηση τον περιφρονεί.

Έτσι, όχι μόνο για τεχνικούς λόγους αλλά και για ψυχολογικούς λόγους, οι διάφορες πλευρές του φυσικού περιβάλλοντος πρέπει να εξετάζονται με προσοχή και να προσαρμόζονται στις ειδικές συνθήκες που απαιτεί η εργασία του ανθρώπου. Ο σύγχρονος επιχειρηματίας που επιδιώκει την ενθέτηση του προσωπικού του στην επιχείρηση, οφείλει να μεριμνά για τη βελτίωση των συνθηκών της ανθρώπινης εργασίας.

Τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος που αντιμετωπίζονται στην εργασία και πρέπει να βελτιωθούν είναι ο φωτισμός, ο θόρυβος, η θέρμανση

και ο εξαιρισμός, η ύπαρξη σωστών και καθαρών χώρων υγιεινής κλπ. Επίσης η δημιουργία παιδικού σταθμού, καντίνας, χώρου πρώτων βοηθειών κ.α. είναι στοιχεία που ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.

Η ανυπαρξία αυτών των στοιχείων είναι ευνόητο ότι κάνουν τον εργαζόμενο να μην βλέπει παρά την ώρα που θα σχολάσει.

Πέρα από τα καθαρώς «περιβαλλοντολογικά» στοιχεία, η οργάνωση εκδρομών, συνεστιάσεων, εορτών, εκθέσεων κλπ. μέσα στους χώρους εργασίας, φέρνουν σε στενότερη επαφή επιχείρηση και προσωπικό.

Στο εργασιακό περιβάλλον εντάσσεται και ο τρόπος άσκησης της παραγωγικής διαδικασίας. Ο εργαζόμενος δεν είναι δυνατό να μετατρέπεται σε ένα άβουλο εξάρτημα της παραγωγικής μηχανής. Έχει απαιτήσεις για συνειδητή επιτέλεση της εργασίας του γνωρίζοντας τι φτιάχνει και για που προορίζεται.

Επίσης δεν είναι δυνατό να περιορίζεται μόνο σε μία στοιχειώδη φάση της εργασίας. Οι σύγχρονες τάσεις επιβάλλουν τον ονομαζόμενο «εμπλουτισμό των έργων» κατά τον οποίο ο εργαζόμενος πρέπει να ολοκληρώνει ένα κύκλο σύνθετης εργασίας που να καταλήγει σε ένα πλήρες αποτέλεσμα. Με αυτόν τον τρόπο νοιώθει την ικανοποίηση της εργασίας, αξιοποιεί τις γνώσεις του, μπορεί να αναπτύξει πρωτοβουλία και γενικότερα αποκτά ενδιαφέρον για τη δουλειά του. Αυτό οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και οπωσδήποτε στην αύξηση της αποδοτικότητάς του, εφόσον, πλέον, έχει μια καθολική αντίληψη για το τι πρόκειται να κάνει.

Φωτισμός.

Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει ιδανική ποσότητα φωτισμού, η οποία είναι απαραίτητη σε κάθε περίπτωση. Πρέπει όμως να έχουμε κάθε φορά τον απαιτούμενο φωτισμό. Από σχετικές έρευνες που έγιναν, αποδείχθηκε ότι ο φωτισμός ποικίλει ανάλογα με τη φύση της εκτελούμενης εργασίας.

Θόρυβος.

Όπως είναι γνωστό, ο θόρυβος παρεμβαίνει στην επικοινωνία. Οι ψυχολογικές επιδράσεις του έχουν απασχολήσει πολύ τους ψυχολόγους και από σχετικές έρευνες έχει αποδειχθεί ότι ο έντονος θόρυβος εκτός από φυσικές φθορές δημιουργεί και ψυχολογική ένταση που οδηγεί στην πρόσκληση απογοητεύσεων μεταξύ των εργατών.

Μπορούμε πολύ εύκολα να θέσουμε το θόρυβο υπό έλεγχο, ώστε να περιοριστεί σε σημαντικό βαθμό, όπως π.χ. με τη χρήση ηχοαπορροφητικών μέσων, με την κατάλληλη συντήρηση των μηχανημάτων κλπ.

Θέρμανση και αερισμός.

Η θέρμανση είναι το πρώτο στοιχείο δημιουργίας άνετων συνθηκών στην εργασία. Αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διαμονή του προσωπικού στους χώρους εργασίας. Ένα σύστημα θέρμανσης πρέπει να λειτουργεί παράλληλα με ένα σύστημα εξαερισμού, για την εξασφάλιση ευχάριστης ατμόσφαιρας μέσα στα γραφεία.

Ο εξαερισμός αποτελεί το δεύτερο στοιχείο δημιουργίας άνετων συνθηκών διαμονής για την εκτέλεση της εργασίας. Παρέχεται είτε με μηχανικά μέσα είτε με φυσικά μέσα. Χωρίς επαρκή εξαερισμό ο αέρας που

περιβάλλει το χώρο μολύνεται προκαλώντας δυσφορία και μείωση της φυσικής ενεργητικότητας των εργαζομένων.

Τα χρώματα.

Τα χρώματα εκτός του καλαισθητικού ρόλου που παίζουν στην εμφάνιση των γραφείων, επιδρούν ευνοϊκά στις συνθήκες εκτέλεσης μιας εργασίας.

Η χρησιμοποίηση των κατάλληλων χρωμάτων επιδρά ευνοϊκά στα εξής:

1. Στην αύξηση του γοήτρου.
2. Στην αύξηση της συνεργασίας και εμπιστοσύνης των υπαλλήλων.
3. Στην ελάττωση της νευρικότητας των υπαλλήλων.
4. Στην αύξηση του ηθικού του προσωπικού.

Τέλος η κατάλληλη χρήση χρωμάτων δημιουργεί ευμενείς εντυπώσεις σε όσους εισέρχονται στην επιχείρηση όσον αφορά το γόητρο και την εμφάνισή της.

2.2. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.

Ανθρώπινες σχέσεις.

Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις θεωρούνται σαν ένα από τα βασικότερα κριτήρια υποκίνησης των εργαζομένων.

Στους εργασιακούς χώρους καλές ανθρώπινες σχέσεις αναπτύσσονται, όταν δε δημιουργούνται στα επιμέρους άτομα αρνητικά συναισθήματα, όπως άγχος, ντροπή, εχθρότητα, κ.α. και παράλληλα να εκτελείται κανονικά η εργασία. Για τη δημιουργία καλού κλίματος ανθρωπίνων σχέσεων, εκτός από τη βούληση του επιχειρηματία και των εργαζομένων, απαιτείται και η

κατάλληλη αναδιοργάνωση της επιχείρησης. Αυτή η αναδιοργάνωση προκαλεί σημαντικά αποτελέσματα, όπως αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση του κόστους κλπ. Είναι δυνατόν όμως, η αναδιοργάνωση να συναντά σοβαρές δυσκολίες που οφείλονται στην αντίδραση των εργαζομένων σε κάθε διαφοροποίηση των μεθόδων εργασίας.

Οι αρνητικές ανθρώπινες σχέσεις εκτός από «επιχειρηματικές» έχουν κυρίως ανθρώπινες και κοινωνικές επιπτώσεις. Το άτομο διακατέχεται από αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις, καθίσταται ευαίσθητο, μη συνεργάσιμο, χωρίς πρωτοβουλία και αντιδρά σε κάθε εντολή. Η κατάσταση αυτή ακτινοβολεί και προς τους συνεργάτες του με αποτέλεσμα τη δημιουργία τριβών και την απόκλιση από τα προγράμματα της επιχειρησιακής δράσης.

Αντίθετα, οι θετικές ανθρώπινες σχέσεις ωθούν την πρωτοβουλία και αξιοποιούν τις παραγωγικές δυνατότητες του ατόμου, ώστε να κατέχει ενεργή θέση στην επιχείρηση.

Οι σχέσεις των ανθρώπων οι οποίες συμβάλλουν μέσα στον εσωτερικό κόσμο της επιχείρησης, είτε διοικητικά είτε επικοινωνιακώς, ονομάζονται ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις και πρέπει να αναπτύσσονται από τα κατώτερα τμήματα προσωπικού έως τα τμήματα της ηγεσίας.

Το πρώτο αποτέλεσμα αυτών των σχέσεων είναι η εγκαρδιότητα, η ευχάριστη και φιλική ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στην οικονομική μονάδα. Η ευχάριστη αυτή ατμόσφαιρα συντελεί στην οργάνωση της ενδοεπιχειρηματικής επικοινωνίας.

Η ισονομία, η αμεροληψία, η δικαιοσύνη καθώς και η ίση μεταχείριση του προσωπικού είναι το δεύτερο αποτέλεσμα.

Τέλος, η τόνωση του ηθικού, η φιλοδοξία των εργαζομένων καθώς και το επίτευγμα της συνεργασίας είναι τα τελευταία αποτελέσματα της

ανάπτυξης των ενδοεπιχειρηματικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Για να πραγματοποιηθεί η επιθυμητή συνεργασία της Διοίκησης μιας επιχείρησης ή οργανισμού με το εσωτερικό κοινό, απαιτείται καθημερινή επικοινωνία των διευθυνόντων με το προσωπικό. Η καλλιέργεια ψυχικής επαφής πρέπει να είναι ο στόχος. Αυτό δε, γιατί πολλοί υπάλληλοι έχουν την εντύπωση ότι, ενώ τα κέρδη της επιχείρησης είναι μεγάλα, αντίθετα, οι δικές τους απολαβές παραμένουν μικρές. Επίσης, ότι ανέρχονται στα ανώτερα κλιμάκια εκείνοι οι οποίοι ελίσσονται και επιτυγχάνουν με αυτόν τον τρόπο να παίρνουν υψηλούς μισθούς. Για το λόγο αυτό δημιουργούνται αντιζηλίες, μνησικακίες και ψυχρότητες με αποτέλεσμα τη μείωση της διάθεσης για αποδοτική εργασία. Η διοίκηση όμως, η οποία έχει σαν βάση ότι «Διοίκηση σημαίνει προβλέπω», λαμβάνει τα ίδια μέτρα για όλους τους υπαλλήλους. Επιδιώκει και ενδιαφέρεται για την επιμόρφωση του προσωπικού της, το διαφωτίζει για όλα τα θέματα και ενισχύει τις καλές σχέσεις των εργαζομένων. Επίσης, προνοεί για την εξασφάλιση ευνοϊκών όρων εργασίας, παρέχει κατάλληλα εργαλεία ή όργανα για την άσκηση του επαγγέλματος και φροντίζει συγχρόνως για την υγειονομική τους περίθαλψη στον αρμόδιο ασφαλιστικό οργανισμό.

Για αυτό λοιπόν οι επιχειρηματίες πρέπει να κατανοήσουν τη σημασία των καλών ανθρωπίνων σχέσεων και να τις στηρίξουν πάνω στο αίσθημα της καλής θέλησης, του αμοιβαίου σεβασμού και της πίστης στην αξιοπρέπεια και στην αξία των ανθρώπινων όντων σαν ατομικών προσωπικοτήτων και όχι σαν εξάρτημα της επιχείρησης. Έτσι, για να λειτουργήσει με επιτυχία μια οικονομική μονάδα απαιτείται σε μεγάλο βαθμό η διοικητική ικανότητα.

2.3. ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.

Σχεδόν κάθε άποψη των ανθρώπινων σχέσεων και των σχέσεων προϊσταμένων - υφισταμένων περιλαμβάνει επικοινωνίες. Έτσι, όταν με την σωστή επιλογή δεχόμαστε στην επιχείρηση ανθρώπους με όμοιο παρελθόν και ενδιαφέροντα, μερικά από τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις ανθρώπινες σχέσεις μειώνονται.

Το ίδιο συμβαίνει και με τα προσεκτικά σχεδιασμένα προγράμματα εκπαίδευσης και προσανατολισμού με τα οποία πετυχαίνεται μια κοινή άποψη και μείωση των παρανοήσεων που προέρχονται από την ύπαρξη διαφορετικών ανθρώπων.

Ακόμα και η δομή της οργανώσεως, από ιεραρχίας μεταξύ των ανωτάτων στελεχών και των εργαζομένων στη βάση, επιδρά πάρα πολύ στην ικανότητα των εργαζομένων να επικοινωνούν εύκολα και γρήγορα.

Η γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία λαμβάνει χώρα μεταξύ ανθρώπων που έχουν κοινές απόψεις.

Ο επόπτης που έχει καλές σχέσεις με τους υφισταμένους του, πολύ λίγη δυσκολία θα έχει για να εξηγήσει γιατί ένα ακόμα χρόνο δεν μπορούν π.χ. να έχουν κλιματιστικά μηχανήματα, παρά εκείνος που δεν απολαμβάνει της εμπιστοσύνης των ανθρώπων του.

Όταν τα άτομα νοιώθουν σιγουριά, μπορούν εύκολα να μιλούν το ένα στο άλλο, ενώ όπου υπάρχει δυσαρέσκεια εκεί υπάρχει παρανόηση, παρερμηνεία, ψίθυρα και διαστρέβλωση.

Έτσι με αυτή την έννοια, η επικοινωνία είναι ένας εξαρτημένος παράγοντας. Όσο υπάρχει αμοιβαία επικοινωνία και καλές ανθρώπινες σχέσεις η υποκίνηση και η επικοινωνία είναι εύκολη και όπου υπάρχει

δυσπιστία είναι σχεδόν αδύνατη. Για αυτό, ο χώρος της επικοινωνίας δεν είναι ο τόπος να αρχίσει κανείς την βελτίωση των σχέσεων προϊσταμένου - υφισταμένου αν δεν δώσει πρώτα σημασία στους υποκινητικούς παράγοντες και στα κρίσιμα σημεία που επιδρούν στις ανθρώπινες σχέσεις.

Ωστόσο το πρόβλημα της επικοινωνίας και της υποκίνησης με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα σε κάθε επαφή κάνει το έργο του προϊσταμένου περισσότερο δύσκολο, γιατί πρέπει να είναι προσεκτικός στις ανθρώπινες σχέσεις και στα σημεία τα οποία κρίνεται η επικοινωνία και η υποκίνηση των ατόμων.

Ευτυχώς ο επόπτης μπορεί να χρησιμοποιεί πολλές τεχνικές για να υποκινεί μεταβίβαση κατανόησης ανάμεσα στους ανθρώπους στις καθημερινές ενέργειές τους. Χρειάζεται προσοχή για να μην καταλήξει κανείς σε δύσκολες ανθρώπινες σχέσεις. Υπάρχουν όρια για το πόση επικοινωνία μπορεί ένα άτομο να δεχθεί και να ανταποκριθεί σε αυτήν. Οι υπάλληλοι πρέπει να προστατευθούν από όχι αναγκαία επικοινωνία και έτσι ώστε να συγκεντρωθούν σε δεδομένα με σπουδαιότητα. Επίσης ίσως υπάρχουν σε μια επιχείρηση προσωπικοί φόβοι, ελπίδες και εχθρότητες που δεν θα πρέπει να διοχετεύονται γιατί μπορεί να προκαλέσουν αντίθετες αντιδράσεις.

Για αυτό πρέπει να δώσουμε περισσότερη αδυναμία στο κεφάλαιο που αναφέρονται τα κρίσιμα σημεία που επιδρούν στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα σε κάθε επιχείρηση, ώστε τόσο η επικοινωνία όσο και η υποκίνηση να πλαισιώνουν το άτομο και τις σχέσεις με τους άλλους στο καλύτερο δυνατό για την επίτευξη των στόχων και των εργαζόμενων και της διοίκησης της επιχείρησης

2.4. ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΣΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

Κάθε επιχείρηση θέτει ορισμένους σκοπούς, ορισμένους στόχους, για να επιτελέσει το παραγωγικό της έργο. Οι σκοποί αυτοί, για να πραγματοποιηθούν, χρειάζονται ένα σύστημα επικοινωνίας. Μετάδοση εντολών, οδηγιών ως προς τα κάτω, αλλά μετάδοση και του τρόπου αντιδράσεως εκ των κάτω προς τα άνω, ώστε, με βάση αυτή την παλινδρομική κίνηση, να ρυθμίζεται η όλη πολιτική μιας επιχειρήσεως προς το προσωπικό της.

Η επικοινωνία όμως, αυτή δεν γίνεται πάντα απρόσκοπτα. Πολλές φορές προκαλεί διαταραχές στις σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων. Μία εντολή η διαταγή που δίνεται, αντί να αποτελέσει ένα αγωγό μεταφοράς ενός μηνύματος, μπορεί να μεταβληθεί σε μία αιτία συγκρούσεως. Η διαταγή αποτελεί την «αχίλλειο πτέρνα» της εξαρτημένης εργασίας.

Θα δούμε τώρα, λίγο πιο αναλυτικά τα σημεία αυτά που είναι δυνατόν να διαταράξουν τις καλές ανθρώπινες σχέσεις.

Α) Η Διαταγή (η Εντολή).

Το πιο λεπτό πράγμα στις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου είναι «η διαταγή». Για την καλή λειτουργία των εργασιών πρέπει όλες οι εντολές να εκτελούνται κατά το μέτρο του δυνατού. Η πειθαρχία αποβλέπει στο να εκτελούνται οι διαταγές με καλή θέληση και ακρίβεια και όσο τάση να κάνουν έλεγχο. Η λειτουργία αυτή τους δίνει ένα συναίσθημα ανωτερότητας, κολακεύει τον εγωισμό τους. Μια άλλη κατηγορία ατόμων χρησιμοποιούν τον έλεγχο για λόγους ακόμη πιο

ανάξιους. Ζητά δηλαδή να κατασκοπεύσει τους ομοίους του, αισθάνεται ένα είδος ευχαριστήσεως να ταπεινώνει τον εργάτη του οποίου η εργασία είναι ποσοτικά ή ποιοτικά κατώτερη. Αρέσκεται να διαπιστώνει τα λάθη του άλλου, για να μπορέσει μετά να επιβάλλει κυρώσεις. Το λάθος που έγινε του δίνει μια πρώτης τάξεως ευκαιρία για να κάνει κριτική και να διατυπώνει δυσμενείς κρίσεις. Κατά αυτό τον τρόπο εκδηλώνονται οι αντικοινωνικές τάσεις μερικών ανθρώπων.

Το γεγονός ότι ξέρουμε τα ψυχολογικά αυτά δεδομένα δεν σημαίνει και ότι δεν μπορούμε να δώσουμε και μερικούς κανόνες που να ευκολύνουν την εκτέλεση του ελέγχου. Και ο έλεγχος είναι μία τέχνη, που πρέπει κανείς να τη μάθει.

B) Η Τεχνική του Ελέγχου. —

Υπάρχει μία τεχνική του ελέγχου που οι κυριότεροι κανόνες του είναι:

1. Πρώτα πρώτα πρέπει να ξέρουμε ακριβώς τι θα πει ελέγχω, ποια είναι τα σημεία στα οποία θα στραφεί ο έλεγχος και τέλος ποια είναι η εργασία που πρέπει να εκτελέσει ο υπάλληλος.

2. Δεν αρκεί όμως να ξέρουμε το πιο σπουδαίο σημείο εργασίας ως προς τον έλεγχο. Το μάτι του ελεγκτή πρέπει να συλλαμβάνει το σύνολο της εργασίας. Μόνο με την πρακτική πείρα το κατορθώνουμε αυτό.

3. Πρέπει να αντιμετωπίσουμε τα «κρίσιμα σημεία» της υπό εκτέλεση εργασίας, δηλαδή να βρούμε τις δυσκολίες που γίνονται αιτία να δημιουργούνται πιο συχνά λάθη. Αυτό επιτρέπει στον ελεγκτή να στρέφει απ' ευθείας την προσοχή του σε αυτά και να αντιληφθεί αν το μέρος αυτό της εργασίας εξετελέσθη καλά ή όχι. Ο ελεγκτής θα δει τα πάντα αν είναι δυνατό αλλά η προσοχή του θα στραφεί στα ουσιώδη. Αλλιώς κινδυνεύει

να χαθεί σε λεπτομέρειες, σε δευτερεύοντα πράγματα και να δώσει στο προσωπικό την εντύπωση ενός ματαιοπονούντος λεπτολόγου.

4. Στην περίπτωση που η κριτική ή οι παρατηρήσεις είναι αναγκαίες πρέπει να τις διατυπώσει όλες μαζί μία φορά και όχι σταδιακά και συνεχώς. Γιατί κάθε παρατήρηση δημιουργεί μία δυσαρέσκεια και αν αυτή επαναλαμβάνεται είναι καταθλιπτική για τον ελεγχόμενο.

5. Είναι προτιμότερο ο έλεγχος να γίνεται με διάκριση, όσο είναι δυνατόν. Δεν πρέπει να παίρνει τον χαρακτήρα εκτελέσεως ποινής.

6. Ο έλεγχος θα είναι πιο αποτελεσματικός αν γίνει κατά τρόπο σύντομο. Ο υπάλληλος θα αναγνωρίσει έτσι την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία του ελεγκτού. Πολλά λόγια κινδυνεύουν να μεταβάλλουν τον έλεγχο σε προσωπική φιλονικία, πράγμα που πρέπει να αποφεύγονται.

7. Μπορεί ο ελεγκτής να μην έχει τη δυνατότητα να επιθεωρήσει ο ίδιος την εργασία και να περιοριστεί σε ερωτήσεις που υποβάλλει στον υπάλληλο: π.χ. «κάνατε την εργασία έγκαιρα;». Ο ελεγκτής εδώ βασίζεται στην καλή πίστη του υπαλλήλου. Εάν ο υπάλληλος ψεύδεται, ο ελεγκτής είναι υποχρεωμένος να τον πιστέψει μέχρι που να αποδεχθεί το αντίθετο. Συνιστούμε να έχουμε εμπιστοσύνη στον υπάλληλο αλλά με ένα άλλο μέσο να ελέγχουμε, αν η εμπιστοσύνη αυτή είναι δικαιολογημένη.

8. Κατά ένα γενικό τρόπο θα λέγαμε ότι ο προϊστάμενος θα πρέπει να εμπιστευτεί από τον εξής κανόνα:

«Προσβάλλοντας την ευαισθησία του υπαλλήλου κινδυνεύει να χάσει ότι νόμιζε πως θα κέρδιζε από τον έλεγχο. Παραδεχόμαστε ότι είναι δύσκολη η τήρηση αυτού του κανόνα, για αυτό όλοι εννοούν τις αυτόματες μηχανές ελέγχου».

Γ) Η Μομφή (Παρατήρηση).

Κατά την επιθεώρηση της εργασίας, ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να κάνει μία κρίση φύσεως θετικής (έπαινος) ή φύσεως αρνητικής (μομφή) ανάλογα με το αν η εργασία εξετελέσθη κατά τρόπο ικανοποιητικό ή όχι. Οι κρίσεις αυτές ασκούν ένα είδος ψυχολογικής επίδρασης στα άτομα. Τους επαινούς τους ακούει κανείς πάντοτε ευχαρίστως, είτε του αξίζουν είτε όχι, γιατί ικανοποιούν την ανάγκη που έχει ο άνθρωπος «να θέλει να αξίζει». Αντίθετα, οι παρατηρήσεις γενικά δημιουργούν μία απarέσκεια, ακόμη και όταν γίνονται δικαιολογημένα, γιατί ακριβώς δεν ικανοποιούν αυτή την ανάγκη που είπαμε.

Εκτός από τη δυσκολία αυτή, που δημιουργεί, που δημιουργεί η ίδια η μομφή, έχουμε και τη δυσκολία που προέρχεται από τον τρόπο που διατυπώνει μία μομφή. Όταν η κρίση επιδοκιμασίας εκφράζεται γενικά με λίγες λέξεις, δεν συνοδεύεται συνήθως από καμία εκδήλωση ευχαριστήσεως ή ικανοποίησεως. Αντίθετα, η έκφραση αποδοκιμασίας συνοδεύεται σχεδόν πάντοτε από εκδήλωση κακής διαθέσεως το άτομο χάνει το κέφι του, θυμώνει, συχνά μάλιστα οργίζεται.

2.5. ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ.

Στα προηγούμενα χρόνια υπήρχε η 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 εργαζομένων. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους εργαζομένους 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 η συνεργασία της διοίκησης της επιχείρησης και των εργαζομένων, η αρμονική συνεργασία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.

Η σχέση αυτή της συνεργασίας θα εξαρτηθεί από την ψυχολογική στάση του εργαζομένου έναντι του προϊσταμένου του και των συναδέρφων του, αλλά και από την στάση του προϊσταμένου έναντι των υφισταμένων του.

Η στάση αυτή θα εξαρτηθεί από την ικανοποίηση μερικών αναγκών του ανθρώπου, όπως τις αναπτύξαμε παραπάνω. Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να αισθάνεται ευτυχής, επιζητεί την χαρά και την ικανοποίηση μέσα από την εργασία. Θέλει να φανεί άξιος και να πετύχει την αναγνώριση. Αν δεν εκπληρωθούν οι υλικές και ηθικές αυτές ανάγκες του, διακατέχεται από πικρία, δυσπιστία, κακή διάθεση και τάση να κατηγορεί τους άλλους για αδικία και παραγνώρισή του. Για την διαμόρφωση καλών εργασιακών σχέσεων πάρα πολλά εξαρτώνται από τον προϊστάμενο, αλλά και από την καλή θέληση και συνεργασία του υφισταμένου. Επηρεάζει ασφαλώς πολύ ο προϊστάμενος στην στάση του υφισταμένου, αλλά και αυτός με τη σειρά του επηρεάζει τη στάση του προϊσταμένου προς αυτόν. Η έννοια της αποδοχής της αναγνώρισης και της επιδοκμασίας είναι μία έννοια διπλής κατεύθυνσης. Θα ξεκινήσει από το διοικητικό στέλεχος αλλά θα πρέπει να τύχει ανταπόκρισης και από τον υφιστάμενο. Η αρχή της δημιουργίας αρμονικού κλίματος θα πρέπει να γίνει από τον προϊστάμενο, που με το παράδειγμα του θα επηρεάσει τους άλλους. Σε ένα αρμονικό κλίμα

συνεργασίας δεν κινδυνεύει η πειθαρχία, η ασφάλεια, η ηρεμία, η ισορροπία. Για να πετύχει όλα αυτά ο προϊστάμενος πρέπει να έχει τον σεβασμό και την επιδοκιμασία των υφισταμένων του και για να γίνει αυτό, πρέπει οι άλλοι να τον θεωρούν καλύτερό τους. Σε άλλες εποχές ήταν πιο εύκολο το έργο του προϊσταμένου γιατί στηριζόταν μόνο στην άσκηση της εξουσίας. Η πειθαρχία ήταν σκληρή και η τιμωρία άμεση. Σήμερα όμως ο εργαζόμενος είναι σε θέση να κρίνει κάθε εντολή, κι αισθάνεται αρκετά ελεύθερος και ανεξάρτητος για να την εφαρμόσει ή όχι.

Επομένως η επιτυχία του κοινού συμφέροντος απαιτεί την αλλαγή νοοτροπίας και σχέση συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.

Βασικές αρχές για τις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου είναι οι εξής:

α) Οι υφιστάμενοι πρέπει να 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 το ποιες είναι οι κύριες περιοχές ευθύνης λογοδοσίας του και συγκεκριμένα τι αποτελέσματα πρέπει να επιτύχει σε κάθε μία από αυτές. Με άλλα λόγια, πρέπει να γνωρίζει ποια είναι τα κριτήρια της επιτυχημένης επίδοσης για τις διάφορες δραστηριότητες της εργασίας του. Η απλή ανάθεση δραστηριοτήτων δεν είναι αρκετή. Για να αποφέρει αποτελέσματα η διατύπωση μιας εξουσιοδότησης, πρέπει να περιλαμβάνει και τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν. Υπάρχει τεράστια διαφορά μεταξύ του τι πρέπει να επιτευχθεί και του πως θα επιτευχθεί. Σε πολλές περιπτώσεις δίνεται περισσότερη προσοχή στο ένα βάρος του άλλου.

β) Ο προϊστάμενος πρέπει να δίνει στον υφιστάμενό του την ευκαιρία να κάνει κάτι:

Η ανάθεση εξουσίας δηλαδή να δώσουμε την ελευθερία στον υφιστάμενο να εργαστεί. Εάν υπάρχει στενός έλεγχος σχετικά με το πώς και το πότε πρέπει να γίνει το κάθε τι, τα αποτελέσματα που πραγματικά επιτυγχάνονται δεν αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειες του υφισταμένου. Μέσα σε ευρύτερα πλαίσια, πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύσσει πρωτοβουλία καθώς και τις πνευματικές του δυνατότητες στον προσδιορισμό του τρόπου επίτευξης ορισμένων στόχων. Ο προϊστάμενος δεν πρέπει να μπλέκει στις λεπτομέρειες του «πώς» θα γίνει κάτι, αλλά πρέπει να συγκεντρώσει τις προσπάθειές του στον έλεγχο, με την ευρύτερη βέβαια έννοια του όρου.

Η εμπιστοσύνη που δείχνει, συνήθως ανταμείβεται με την επιτυχή απόδοση. Ακόμα και τα σφάλματα που μπορεί να γίνουν, συμβάλλουν στη μελλοντική ανάπτυξη του υφισταμένου. Για τον λόγο αυτό, δεν πρέπει να δίνει έμφαση στο ίδιο λάθος, αλλά στην αιτία που το προκάλεσε, η οποία, αν επισημανθεί, μπορεί να αποφευχθεί στο μέλλον. Στην προκειμένη περίπτωση έχει εφαρμογή η παροιμία «τα παθήματα γίνονται μαθήματα».

γ) Ο προϊστάμενος πρέπει να δίνει στον υφιστάμενο βοήθεια και υποστήριξη:

Η επίτευξη αποτελεσμάτων σπάνια είναι υπόθεση ενός ανθρώπου. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται βοήθεια και υποστήριξη από πολλές πηγές και φυσικά από τους άλλους 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 τα πάει»:

Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει, σε συνεχή και περιοδική βάση, την επίδοσή του σε όλες τις περιοχές που έχει ευθύνη λογοδοσίας. Με αυτό τον τρόπο ελέγχει την πρόοδό του και εκτελεί, όπου χρειάζεται, τις απαραίτητες διευθετήσεις. Ο προϊστάμενος, επίσης απαλλάσσεται από το να εκτελεί αστυνομικά καθήκοντα-ελέγχου της 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 ανταμείβει τον υφιστάμενο με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει:

Η τελευταία αυτή αρχή αφορά το σύστημα τόσο των οικονομικών όσο και των μη οικονομικών αμοιβών με βάση τα επιτυγχανόμενα αποτελέσματα. Τίποτε δεν μπορεί να καταστρέψει πιο γρήγορα μία μέθοδο με προσανατολισμό τα αποτελέσματα όσο μπορεί να το κάνει η κατανομή των αμοιβών. Για να δικαιολογήσει την ύπαρξή του σαν μέσο ενθάρρυνσης για επιτεύξεις και βελτιώσεις, πρέπει λογικά το σύστημα αμοιβών να αντικατοπτρίζει αυτούς τους σκοπούς.

2.6. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΥΓΙΗΣ ΣΥΝΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.

Συνεργασία σημαίνει να εργάζονται μαζί τα άτομα ή διαφορετικά να «εργάζονται» μαζί και να μοιράζονται τα οφέλη. Ίσως αυτό είναι το βασικότερο στην ομάδα εργασίας. Τα άτομα τοποθετούν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης πάνω από τους προσωπικούς και μοιράζονται τα οικονομικά και ηθικά οφέλη από την προσπάθειά τους. Η συνεργασία προϋποθέτει τα άτομα να έχουν εμπιστοσύνη μεταξύ τους και να είναι πρόθυμα να συμμετάσχουν στην εργασία που θα διεξαχθεί, καθώς επίσης και να είναι έτοιμα να ανταλλάξουν πληροφορίες και να μοιραστούν αρμοδιότητες με τους υπολοίπους, γνωρίζοντας ότι θα βρουν ανταπόκριση.

Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη τα μέλη μιας ομάδας φανερώνουν τόσο τις δυνατότητες όσο και τις αδυναμίες τους, γνωρίζοντας ότι είναι αποδεκτά από τους υπολοίπους. Αυτό από μόνο τους δημιουργεί ένα πλαίσιο υπευθυνότητας. Τα άτομα υποστηρίζουν το πνεύμα της συνεργασίας και βοηθούν προσωπικά όταν κάποιος αντιμετωπίζει πρόβλημα κατά την εκτέλεση της εργασίας του.

Για να υπάρχει συνεργασία θα πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη των μελών στις ικανότητες των υπολοίπων και να αποδέχονται τα ενδιαφέροντα και τις ικανότητες των υπολοίπων και να αποδέχονται τα ενδιαφέροντα και τις ανησυχίες των άλλων ως όμοια με τα δικά τους. Είναι σημαντικό τα άτομα μιας ομάδας να μπορούν να μιλούν ελεύθερα δίχως φόβο ότι μπορεί να χαρακτηριστούν χαζά. Τόσο τα μέλη όσο και η ηγεσία θα πρέπει να προσπαθήσουν σκληρά ώστε να επιτύχουν θετική συνεργασία. Δίχως αυτή η ομάδα δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική.

Όταν υπάρχει ατμόσφαιρα συνεργασίας, τα άτομα είναι πρόθυμα να συμμετάσχουν, να δείχνουν εμπιστοσύνη, να ανταλλάσσουν πληροφορίες. Βρίσκουν τρόπους ώστε να είναι περισσότερο χρήσιμα τόσο ως προς την ομάδα όσο και ως προς τα υπόλοιπα μέλη και είναι περισσότερο πρόθυμα να αποδεκτούν τόσο τις δυνατότητες όσο και τις αδυναμίες των υπόλοιπων μελών. Τα προβλήματα μοιράζονται, τα άτομα δεν διστάζουν να τα αντιμετωπίσουν βοηθούμενοι από την πείρα, τις ικανότητες και τις γνώσεις των άλλων.

Στο πλαίσιο της συνεργασίας ένας βαθμός αντιπαράθεσης - σύγκρουσης θεωρείται απαραίτητος και χρήσιμος. Είναι αλήθεια βέβαια ότι, αν τα μέλη μιας ομάδας βρίσκονται σε μόνιμο κλίμα αντιπαράθεσεων μεταξύ τους, θα παρουσιαστούν δυσκολίες κατά την εκτέλεση της εργασίας.

Όταν όμως το ποσοστό των συγκρούσεων αυτών είναι το κατάλληλο, πολλές φορές δημιουργεί κατάλληλο κλίμα για νέες ιδέες.

Η σύγκρουση συχνά θεωρείται σαν κάτι για το οποίο ευθύνονται εκείνοι που δημιουργούν προβλήματα και μπορεί να αποφευχθεί. Άλλοι υποστηρίζουν ότι είναι αναπόφευκτη και αποτελεί μέρος της διαδικασίας.

Είναι αλήθεια ότι οι συγκρούσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται έτσι ώστε να αποτελούν βοήθεια για τη συνεργασία και όχι εμπόδιο.

Υπάρχουν δύο είδη συγκρούσεων:

Το πρώτο περιλαμβάνει την καταστρεπτική και αρρωστημένη μορφή συγκρούσεων και το δεύτερο την υγιή και εποικοδομητική μορφή συγκρούσεων.

Η υγιής μορφή συγκρούσεων αποτελεί βάση επίλυσης των προβλημάτων και αντιμετώπισης προσωπικών διαφορών.

Βοηθά στο να είναι χρήσιμοι και πολύτιμοι μεταξύ τους. Με αυτήν τη συμπεριφορά όχι μόνο επιλύεται κάθε πρόβλημα, αλλά αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της ομάδας και προάγεται η συνεργασία.

Για να είναι χρήσιμη η σύγκρουση πρέπει να υπάρχει:

- 1.Επίγνωση των αιτιών που δημιούργησαν τα προβλήματα μεταξύ των ατόμων.
- 2.Συζήτηση των αποτελεσμάτων.
- 3.Σαφήνεια στο τι αναμένεται και τι πρέπει να κάνει ο καθένας.
- 4.Επίγνωση για το πως θα είναι ωφέλιμη.
- 5.Να υπάρχει ομοφωνία για τις μελλοντικές δραστηριότητες. *

*Πηγή: «Επιστημονικό Μάρκετινγκ» Οκτώβριος 1994.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ.

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΑΜΟΙΒΗ - ΠΡΙΜ - ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ.

3.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ.

Βασική ευθύνη κάθε προϊσταμένου που κατέχει μία θέση στη βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας, είναι να διοικεί ανθρώπους. Κατά τη διοίκηση αυτή, για να αποκτηθεί το μέγιστο της παραγωγικότητας, υπάρχουν τρεις γενικοί αντικειμενικοί σκοποί που επιδιώκει ένας μάνατζερ (manager):

1. Να βελτιώσει την απόδοση των υφισταμένων στην εργασία τους με βάση τα επιτευχθέντα αποτελέσματα.

2. Να προπαρασκευάζει τους υφισταμένους για να αναλάβουν αυξημένη ευθύνη στο έργο που ήδη εκτελούν.

3. Να βοηθήσει τους υφισταμένους του να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν με βάση εργασίες ή καθήκοντα υψηλότερου επιπέδου.

Έτσι, το κλειδί για παραγωγικότητα είναι η εκτέλεση εργασίας και το κλειδί για την εκτέλεση της εργασίας είναι η υποκίνηση. Ο Μάνατζερ (Manager) πρέπει να υποκινήσει τους υφισταμένους του για να πετύχουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας.

Γενικά, οι άνθρωποι υποκινούνται, αλλά αυτό που έχει σημασία είναι, πόσο ισχυρή είναι η υποκίνηση και προς ποια κατεύθυνση στρέφεται. Γιατί αν ένας υπάλληλος αποδίδει σταθερά κάτω από ένα πρότυπο, όταν είναι ικανός να αποδώσει σε υψηλότερα επίπεδα, αυτό φανερώνει πως η δύναμη της υποκίνησής του είναι ανεπαρκής. Δεν βρίσκει στην εργασία του αυτό

που επιθυμεί με αποτέλεσμα να καταπιέζεται η πρωτοβουλία του. Για αυτό πρέπει ο Μάνατζερ (Manager) να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα εργασίας, ώστε να ενεργοποιήσει το δυναμικό των υφισταμένων του. Άλλωστε πολύ σωστά λέγεται, ότι ένας προϊστάμενος φέρνει καλά αποτελέσματα με την εργασία των άλλων. Πρέπει να βεβαιώνεται σε κάθε στιγμή ότι το προσωπικό ανταποκρίνεται στα καθιερωμένα STANDARDS παραγωγής καθώς και στις γενικότερες απαιτήσεις της εργασίας.

Από τον προϊστάμενο εξαρτάται η διαμόρφωση των καλών εργασιακών σχέσεων. Πρέπει να είναι σε θέση να προάγει τις ανθρώπινες σχέσεις, τόσο με καθένα από τα μέλη χωριστά, όσο και με την ομάδα της οποίας προϊσταται. Η επιρροή του είναι μεγάλη, γιατί αυτός θα προσλάβει, θα αμείψει, θα απολύσει. Κατευθύνει τις εργασίες, ασκεί δύναμη και δίνει ο ίδιος το παράδειγμα της πειθαρχίας. Συνέπεια αυτού είναι ότι ο προϊστάμενος δεν πρέπει να είναι καλός προγραμματιστής, καλός οργανωτής ή καλός συντονιστής, αλλά πάνω από όλα πρέπει να είναι καλός ηγέτης. Η καλή ηγετική ικανότητα αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό των Μάνατζερ (Manager) και δημιουργεί μέσα στην επιχείρηση τέτοια ατμόσφαιρα, ώστε επιτρέπεται η πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων καθώς και η εφαρμογή νέων μεθόδων πάνω στις δραστηριότητες της Διοίκησης και η ανάπτυξη της ατομικής πρωτοβουλίας.

Ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να διατηρεί σε υψηλά επίπεδα την αποδοτικότητα του προσωπικού του. Για να το πετύχει αυτό πρέπει να παίρνει μέτρα για τη διόρθωση των λαθών, τα οποία κάνουν τα άτομα εκείνα που δεν έχουν τις απαιτούμενες επιδεξιότητες, για την ενθάρρυνση εκείνων που δεν ικανοποιούνται από τα κίνητρα που θέτει η επιχείρηση, για την επαναφορά στη σωστή θέση εκείνων που ξέφυγαν από τους κανόνες της

επιχείρησης. Για να επιτελέσει το «ανθρώπινο» έργο του και να πετύχει στη διοικητική του λειτουργία, πρέπει να διαθέτει τις εξής ιδιότητες:

1. Ευφυΐα και διανοητική δύναμη.
2. Ισχυρή θέληση και επιμονή.
3. Αντικειμενικότητα ή δικαιοσύνη όπως μερικές φορές ονομάζεται.
4. Κατανόηση των ανθρώπων.

Η ικανότητα να καταλαβαίνει τις σκέψεις, τα αισθήματα και τα κίνητρα των άλλων.

5. Ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Η ικανότητα για αναθεώρηση και τροποποίηση των σχεδίων, χωρίς ανάγκη για μεγάλα χρονικά περιθώρια και η ικανότητα προσαρμογής του τρόπου διοίκησης στις απαιτήσεις των συγκεκριμένων συνθηκών εργασίας.

6. Πιθανότητα επικοινωνίας.

Η γνώση των μεθόδων για την αποτελεσματική μεταβίβαση των ιδεών. Η ικανότητα της επιλογής των σωστών, για την περίπτωση, μεθόδων και μέσων επικοινωνίας.

7. Η χρήση της εξουσίας.

Το να γνωρίζει πότε και πως να επαινεί, πότε και πως να επιπλήττει ή να επιβάλλει ποινές, πότε να γίνεται ήπιος και πως να επιτυγχάνει τη συνεργασία των υφισταμένων χωρίς πίεση ή εξαναγκασμό.

8. Ικανότητα ανάπτυξης των υφισταμένων.

Να αναγνωρίζει τα προσόντα και τις δυνατότητες των υφισταμένων και να καταβάλλει συστηματικές προσπάθειες για την ανάπτυξη και προώθησή τους.

9. Ικανότητες διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου.

Χρησιμοποιώντας το κατάλληλο σύστημα υποκίνησης και επικοινωνίας παροτρύνει τους υφισταμένους του να αναπτύξουν ζήλο,

εμπιστοσύνη και έντονη επιχειρηματική δραστηριότητα. Είναι δυνατόν με την κατάρτιση ενός δυναμικού προγράμματος επιχειρηματικής δράσης, να έχουμε την κατάλληλη οργάνωση και επάνδρωση της επιχείρησης.

Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι η δουλειά του Μάνατζερ (Manager)/ Προϊσταμένου/ Διευθυντή δεν είναι εύκολη. Η πορεία ανάμεσα στη γνώση και στην εφαρμογή είναι κουραστική και μακριά. Χρειάζεται υπομονή, επιμονή και μεθόδευση. Μάνατζμεντ (Management) σημαίνει «επιτυχάνω αποτελέσματα με τη συνεργασία άλλων ανθρώπων». Η συνεργασία είναι ένα βασικό πρόβλημα ανάμεσα στο διευθυντή και τους συνεργάτες του. Ειλικρίνεια, ξεκαθαρισμένοι στόχοι, καλή επικοινωνία, δημιουργία κινήτρων είναι στοιχεία που δεν πρέπει να αγνοηθούν. Πρέπει να το θελήσουμε και να το προσπαθήσουμε. Ας μην ξεχνάμε ότι «μεγάλοι άνδρες» δεν είναι αυτοί που δεν κάνουν λάθη, αλλά είναι αυτοί που δεν κάνουν τα ίδια λάθη δύο φορές. Είναι δύσκολη υπόθεση και μακροχρόνια. Αξίζει όμως τον κόπο να το δοκιμάσουμε, γιατί μόνο έτσι θα έχουμε δικαίωμα να επιβιώσουμε.

3.2. ΠΩΣ ΘΑ ΑΝΑΠΤΥΞΕΙ Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.

Κάθε προϊστάμενος ενδιαφέρεται να επιτύχει από τους υπαλλήλους του μία όσο το δυνατό μεγαλύτερη απόδοση. Ο εργαζόμενος με την σειρά του ενδιαφέρεται να δοκιμάσει όσο το δυνατό μία μεγαλύτερη ικανοποίηση. Μία από τις ικανοποιήσεις είναι ο μισθός. Η ηθική ικανοποίηση από την εργασία των περισσότερων ανθρώπων είναι, πολύ περιορισμένη, γιατί η φύση της εργασίας δεν ανταποκρίνεται στις ικανότητές τους. Το

συνηθέστερο είναι, η εργασία που κάνουν να ανταποκρίνεται σε βιοποριστικούς σκοπούς και να γίνεται από ανάγκη και όχι γιατί αισθάνονται μια κάποια έλξη για αυτήν. Ακόμα, το χαμηλό ημερομίσθιο τον κάνει να δουλεύει σε βάρος της ποιότητας. Υπάρχουν όμως και φορές που ενώ πληρώνεται καλά, η εργασία του δεν είναι καλή. Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος πρέπει να προσπαθήσει να υποκινήσει το ενδιαφέρον του υπαλλήλου.

Ένα μέσον για να εξασφαλίσουμε τη «σταθεροποίηση» του εργαζομένου στην επιχείρηση και να αυξήσουμε την απόδοσή του, είναι η ελάττωση των εντάσεων μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων.

Και πρώτα - πρώτα, η λογική λέει πως το καλύτερο είναι να απαιτήσουμε από τον κάθε άνθρωπο να κάνει μια εργασία για την οποία κατέχει και ικανότητες και κλίσεις με το να τοποθετηθεί «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Τότε μόνο η δραστηριότητα του ανθρώπου θα του δώσει αυτή τη χαρά της εργασίας, που εκφράζεται με μία βαθιά προσκόλληση στο έργο, ακόμη και κάτω από τις πιο δύσκολες συνθήκες. Το συνηθέστερο σήμερα είναι, ότι δεν αγαπά την εργασία που κάνει, για την οποία όμως είναι υποχρεωμένος να καταναλώσει όλες του τις δυνάμεις. Με ποια ψυχολογικά μέσα θα μπορούσε να αυξηθεί η χαρά της εργασίας και να υποκινηθεί το ενδιαφέρον του για μια απασχόληση που δεν τον τραβά ιδιαίτερος ; Ποιο θα ήταν το ερέθισμα, το κίνητρο που θα τον έσπρωχνε να δώσει τον καλύτερο εαυτό του σε συνθήκες εργασίας όχι και τόσο ευχάριστες ;

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι. Π.χ. μπορούμε να βάλουμε στον φάκελο πληρωμής του μια επιστολή που να περιέχει είτε έναν έπαινο, είτε ενθαρρυντικά λόγια, είτε γενικά μια συμβουλή.

Πραγματικά, την ημέρα της πληρωμής ο υπάλληλος είναι στην καλύτερή του φόρμα για να ανταποκριθεί στις επιθυμίες του προϊσταμένου που μπορεί να επωφεληθεί από τη διάθεση αυτή για να πετύχει μερικές παραχωρήσεις. Αλλά αυτά είναι μικρές στρατηγικές που γενικά δεν μας δίνουν αποτελέσματα διαρκείας. Για να βρούμε μια αποτελεσματική παρότρυνση, πρέπει να κάνουμε τη διάκριση μεταξύ ενοχλήσεως και ενθαρρύνσεως.

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 τους επιτρέπει να εκτελέσουν με μεγαλύτερη ταχύτητα το έργο τους.

Σήμερα, που η εργασία και ειδικά η εργασία της μηχανής γίνεται σε συσχέτιση με την ταχύτητα, συχνά ένας εργάτης χαρακτηρίζεται σαν τεμπέλης γιατί δεν του είναι δυνατόν να προσαρμοστεί ψυχικά στην απαιτούμενη ταχύτητα. Αν θέλουμε να παρακινήσουμε έναν εργαζόμενο να εργαστεί καλύτερα ή ταχύτερα πρέπει να το κάνουμε με έναν έμμεσο τρόπο που να γίνει αντιληπτός, εκπνέοντας του ότι αυτός ο ίδιος είναι εκείνος που αυξάνει τον ρυθμό του. Μέσα για το σκοπό αυτού είναι:

Να αυξηθεί η εμπιστοσύνη στον εαυτό του.

Ο προϊστάμενος πρέπει να βρει τρόπο να εμπνεύσει στον υπάλληλό του μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ικανότητές του και να τον κάνει να κατανοήσει, ότι δικαιούται να περιμένει από τον εαυτό του μια μεγαλύτερη εργασία: «Για σένα κρατήσαμε αυτή τη δουλειά, είμαι βέβαιος, ότι θα τη βγάλεις πέρα, είσαι ικανός και έχει ζήλο», κλπ. Τέτοιες ενθαρρύνσεις, που

υπογραμμίζουν τις προσωπικές ιδιότητες, μπορούν να κάνουν θαύματα (και όπως λένε και οι Γάλλοι: «η ευγένεια υποχρεώνει»).

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

Από άποψη ψυχολογική, θα πρέπει να κάνουμε διάκριση μεταξύ καλής θελήσεως και ικανότητας για την εκτέλεση μιας εργασίας. Μπορεί να έχουμε καλή θέληση, αλλά να λείπουν οι ικανότητες και αντίθετα. Όπου λείπει η καλή θέληση μπορούμε να επιτύχουμε καλά αποτελέσματα υποκινώντας το φιλότιμο, ενώ και η καλύτερη θέληση του κόσμου δεν αρκεί για να αναπληρώσουμε ανύπαρκτες ικανότητες. Ο εργαζόμενος που είναι ψυχο-φυσιολογικά ανίκανος να κάνει ένα έργο που του ανέθεσαν, δεν θα πάψει να σκέφτεται την κατωτερότητά του και να βασανίζεται.

Μια άλλη επικίνδυνη περίπτωση είναι όταν η ενθάρρυνση κολακεύει τη ματαιοδοξία του υπαλλήλου με το να του εκφράζουμε μια εμπιστοσύνη που δεν ανταποκρίνεται στις ικανότητές του, οπότε τελικά θα προκύπτει οπωσδήποτε μια διάψευση που θα τον αποθαρρύνει.

Για να εμπνεύσει ο προϊστάμενος στους άλλους μια εμπιστοσύνη για τον εαυτό τους, πρέπει ο ίδιος να έχει κύρος, ώστε η γνώμη του να μην τους αφήνει αδιάφορους. Υπάρχουν και άτομα, τα οποία αν τους δείξετε εμπιστοσύνη είναι σαν να τα ενθαρρύνετε προς το κακό. Τα άτομα αυτά εύκολα καταχρώνται την εμπιστοσύνη που τους δείχνετε.

Προκειμένου λοιπόν να ενθαρρύνει κανείς, χρειάζεται πρώτα να γνωρίζει τις ατομικές ιδιομορφίες του κάθε εργαζόμενου.

Με τους επαίνους.

Είπαμε ότι ο άνθρωπος, για να βεβαιωθεί ότι αξίζει επιζητεί την επιδοκιμασία και τους επαίνους. Του αρέσει να του λένε ότι είναι καλός, λογικός, προικισμένος, ικανός. Οι εκτιμήσεις αυτές ενισχύουν το αίσθημα που έχει για την ίδια του την αξία. Και η ικανοποίηση που αισθάνεται αποτελεί ένα ερέθισμα για την μετέπειτα εργασία του και δημιουργεί θετικά συναισθήματα προς το πρόσωπο του προϊσταμένου.

Με τη πράξη επαίνου η απόδοση αυξάνει, γιατί η χαρά, που αισθάνεται το άτομο, το χαλαρώνει και του αυξάνει την ενεργητικότητά του. Επομένως έχει συμφέρον ο προϊστάμενος να κάνει χρήση επαίνου.

Ο έπαινος βοηθά στην εναρμόνιση των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση. Μπορεί λοιπόν ο προϊστάμενος να αρπάζει κάθε ευκαιρία που του δίνεται, για να συγχαρεί τον εργαζόμενο για την καλή εκτέλεση, αντί να αρπάζει κάθε ευκαιρία για να τον τιμωρήσει για κάποιο λάθος.

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

Τα άτομα που υποφέρουν από συναισθήματα κατωτερότητας έχουν περισσότερο ανάγκη από επαίνους για να υπερκινήσουν την τάση που έχουν για κατάθλιψη και για να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση.

Παρόλο όμως ότι η ψυχολογική αξία του επαίνου έχει γίνει σήμερα αποδεκτή, η εφαρμογή της εν τούτοις μας αφήνει ακόμη σκεφτικούς. Γιατί, οι εργαζόμενοι συχνά επωφελούνται από την εκδήλωση ικανοποιήσεως που εκδηλώνει ο προϊστάμενος και απαιτούν αύξηση μισθού: «Εάν είναι ευχαριστημένος, ας πληρώσει». Αυτό το επιχείρημα είναι εύλογο, γιατί ο

εργαζόμενος έχει συνεπώς την εντύπωση ότι αμείβεται ανεπαρκώς και κατά συνέπεια προσπαθεί να πιαστεί από κάθε ευκαιρία που του δίδεται για να αυξήσει το μισθό του.

Στις επιχειρήσεις οι έπαινοι αντικαθίστανται συχνά από τα βραβεία. Εν τούτοις το ψυχολογικό αποτέλεσμα των δύο αυτών μορφών επιδοκίμασias επαίνου και βραβείου δεν είναι το ίδιο. Ο έπαινος δημιουργεί μια άμεση ικανοποίηση, επιδρά πάνω στην επιμονή και το ζήλο. Ενώ το βραβείο συνδέεται με την ιδέα ενός κάποιου επιπέδου κέρδους ή παραγωγής. Σε επιχειρήσεις μάλιστα όπου οι εργάτες αμείβονται άσχημα, το βραβείο χρησιμεύει συχνά σαν συμπλήρωμα ενός ανεπαρκούς ημερομισθίου. Εξάλλου ο αόριστος και απροσδόκητος χαρακτήρας του επαίνου παίζει επίσης κάποιο ρόλο. Ποτέ δεν μπορεί να είναι κανείς σίγουρος αν θα λάβει και πότε θα λάβει έναν έπαινο. Ενώ το βραβείο είναι κάτι που έχει αντικειμενικά καθοριστεί και που ο εργαζόμενος ξέρει εκ των προτέρων ότι θα το πάρει. Ο έπαινος που εκφράζεται με λόγια, έχει έναν χαρακτήρα πιο ιδεαλιστικό, ενώ η φύση του βραβείου είναι πιο ιδεαλιστικό, ενώ η φύση του βραβείου είναι πιο υλιστική. Ο έπαινος γίνεται από άνθρωπο σε άνθρωπο, ενώ το βραβείο είναι αποτέλεσμα μιας εμπορικής συμφωνίας.

Ο έπαινος έχει εξάλλου το πλεονέκτημα ότι προκαλεί λιγότερο την ζήλια μεταξύ συναδέρφων και δεν προκαλεί την απληστία στον ίδιο βαθμό που κάνει το βραβείο.

Τα κοινωνικά άτομα δίδουν μεγαλύτερη σημασία «σε έναν καλό λόγο» παρά στα χρήματα. Προτιμούν, όπως λένε μια καλή μεταχείριση από έναν ψηλότερο μισθό. Εξάλλου, το σύστημα των βραβείων δεν έχει ακόμη γενικευτεί και έτσι σε πολλές επιχειρήσεις, ο έπαινος μένει το μόνο μέσο επιδοκίμασias.

Ο κίνδυνος του επαίνου είναι η κολακεία. Γίνεται μια κολακεία για να επιτευχθεί ένας προσωπικός σκοπός. Όλοι ξέρουμε τον τρόπο που μεταχειρίζονται μερικοί προϊστάμενοι προκειμένου να απαλλαγούν με έναν αξιοπρεπή τρόπο από έναν υπάλληλο.

Είναι η στρατηγική του υπερβολικού επαίνου. Στην επαγγελματική ζωή η τακτική αυτή πρέπει να χαρακτηριστεί σαν ανήθικη, γιατί προξενεί στον εργαζόμενο ένα συναίσθημα ευχαριστήσεως που μπορεί να τον αποκοιμίσει σαν ναρκωτικό.

Ας μην ξεχνάμε ακόμη, ότι ο συνεχής έπαινος μπορεί να δημιουργήσει τον υπεροπτικό τύπο. Ο υπάλληλος που τον δέχεται γίνεται ματαιόδοξος και χάνει κάθε επιθυμία να βελτιωθεί, αποκτά μια εμπιστοσύνη στον εαυτό του που είναι ψεύτικη και όταν βρεθεί μπροστά σε δυσκολίες δεν μπορεί να τις υπερνικήσει, γιατί δεν είχε καθόλου προετοιμαστεί.

Όταν οι έπαινοι είναι συνεχείς οι υπάλληλοι αρχίζουν να δυσπιστούν, δεν τους θεωρούν ειλικρινείς και σταματούν να δίνουν σημασία. Το παίρνουν σαν το «επαγγελματικό χαμόγελο» των πωλητριών και στο τέλος ο προϊστάμενος χάνει περισσότερο από ότι θα κέρδιζε.

Και εδώ, όπως και στη μομφή, διακρίνουμε δύο ειδών επαίνους: τον υποκειμενικό και τον αντικειμενικό.

Ο υποκειμενικός είναι φύσεως συναισθηματικής, χαρακτηρίζεται από έναν τόνο θαυμασμού και κάνει χρήση του υπερθετικού. Δίνει την εντύπωση ενός χαδιού, μιας κολακείας.

Ο αντικειμενικός έπαινος, αντίθετα, υπογραμμίζει κατά τρόπο απρόσωπο την εργασία που έγινε. Ο συναισθηματικός έπαινος μπορεί να μην ανταποκρίνεται στα γεγονότα, ενώ ο αντικειμενικός είναι πάντα σύμφωνος με την πραγματικότητα.

Κάθε εργαζόμενος ξέρει να κάνει τη διάκριση μεταξύ κολακείας και σοβαρής και αντικειμενικής αξιολογήσεως της εργασίας του.

Εφαρμόζοντας την αποτελεσματική αυτή μέθοδο του επαίνου, που είναι η καλύτερη, πρέπει να πούμε ακόμη ότι υπάρχουν προϊστάμενοι που δεν κάνουν επαίνους, όχι γιατί είναι κακοί αλλά γιατί πιστεύουν ότι η επαγγελματική εργασία είναι καθήκον φυσικό και το θεωρούν ανώφελο να την υποκινούν και να την ενθαρρύνουν. Κατά τη γνώμη τους, πρέπει οι υπάλληλοι να είναι ευχαριστημένοι εφόσον δεν τους γίνονται παρατηρήσεις. Πολλές φορές η στάση αυτή αναγνωρίζεται σαν σωστή όταν μάλιστα οι προϊστάμενοι δείχνουν καλοσύνη, προ πάντων όταν αυτοί είναι τύποι σιωπηλοί και δεν εκφράζονται εύκολα.

Υπάρχουν μερικοί φιλόδοξοι υπάλληλοι που παρακινούνται στην εργασία, όταν ακούν να επαινούνται τρίτα πρόσωπα. Θα ήθελαν και αυτοί να ήταν στη θέση τους. Γίνεται ένα είδος άμιλλας. Αλλά αυτό είναι ένα δίκικο μαχαίρι, γιατί πιο συχνά ο έπαινος των τρίτων προσώπων προκαλεί τη δυσαρέσκεια στους άλλους, που τον αισθάνονται σαν μία προσβολή: «Προτιμούν τον άλλο και όχι εμένα», σκέπτεται καθένας από τους άλλους. Αισθάνονται ζήλια προς αυτόν και κάθε άλλο παρά έχουν διάθεση να τον μιμηθούν.

Καμία φορά, πιστεύουν ότι αυτός είναι ένας τρόπος για να δείξει ο προϊστάμενος ότι δεν είναι ευχαριστημένος από τη δική του την εργασία. Πιστεύουν ότι μεταχειρίζεται αυτόν τον τρόπο, γιατί δεν τολμά ανοικτά να πει ότι είναι δυσαρεστημένος με την εργασία τους. Ανάλογα με το άτομο, μπορεί να γίνεται με σύνεση χρήση του τρόπου αυτού του επαίνου.

Με την μορφή τρίτων.

Στις μικρές επιχειρήσεις, όπου το προσωπικό είναι λίγο και υπάρχουν άμεσες επαφές, προσπαθούν καμιά φορά να παρεμποδίσουν ένα νέο υπάλληλο να κάνει τα ίδια λάθη με του προκατόχου του, αναφέροντας τα ελαττώματα και τα λάθη εκείνου και μετά του δίνουν μια ιδανική εικόνα του καλού υπαλλήλου. Η κατηγορία λοιπόν εναντίον του άλλου χρησιμεύει σαν σημείο εκκινήσεως για την παρουσίαση του ιδανικού υπαλλήλου. Τη μέθοδο αυτή την χρησιμοποιούν πολύ συχνά οι νοικοκυρές, όταν προσλαμβάνουν υπηρεσία και φαίνεται να είναι αποτελεσματική. Εντυπωσιάζει μερικούς που προσπαθούν να γίνουν καλύτεροι από τους προκατόχους του. Εντούτοις, η μέθοδος αυτή μπορεί να καταλήξει σε ένα αποτέλεσμα τελείως αρνητικό. Ο υπάλληλος μπορεί να σκεφτεί: «Αν μιλά έτσι για αυτόν που έφυγε, το ίδιο θα κάνει μεθαύριο και για μένα». Έτσι αρχίζει να αισθάνεται μια δυσπιστία.

Με την ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας του προσωπικού.

Η επιχείρηση που επιτρέπει στους υπαλλήλους της να κάνουν παρατηρήσεις και να τις θέτουν υπόψη της διοικήσεως 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 «τα κουτιά προτάσεων» ή κουτιά ιδεών» όπως γίνεται σε επιχειρήσεις της Γαλλίας. Οι εργαζόμενοι δέχονται ειδικές αμοιβές για αυτές τους τις προτάσεις. Το σύστημα αυτό είχε πρωτοεμφανιστεί στην Αμερική κατά τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο. Η GENERAL ELECTRIC COMPANY, το είχε εισαγάγει από το 1919. Σε μία

περίοδο 20 ετών είχαν γίνει 300.000 προτάσεις από τις οποίες 25% έγιναν αποδεκτές και αμείφθηκαν με ποσά που έφθαναν καμιά φορά μέχρι 250.000 δολάρια.

Στην Ευρώπη δεν είχαμε ακόμη μεγάλες εφαρμογές της μεθόδου αυτής. Θα τη βρούμε κυρίως στη Γαλλία και τη Γερμανία. Ένα πείραμα έγινε και στην Ελβετία.

Οι εργάτες όμως παραπονιούνται, ότι παίρνουν πολύ λίγα από τις προτάσεις που κάνουν, ενώ ο εργοδότης κερδίζει πολύ περισσότερα. Υπάρχουν μερικοί εργαζόμενοι που ζητούν να έχουν όλο το κέρδος δικό τους, πράγμα που δεν είναι δίκαιο. Το σωστότερο ίσως θα ήταν να μοιράζονται, τα κέρδη. Πάντως το θέμα της αμοιβής κάνει πολλούς να πιστεύουν, πως δεν αξίζει τον κόπο να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες και να γίνονται εξαιρετικοί, εφόσον πολύ περισσότερο από αυτούς θα επωφεληθεί ο εργοδότης.

Παρά τις επιφυλάξεις που διατυπώσαμε, πιστεύουμε ότι οι προτάσεις εργατών πρέπει να ενθαρρύνονται σαν μέσο που υποκινεί τη χαρά της εργασίας. Είναι μια ευκαιρία για να αναπτυχθεί μια δημιουργική ενεργητικότητα που βρίσκεται «εν υπνώσει» σε κάθε ανθρώπινο ον. Έτσι, ο εργάτης αισθάνεται, ότι είναι ένας απαραίτητος τροχός μέσα στην επιχείρηση και το συναίσθημα αυτό του επιβάλλει να επιδείξει μεγαλύτερο ενδιαφέρον και δραστηριότητα. Οι προτάσεις λοιπόν του προσωπικού αξίζουν να εξετασθούν με προσοχή. Κάνουν τον εργαζόμενο να ξεφεύγει από την μονοτονία της εργασίας του και κατευθύνει την προσοχή του σε νέες δυνατότητες και ακόμα κάνουν και τον ίδιο τον προϊστάμενο να διατηρεί ένα πνεύμα ευκίνητο και να αποφεύγει έτσι την επικίνδυνη ρουτίνα.

Έτσι, οι προτάσεις αποτελούν μέρος της ψυχικής υγιεινής, γιατί αποτελούν έναν παράγοντα που ζωντανεύει και δίνει νέες ελπίδες. Με αυτό

το πρίσμα πρέπει να βλέπουμε τις προτάσεις και όχι μόνο με το πρίσμα της υλικής αμοιβής. Είναι ένα μέσο διατήρησης της ψυχικής ισορροπίας στην εργασία στην εποχή μας που τόσο πολύ χαρακτηρίζεται από την μηχανοκρατία. Οι προτάσεις δεν πρέπει να περιορίζονται στη βελτίωση του τεχνικού εξοπλισμού, αλλά πρέπει να επεκτείνονται και στις συνθήκες και το κοινωνικό περιβάλλον της επιχειρήσεως. Το προσωπικό πρέπει να έχει το δικαίωμα να υποβάλλει τα παράπονά του και να κάνει και την κριτική του χωρίς επιφυλάξεις.

3.3. Η ΑΜΟΙΒΗ ΣΑΝ ΔΥΝΑΜΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.

3.3.1. Η ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ.

Το ύψος της αμοιβής έχει δύο βασικές επιδράσεις:

α) Την προσέλκυση ή όχι προσοντούχων στελεχών για να προσληφθούν στην επιχείρηση.

β) Την υποκίνηση του προσωπικού για υψηλές αποδόσεις.

Ο βαθμός πραγματοποίησης αυτών των σκοπών εξαρτάται από το ύψος των μισθών και των ημερομισθίων αλλά και από το τρόπο χορήγησης. Παράλληλα η υπερκέραση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβής, είναι το σοβαρότερο πρόβλημα που προκύπτει γιατί συσχετίζεται με την υποκίνηση του προσωπικού. Το χρήμα σαν μία από τις υποκινητικές δυνάμεις έχει αναγνωρισθεί στην πράξη και την θεωρία.

Ο βαθμός επίδρασης της αμοιβής στην υποκίνηση του προσωπικού εξαρτάται από το βαθμό εκτίμησης του προσωπικού της αξίας του χρήματος

σε σχέση με τις ανάγκες του και από τη δύναμη της προσδοκίας ότι θα επιβραβευθεί μία προκαθορισμένη συμπεριφορά. Ο VICTOR VROOM εμφανίζει τη σχέση αυτή με τον τύπο «υποκινητική» δύναμη = αξία + προσδοκία. Στον τύπο αυτό η υποκινητική δύναμη εξαρτάται από την αξία που δίνει ο καθένας στο χρήμα σαν μέσο ικανοποίησης των αναγκών του, αλλά και κυρίως από την προσδοκία που κατέχει κάθε εργαζόμενος ότι θα ανταμειφθεί αφού εκτελέσει καλά την εργασία του.

Ο ρόλος των επικεφαλής στη λύση του προβλήματος αυτού είναι η θέση στόχων εκτέλεσης τόσων, όσων οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να πραγματοποιήσουν και παράλληλα η αμοιβή να επιβραβεύει την επιτυχία.

3.3.2. ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΟΥ ΥΠΟΚΙΝΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ.

Η φύση του προβλήματος στην αμοιβή κάνει δύσκολη την εφαρμογή συστημάτων αμοιβών και την αποδοχή τους από τους εργαζομένους.

Τα περισσότερα συστήματα αμοιβών στηρίζονται στην ωριαία ή μηνιαία αμοιβή και όχι σε άλλα κριτήρια. Τα συστήματα αυτά δεν υποκινούν το προσωπικό ή δε εφαρμογή τους κατά τα τελευταία έτη καλύπτει ποσοστό μεγαλύτερο του 86% των εργατών και σχεδόν το σύνολο των υπαλλήλων γραφείων στις ΗΠΑ.

Τα συστήματα αμοιβών με υποκινητική βάση, εφαρμόζονται στους υπαλλήλους πωλήσεων όπου καθορίζονται ειδικά βραβεία ή ποσοστά επί των πωλήσεων και σε μικρά ποσοστά σε άλλες εργασίες.

Στην κατάρτιση ενός αποτελεσματικού σχεδίου αμοιβών με υποκινητική βάση αντιμετωπίζονται οι ακόλουθες δυσκολίες :

1. Η επιλογή και η εξεύρεση ενός αποδεκτού και σωστού μέτρου μέτρησης της εκτελούμενης εργασίας σε διαφορετικές θέσεις του οργανισμού.

2. Τα επιλεγόμενα μέτρα πρέπει να σχετίζονται άμεσα με τους σκοπούς του οργανισμού και με τη δυσκολία συσχετισμού μέτρου και σκοπού του οργανισμού.

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

4. Η διαφαινόμενη και πολύ συχνή αντίθεση, στην αρχή τουλάχιστον της εφαρμογής των συστημάτων αμοιβής με υποκινητικό περιεχόμενο.

Ειδικότερα το πρόβλημα του καθορισμού των σταθερών (STANDARDS) απόδοσης, σε σχέση με τους επιδιωκόμενους σκοπούς του οργανισμού, αποτελεί την κυριότερη δυσκολία.

Ειδικότερα στην πράξη είναι δυνατή η καθιέρωση ενός (STANDARD) σαν μέτρου εκτίμησης και αμοιβής, η πραγματοποίηση του οποίου είναι πολύ εύκολη και δεν συνεπάγεται ιδιαίτερη προσπάθεια από τους εργαζόμενους το οποίο όμως δεν είναι εναρμονισμένο με τους στόχους του οργανισμού.

Εξάλλου, δεν είναι δυνατή η μέτρηση πολλές φορές, δραστηριοτήτων που συμβάλλουν περισσότερο στην επιτυχία των 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.

3.3.3 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 στάνταρ (STANDARD) απόδοσης π.χ. 100 τεμάχια την ώρα με 50 δραχμές την ώρα αμοιβή και συνολικά 800 τεμάχια στις 8 ώρες και αμοιβή 400 δραχμές. 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 η αμοιβή είναι 6 σεντς (cents) και για απόδοση κάτω από 60 μονάδες είναι 4 6 σεντς (cents).

3. Η μέθοδος της ομαδικής κατά τεμάχιο αμοιβής.

Με αυτή λαμβάνονται ομαδικά οι εργαζόμενοι και όχι ατομικά. Συνήθως η ομάδα πρέπει να εκτελεί μία εργασία που μόνο ομαδικά μπορεί να γίνει. Στη μέθοδο αυτή καθορίζονται στάνταρτ (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 συν 2 από τις 4 ώρες που εξοικονόμησε.

2.Η μέθοδος του ποσοστού κατά 100%.

Αποτελεί συνδυασμό της κατά τεμάχιο αμοιβής και της χρονικής αμοιβής μόνο που εδώ η αμοιβή βασίζεται σε στάνταρτ (STANDARD) χρόνο και όχι STANDARD μονάδες παραγωγής. Η μέθοδος αυτή προβλέπει ποσοστό 100% αμοιβή για κάθε εξοικονομημένη ώρα εργασίας.

3. Η μέθοδος BEDAUX.

Η μέθοδος είναι όμοια με την κατά 100% προσαύξηση με την διαφορά ότι ο εργαζόμενος θα λάβει 75% το δε υπόλοιπο 25% θα το λάβουν αυτοί που συνέβαλαν έμμεσα στην πραγμάτωση του π.χ. επόπτες ειδικοί στάνταρτ (standards).

4.Η μέθοδος ROWAN.

Στηρίζεται στις παραπάνω μεθόδους. Η βασική διαφορά όμως είναι ότι διαιρείται ο σταθερός απαιτούμενος χρόνος π.χ. 12 ώρες με τον εξοικονομούμενο, το δε ποσοστό 33% που βρίσκεται αποτελεί την πρόσθετη αμοιβή για την υψηλή απόδοση. Η μέθοδος εφαρμόζεται όταν υπάρχουν χαμηλά στάνταρτ (standards).

5. Η μέθοδος CANTT.

Η μέθοδος που υποστηρίχθηκε από τον HENRY CANTT, προβλέπει τη χορήγηση ποσοστιαίας προσαυξήσεως πολλαπλασιαζόμενης επί την αξία του σταθερού χρόνου. Ενώ ο εργαζόμενος π.χ. έχει απόδοση σύμφωνη με το σταθερό χρόνο των 8 ωρών, θα λάβει την αμοιβή του προσαυξημένη κατά 20% επί της αμοιβής του σταθερού χρόνου. Εάν αντίθετα ο εργαζόμενος δεν καλύψει την απόδοσή του στο χρόνο των 8 ωρών, θα λάβει την αμοιβή των 8 ωρών χωρίς προσαύξηση.

Το σύστημα αμοιβής με κριτήριο το χρόνο οι PIGORS / MYERS υποστηρίζουν ότι πρέπει να εφαρμόζεται όταν:

α) Δεν είναι δυνατή η μέτρηση της παραγωγής.

β) Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να επιδράσουν ή ασκούν λίγο έλεγχο στην παραγόμενη ποσότητα ή δεν υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ παραγωγής και προσπάθειας (π.χ. αυτοματοποιημένη εργασία).

γ) Υπάρχουν συχνές διακοπές εργασίας με υπαιτιότητα των εργαζομένων.

δ) Η ποιότητα της εργασίας είναι μεγάλης σημασίας.

ε) Υπάρχει σωστή εποπτεία και οι επόπτες γνωρίζουν ποιο είναι το έργο κάθε ημέρας.

στ.) Οι ανταγωνιστικές συνθήκες και ο έλεγχος κόστους δεν απαιτούν γνώση του κόστους εργασίας κατά μονάδα στη παραγωγή.

Το σύστημα της κατά παραγωγή αμοιβής επιτυγχάνεται όταν:

α) Οι μονάδες παραγωγής μπορούν να μετρηθούν.

β)Μια καθαρή σχέση υπάρχει με πολύ προσπάθεια των εργαζομένων και παραγωγής.

γ)Η εργασία είναι δεικτική καθορισμού «σταθερών».

δ)Η σημασία της ποιότητας είναι μικρότερη της ποσότητας.

ε)Η εποπτεία δεν είναι ικανοποιητική, οι δε επόπτες δεν μπορούν να αφιερώσουν την προσοχή τους στην εκτέλεση της εργασίας των υφισταμένων τους.

στ.Ο συναγωνισμός και ο έλεγχος του κόστους προϋποθέτουν ακριβή γνώση του κόστους εργασίας κατά μονάδα παραγωγής π.χ. στην παραγωγή υποδημάτων.

3.4. ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

Κάθε οργανισμός, επιχείρηση, ή υπηρεσία παρέχει στους υπάλληλους μερικά ωφελήματα, πέρα από το βασικό μισθό, ή ημερομίσθιο. Αυτά τα ωφελήματα είναι δυνατό να εξασφαλίσουν οικονομική προστασία κατά κινδύνων όπως είναι η αρρώστια, το ατύχημα, η ανεργία και η απώλεια εισοδήματος που οφείλεται στη συνταξιοδότηση. Είναι δυνατόν ακόμα να παρέχουν ένα επιπλέον εισόδημα και ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας. Μερικά ωφελήματα βοηθούν στην ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων.

ΕΙΔΗ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.

1) Οικονομικές εξυπηρετήσεις.

Μερικά είδη εξυπηρετήσεων που παρέχουν οι επιχειρήσεις έχουν άμεση σχέση με τα 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 δια του οποίου ο υπάλληλος μπορεί να αγοράσει μετοχές της επιχείρησης. Η επιχείρηση είτε προσθέτει τη δική της συμβολή στο κεφάλαιο του υπαλλήλου και αγοράζει τις μετοχές επ' ονόματί του ή του δίνει τη μετοχή σα δώρο πάνω στις οικονομίες του. Έτσι ο υπάλληλος δεν διατρέχει κίνδυνο να χάσει χρήματα.

α) Πιστωτικοί συνεταιρισμοί.

Πιστωτικοί συνεταιρισμοί δημιουργούνται για να υπηρετήσουν τις οικονομικές ανάγκες των υπαλλήλων. Ο πιστωτικός συνεταιρισμός ενθαρρύνει την οικονομία προσφέροντας τόκο υψηλότερο από τον πληρωνόμενο από πολλές εμπορικές τράπεζες. Επίσης υπηρετεί σαν δανειστικός θεσμός, από τον οποίο ο υπάλληλος είναι δυνατό να δανειστεί χρήματα. Η ύπαρξη πιστωτικού συνεταιρισμού που διευθύνεται από τους υπαλλήλους, παρέχει πρόσθετη ασφάλεια στους υπαλλήλους της επιχείρησης, χωρίς το μάλιστα να ανακατεύεται σε τέτοια λεπτομερειακά θέματα όπως είναι η έγκριση ή όχι δανείων και επιστροφή τους που όχι μόνο απαιτούν χρόνο, αλλά συχνά είναι και ενοχλητικά.

β) Οικονομική βοήθεια από την επιχείρηση.

Ενώ οι πιστωτικοί συνεταιρισμοί είναι δανειστικοί οργανισμοί και στις περισσότερες περιπτώσεις είναι ικανοί να βοηθήσουν, έναν υπάλληλο που χρειάζεται οικονομική βοήθεια, υπάρχουν ευκαιρίες κατά τις οποίες βοηθούν τους υπαλλήλους χορηγώντας δάνεια με ένα μικρό, ή χωρίς τόκο.

Μερικές επιχειρήσεις χορηγούν δάνεια για αγορά σπιτιού και παρέχουν άλλη οικονομική βοήθεια που θα συμβάλλει στην ευημερία και το ηθικό του υπαλλήλου.

2) Προγράμματα ασφαλείας.

Μία από τις παλαιότερες και πιο δημοφιλείς εξυπηρετήσεις προς τους εργαζομένους είναι το πρόγραμμα ομαδικής ασφάλειας ζωής. Σαν κανόνας, το ποσό της κάλυψης ασφάλειας ζωής, για έναν υπάλληλο εξαρτάται μόνο από το επίπεδο του μισθού του. Ωστόσο σε βιομηχανικές επιχειρήσεις υπάρχουν πολλά προγράμματα που παρέχουν το ίδιο ποσό ασφάλειας, ανεξάρτητα του μισθού. Όμως σε μερικές επιχειρήσεις οι υπάλληλοι πληρώνουν το κόστος, ή μοιράζεται από τους υπαλλήλους και την επιχείρηση. Τα πιο κοινά είδη ομαδικής ασφάλειας για υπαλλήλους παρέχουν πλεονεκτήματα σε περίπτωση θανάτου, θανάτου από ατύχημα ή διαμελισμού. Προγράμματα ιατροφαρμακευτικής και νοσοκομειακής περίθαλψης είναι επίσης δημοφιλείς εξυπηρετήσεις, παρεχόμενες από τον εργοδότη με μια πολιτική δια μέσου μιας ασφαλιστικής εταιρίας.

3) Επιστημονικές εξυπηρετήσεις.

Πολλές επιχειρήσεις θέτουν στην διάθεση των εργαζομένων δωρεάν τις υπηρεσίες των επιστημονικών τους στελεχών. Δικηγόροι και λογιστές, που απασχολούνται στις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις, κατέχουν

γνώση και επιδεξιότητες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος των υπαλλήλων. Ένας δικηγόρος μπορεί να συμβάλλει αφάνταστα στις ανάγκες του υπαλλήλου παρέχοντας βοήθεια για σύνταξη μιας διαθήκης, δίνοντας συμβουλές για συμβόλαια και βοηθώντας τους υπαλλήλους να βρουν προσωπικό με προσόντα για να χειριστεί πολύπλοκες νομικές περιπτώσεις.

Όμοια τα talέντα ενός λογιστή μπορούν να τεθούν στη διάθεση των υπαλλήλων που χρειάζονται βοήθεια για συμπλήρωση των φορολογικών τους δηλώσεων, ή για άλλα παρόμοια προβλήματα.

4) Ψυχαγωγικές εξυπηρετήσεις.

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν ένα ψυχαγωγικό πρόγραμμα είναι κάποια ένδειξη της γενικής επιθυμίας και ανάγκης για αυτό. Η έκταση του προγράμματος, ωστόσο και τα συγκεκριμένα είδη ψυχαγωγίας πρέπει να καθοριστούν κατά μεγάλο μέρος από τις εκφρασθείσες επιθυμίες των υπαλλήλων. Το μάνατζμεντ δεν πρέπει να σχεδιάζει ένα επεξεργασμένο ψυχαγωγικό πρόγραμμα, μόνο για να διαπιστώσει ότι οι ψυχαγωγικές ανάγκες των υπαλλήλων ικανοποιούνται κατά άλλους τρόπους. Ευθύς ως οι υπάλληλοι έχουν αφήσει να ευνοηθούν τα ενδιαφέροντά τους σε συγκεκριμένα είδη ψυχαγωγίας, το μάνατζμεντ πρέπει να δώσει ενθάρρυνση και βοήθεια για την επεξεργασία των λεπτομερειών. Οποτεδήποτε είναι δυνατό το μάνατζμεντ πρέπει ωστόσο να αφήνει τους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν την περισσότερη ευθύνη για σχεδιασμό του προγράμματος με επιτροπές και άλλα είδη αντιπροσώπευσης των υπαλλήλων.

α) Αθλητικά προγράμματα.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσφέρουν κάποιο είδος αθλητικού προγράμματος, στο οποίο το προσωπικό μπορεί να συμμετέχει πάνω σε μία

εθελοντική βάση. Βόλεϊμπολ, φουτμπόλ και τένις είναι πολύ κοινά γιατί ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων είναι δυνατό να ασχοληθεί σε αυτές τις δραστηριότητες. Πέρα από αυτά τα προγράμματα, πολλές επιχειρήσεις έχουν ομάδες που τις αντιπροσωπεύουν σε αθλητικές συναντήσεις με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

β) Κοινωνικές εκδηλώσεις.

Ενώ τα αθλήματα κανονικά παρέχονται μόνο για τους υπαλλήλους, πολλές κοινωνικές εκδηλώσεις λαμβάνουν χώρα για τους υπαλλήλους και τις συζύγους τους ή για ολόκληρες οικογένειες. Το γλέντι στην εξοχή (picnic) της επιχείρησης είναι μία τυπική εκδήλωση στην οποία μπορούν να λάβουν μέρος οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων του οργανισμού και οι οικογένειές τους. Χοροί, συνεστιάσεις, δεξιώσεις και άλλα κοινωνικά γεγονότα παρέχουν επίσης μία ευκαιρία για τον καθένα να γνωριστεί καλύτερα και να δυναμώσει τις διαπροσωπικές του σχέσεις.

5) Άλλες εξυπηρετήσεις.

Πέρα από τις εξυπηρετήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, άλλες εξυπηρετήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, άλλες εξυπηρετήσεις έχουν γίνει δημοφιλείς στους εργαζομένους, γιατί συντελούν σε ικανοποίηση των αναγκών τους. Αυτές που αναπτύσσονται εδώ είναι απλώς τυπικές αυτών που παρέχονται και δεν αποτελούν εξάντληση καταλόγου τέτοιων παροχών.

α) Βοήθεια για αγορές.

Διάφορες μέθοδοι είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση για να βοηθηθούν οι υπάλληλοι να προμηθευτούν εμπορεύματα με άνεση και σε χαμηλές τιμές. Ένα είδος επιχείρησης είναι γνωστό σαν «κατάστημα της επιχείρησης» και αντιπροσωπεύει πραγματική υπηρεσία προς τον υπάλληλο, ιδιαίτερα σε απομακρυσμένες περιοχές. Πολλές

επιχειρήσεις επίσης πωλούν τα δικά τους προϊόντα με έκπτωση στους υπαλλήλους.

β) Κατοικία και μεταφορά.

Μια ποικιλία εξυπηρετήσεων για κατοικία προσφέρεται στους εργαζόμενους, όπως εγκατάσταση σε ιδιόκτητα σπίτια της επιχείρησης (παράδειγμα ο οικισμός Άσπρα Σπίτια της εταιρίας Αλουμίνιο Ελλάδος), πληρωμή του ενοικίου από την επιχείρηση και μεταφορά των εργαζομένων με οχήματα της επιχείρησης.

γ) Εξυπηρέτηση φαγητού.

Το ηθικό, η υγεία, η παραγωγή και η συνεπής προσέλευση στην εργασία του υπαλλήλου βελτιώνονται όταν υπάρχει μια καλά διοικούμενη υπηρεσία φαγητού. Μπορούν να παρέχονται διάφορες διευκολύνσεις για αυτό όπως η καφετέρια, το εστιατόριο, η καντίνα, καθώς και αυτόματες μηχανές πωλήσεως φαγητών και αναψυκτικών. Φυσικά, αυτές οι διευκολύνσεις θα εξαρτηθούν κατά πολύ από τη θέση του εργοστασίου, ή του γραφείου, το μέγεθος του εργατικού δυναμικού και από άλλους παρόμοιους παράγοντες. Εκτός του ότι έτσι εξοικονομείται χρόνος, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες γευματίζουν οι εργαζόμενοι είναι πιο ευχάριστες και υγιεινές.

δ) Κοινωνική Ασφάλιση.

Ένα σπουδαίο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, είναι των κοινωνικών ασφαλίσεων. Ο θεσμός των Κοινωνικών Ασφαλίσεων στη χώρα μας βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη. Υπάρχει ένα πλήθος από επικουρικά ασφαλιστικά ταμεία, αλλά παρόλα αυτά τα οποία έχουν επιτευχθεί, υστερεί κατά πολύ της αντίστοιχης κοινωνικής ασφάλισης των Ευρωπαϊκών χωρών.

Στην κοινωνική ασφάλιση στον τόπο μας ποτέ δεν υπήρξε προγραμματισμός και άρτια οργάνωση. Ότι έχει γίνει, διαμορφώθηκε με προχειρότητα, στην τύχη. Η ακολουθούμενη τακτική των πρόχειρων λύσεων επισωρεύει νέα προβλήματα και διαιωνίζει μία λαθεμένη κατάσταση.

Ο θεσμός της κοινωνικής ασφάλισης της υγείας μολονότι έχει διανύσει 40 χρόνια ζωής, έχει αποτύχει, γιατί έχει κατακερματισθεί. Στάθηκε ανίκανος να εξυψωθεί, να διευρυνθεί και να καλύψει αποτελεσματικά τις ανάγκες της υγείας του κοινωνικού μας συνόλου. Σημαντική μερίδα (το 11% του πληθυσμού), είναι ανασφάλιστοι. Μόνο το 5% του πληθυσμού έχει ανεκτή περίθαλψη, αλλά και αυτή με τις επιπτώσεις της γενικής παρακμής.

Ένα άλλο σκέλος της κοινωνικής ασφάλισης είναι οι συντάξεις, που ζητείται να ανέρχονται στο 80% του μισθού που έπαιρναν οι συνταξιούχοι τον καιρό που εργάζονταν.

3.5. ΑΤΟΜΙΚΑ ΠΡΙΜ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ Ή ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ **- ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΠΡΙΜ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΣΧΗΜΑΤΑ** **ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΑ ΚΕΡΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**

Τα ατομικά πριμ παραγωγής αποτελούν και την παλαιότερη μορφή σύνδεσης του μισθού με την ατομική «φαινομενική» παραγωγικότητα της εργασίας, δηλαδή με την παραγωγή (σε φυσικά μεγέθη ή αξίες) ή με την προστιθέμενη αξία που αναλογεί στο μεμονωμένο εργαζόμενο σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα (ημέρα, εβδομάδα, μήνα, χρόνο).

Τα πριμ αυτά αντανakλούν την κλασική τειλοριστική λογική της «νόρμας» (ποσοτικού στόχου παραγωγής για κάθε θέση εργασίας ή τμήμα

παραγωγής, που βασίζεται σε χρονομετρήσεις και πρότυπους χρόνους παραγωγής που καθορίζονται συνήθως μονομερώς από τη Διοίκηση - τμήμα Οργάνωσης ή τμήμα Μεθόδων).

Οι αποδοχές του εργαζομένου εξαρτώνται, κατά ένα μέρος ή στο σύνολό τους, από τον εκάστοτε βαθμό επίτευξης ή υπέρβασης της προκαθορισμένης «νόρμας». Στην ακραία εκδοχή αυτής της λογικής, ο μισθός είναι πλήρης συνάρτηση της παραγόμενης ποσότητας στο τέλος της ημέρας, της εβδομάδας ή του μήνα, οπότε μιλάμε για «αμοιβή με το κομμάτι», σύστημα ιδιαίτερα διαδεδομένο διεθνώς στο χώρο του φασών.

Τα πριμ παραγωγής συγχέονται συστηματικά με τα πριμ παραγωγικότητας, λόγω του προβληματικού δείκτη που χρησιμοποιούν (προϊόν ανά απασχολούμενο). Παρά το γεγονός ότι θεωρητικά μπορούμε να τα διακρίνουμε, προσδιορίζοντας λ.χ. ότι:

- τα πριμ παραγωγής θεωρούν δεδομένη την παραγωγική διαδικασία και την αποδοτική ή μη αποδοτική χρήση των εισροών, αποβλέποντας μόνο στη μεγιστοποίηση του παραγωγικού αποτελέσματος (output), ενώ

- τα πριμ παραγωγικότητας αποβλέπουν στην αριστοποίηση της σχέσης εισροών - αποτελέσματος, με τη μείωση του ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος κόστους όλων των χρησιμοποιημένων συντελεστών, με αποδοτικότερη χρησιμοποίησή τους ποσοτικά και ποιοτικά, στην πράξη εξαιτίας του συμβατικού και ατελούς ορισμού της παραγωγικότητας της εργασίας που δέχονται οι περισσότεροι, δηλαδή της «παραγωγής ανά απασχολούμενο», όλα τα εφαρμοζόμενα πριμ παραγωγικότητας είναι στην ουσία τους πριμ παραγωγής. Όσο το κριτήριο της ατομικής απόδοσης θα εμμένει στο να φορτώνει την ευθύνη του παραγωγικού αποτελέσματος αποκλειστικά στο συντελεστή εργασία, όσο θα εμμένει στο αποτέλεσμα και όχι στο πως αυτό επιτεύχθηκε, επιμερίζοντας την ευθύνη στο σύνολο των

παραγόντων της επιχείρησης, η έννοια «πριμ παραγωγικότητας» θα είναι μια «έννοια - φάντασμα». Οι συγκεκριμένες όμως συνέπειες για τις συνθήκες εργασίας, τους μισθούς και για την ίδια την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, που νομιμοποιούνται στο όνομά της, δεν είναι καθόλου φανταστικές.!

Στόχος των ατομικών «αμοιβών βάσει αποτελέσματος» είναι κυρίως η εντατικοποίηση της εργασίας ώστε να μειωθεί το κόστος ανά μονάδα προϊόντος, αλλά και η υποκίνηση του εργαζομένου με αύξηση της αμοιβής του όταν παράγει μεγαλύτερη ποσότητα από ένα «φυσιολογικό» όριο ή /και ξεπεράσει το καθορισμένο από την Διοίκηση ελάχιστο πρότυπο απόδοσης.

Στα συστήματα ατομικών αμοιβών βάσει αποτελέσματος η παραγωγική διαδικασία και τα λοιπά μέσα της θεωρούνται δεδομένα. Έτσι ο εργαζόμενος χρεώνεται την αποκλειστική ευθύνη των θετικών ή αρνητικών εξελίξεων στο τελικό αποτέλεσμα (προϊόν ή /και πωλήσεις).

Η ευθύνη για το αποτέλεσμα και για το ύψος των αμοιβών εργασίας μετατίθεται από την ασκούσα το διευθυντικό δικαίωμα και τη λήψη των κρίσιμων αποφάσεων επιχείρηση στους ίδιους τους εργαζόμενους, ανάλογα αν θα ήταν «εργατικοί» ή «τεμπέληδες», ικανοί ή «άχρηστοι», χωρίς να λαμβάνονται υπόψη η καταλληλότητα της οργάνωσης, των παραγωγικών μέσων, οι συνολικότερες λειτουργίες της επιχείρησης, η ποιότητα και ο βαθμός αξιοποίησης του εξοπλισμού, των δεξιοτήτων, της τεχνογνωσίας, η ορθότητα των επιλογών, των αποφάσεων και των οδηγιών του εργοδότη και προκειμένου για πωλήσεις, η ελκυστικότητα του προϊόντος και οι συνθήκες της αγοράς.

Η λογική των πριμ παραγωγικής / ατομικής αμοιβής βάσει αποτελέσματος έχει αρνητικά αποτελέσματα για την ποιότητα του προϊόντος, την υγεία και την ασφάλεια του εργαζομένου (στρες, αυξημένη

φυσική φθορά, κίνδυνος ατυχημάτων λόγω εντατικών ρυθμών εργασίας), χρεώνει στον εργαζόμενο ακόμα και εξωγενείς βλάβες ή υποαπασχόληση του εξοπλισμού, εμποδίζει την επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζομένους, τη συνδικαλιστική δραστηριότητα, τις κινητοποιήσεις, τις απουσίες, εφόσον όλα αυτά έχουν άμεση συνέπεια στο κυμαινόμενο πριμ παραγωγής και στις συνολικές αποδοχές, ανάλογα με τη σχετική σημασία των κυμαινόμενων αμοιβών στο σύνολο των αποδοχών.

Τα παραπάνω ισχύουν και όταν ακόμα το σύστημα λαμβάνει υπόψη του διορθωτικά την ποιότητα (συνυπολογίζοντας λ.χ. το μέγιστο αριθμό επιτρεπομένων λαθών ή ελαττωματικών προϊόντων) ή /και όταν μπαίνουν «πλαφόν» υπέρβασης της νόρμας, πέρα από τα οποία δεν καταβάλλεται καθόλου πριμ, ώστε να αποφεύγεται η υπερπαραγωγή και η συσσώρευση προϊόντων που δεν θα μπορούσαν να πουληθούν.

Τα συλλογικά πριμ παραγωγικότητας ή σχήματα ομαδικής παραγωγικότητας είναι κυρίως γνωστά με τη μορφή των «gainsharing plans). Αφορούν κατά κανόνα πρόσθετες αμοιβές οι οποίες εξαρτώνται από την αύξηση της συνολικής παραγωγής ή της παραγωγικότητας της επιχείρησης, από μειώσεις στο λειτουργικό της κόστος ή από την επίτευξη άλλων συλλογικών στόχων, λ.χ. πωλήσεων, εκτέλεσης τρεχουσών παραγγελιών, προσέλκυσης νέων πελατών, βελτίωσης τεχνικών και ποιοτικών προδιαγραφών, εξυπηρέτησης, εξοικονόμησης χρόνου εργασίας, σύνθετων δεικτών τεχνικής απόδοσης και κερδοφορίας κλπ.

Τα συλλογικά πριμ εμφανίζουν μεγάλη ποικιλία μορφών, καθεμία από τις οποίες έχει και διαφορετική λειτουργικότητα για την επιχείρηση, για τους εργαζομένους και για τη διασφάλιση των αμοιβών τους. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι:

Καταβολή πρόσθετης αμοιβής (bonus) σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης, εφόσον σημειωθεί εξοικονόμηση στο χρόνο παραγωγής συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντος σε ένα τμήμα ή μονάδα παραγωγής ή στο σύνολο της επιχείρησης.

Η εφαρμογή του σχήματος προϋποθέτει την παραγωγή ενός ομοιογενούς προϊόντος, ώστε οι χρόνοι και τα μέσα που αναλώνονται στην παραγωγή του να είναι συγκρίσιμα. Προϋποθέτει επίσης τη δυνατότητα εξουδετέρωσης / απομόνωσης εξωγενών παραγόντων και τη διασφάλιση της κανονικότητας ροής της παραγωγής από το Μάνατζμεντ. Εννοείται ότι εμφανίζει πολλά από τα μειονεκτήματα των ατομικών πριμ παραγωγής, δεδομένου ότι οδηγεί σε εντατικοποίηση της εργασίας, με αρνητικές συνέπειες στην τήρηση ποιοτικών προδιαγραφών και προδιαγραφών υγιεινής - ασφάλειας και εξαρτά τη λήψη ή όχι της πρόσθετης αμοιβής από παράγοντες που στην πλειοψηφία τους δεν ελέγχονται από τους εργαζομένους.

Η συνολική εξοικονόμηση χρόνου προαγωγής υπολογίζεται σε ανθρωπόωρες και πολλαπλασιάζεται επί το μέσο ωρομίσθιο, οπότε και προκύπτει το συνολικό προς διανομή πρόσθετο ποσό. Το ποσό αυτό διανέμεται στους εργαζομένους της επιχείρησης / μονάδας / τμήματος, αναλογικά με τις συνολικές ώρες που εργάστηκε ο καθένας κατά την περίοδο αναφοράς του συστήματος.

Ας σημειωθεί ότι η εφαρμογή του σχήματος μόνο σε ορισμένα τμήματα ή ομάδες της επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα αν αυτές είναι ανομοιογενείς από άποψη ικανοτήτων, στόχων και απόδοσης,

καθώς και τριβές με λοιπές ομάδες / τμήματα που δεν θα εντάσσονται στο σχήμα.

● Ένα ανάλογο σχήμα μπορεί να εφαρμοστεί στην περίπτωση παραγωγής περισσότερων του ενός προϊόντων / υπηρεσιών, αλλά τότε σαν στόχος αναφοράς λαμβάνεται η βελτίωση των πωλήσεων ή των παραγγελιών σε σχέση με ένα μέγεθος -βάσης. Η διαφορά των εισπράξεων ή ποσοστό αυτής της διαφοράς διανέμεται στους εργαζόμενους που εντάσσονται στο σχήμα αναλογικά με τις ώρες εργασίας τους, τις πωλήσεις που προώθησαν οι ίδιοι ή με κάποιο άλλο τρόπο. Το σχήμα αυτό έχει το μειονέκτημα ότι είναι ακόμα περισσότερο ευάλωτο στη μεταβολή των σχετικών τιμών των προϊόντων, στις μεταβολές της συγκυρίας και της αγοράς, δηλαδή, σε παράγοντες που δεν ελέγχονται από τους εργαζομένους και που εμποδίζουν την αξιόπιστη σύγκριση της συλλογικής τους προσπάθειας και της πραγματικής συμβολής τους στη βελτίωση της συνολικής παραγωγικότητας της επιχείρησης.

● **Scanlon Plan:** Στο σχήμα αυτό, που υπήρξε ιδιαίτερα δημοφιλές στις αμερικανικές επιχειρήσεις, άξονας αναφοράς, είναι η βελτίωση της σχέσης «συνολικές δαπάνες μισθών / συνολικές πωλήσεις» στο διάστημα αναφοράς του συστήματος (εβδομάδα, μήνας, 3μηνο, 6μηνο, έτος). Η τιμή βάσης ή αναφοράς της σχέσης ορίζεται με βάση μακροχρόνιες στατιστικές εξέλιξης του αντίστοιχου δείκτη για την επιχείρηση ή τον τομέα εφαρμογής του συστήματος.

Σε περίπτωση που βελτιωθεί η σχέση (είτε με αύξηση των πωλήσεων, είτε με μείωση των συνολικών δαπανών για μισθούς είτε με ευνοϊκότερη συσχέτιση των δύο μεγεθών) σε σύγκριση με την τιμή βάσης, το ποσό που

εξοικονομείται από τη μείωση δαπανών για μισθούς ή /και την αύξηση των πωλήσεων κατανέμεται εν μέρει ή στο σύνολό του στους εργαζόμενους που εντάσσονται στο σχήμα, με τη μορφή πρόσθετων αμοιβών - bonus. Το ποσό που θα αναλογεί στον καθένα μπορεί να διαφοροποιείται με διάφορα κριτήρια και σταθμίσεις, ανάλογα λ.χ. με το ύψος του μισθού του, τη θέση του στην επιχείρηση κλπ.

● **Rucker Plan** ή «Share of Production Plan»: Στο σχήμα αυτό υπολογίζεται η σχέση «δαπάνες για μισθούς / συνολική προστιθέμενη αξία» και συγκρίνεται με ένα δείκτη βάσης, όπως και στο προηγούμενο σχήμα. Όταν σημειωθεί βελτίωση (μείωση ποσού μισθών ή /και αύξηση προστιθέμενης αξίας), το ποσό που αντιστοιχεί στη μεταβολή της σχέσης αναφοράς μοιράζεται, εν μέρει ή στο σύνολό του, μεταξύ του προσωπικού, ανάλογα με τις ώρες που εργάστηκε ο καθένας, τη θέση του στην επιχείρηση κλπ.

● Άλλα σχήματα συνδέουν την καταβολή του μόνους με τη βελτίωση σύνθετων /σταθμισμένων δεικτών τεχνικής αποδοτικότητας και κερδών, αποτελώντας μικτά σχήματα σύνδεσης αμοιβής - παραγωγικότητας και συμμετοχής των εργαζομένων στη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Αυτά τα σχήματα έχουν ιδιαίτερη διάδοση στην Ιταλία και προσδιορίζονται συνήθως μέσα από κλαδική (γενικές αρχές και πλαίσια) και επιχειρησιακή (εξειδίκευση, ρήτρες εφαρμογής και αναθεώρησης στόχων) συλλογική διαπραγμάτευση.

Τα συστήματα ομαδικής παραγωγικότητας όταν δεν χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία διακρίσεων και ανταγωνισμών ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες εργαζομένων ή σε τμήματα της επιχείρησης, όταν βασίζονται σε αμοιβαία συμφωνημένους και εύλογους στόχους, με κατάλληλη υποστήριξη και έγκαιρη αναθεώρησή τους από το Μάνατζμεντ (ώστε να μην «τιμωρούνται» οι εργαζόμενοι για τη μεταβολή παραγόντων που οι ίδιοι δεν ελέγχουν), όταν τέλος δεν ανταγωνίζονται τη διασφάλιση και την ομαλή εξέλιξη των τακτικών αποδοχών των εργαζομένων, μπορούν να συμβάλλουν στην ενίσχυση της συλλογικότητας στην επιχείρηση και στη θετική υποκίνηση των εργαζομένων σε αυτήν. Μπορούν ακόμα να συμβάλλουν στη βελτίωση της ενημέρωσης των εργαζομένων για τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, αλλά και στην ενσώματη τους, με αρνητικές συνέπειες αν συνδυαστούν με παραγκωνισμό του συνδικάτου.

Σε γενικές γραμμές ο σχεδιασμός, η εφαρμογή, η παρακολούθηση και η αναθεώρησή τους κοστίζουν φθηνότερα στην επιχείρηση από ότι οι ατομικές αμοιβές βάσει αποτελέσματος. Εφόσον θεωρούνται έκτακτες παροχές, συνήθως δεν υπόκεινται στην καταβολή ασφαλιστικών κλπ, εισφορών, πράγμα που έχει συνέπειες για τα συνταξιοδοτικά κλπ, ασφαλιστικά δικαιώματα του εργαζομένου, αλλά και για τη συνολική δανειοληπτική του ικανότητα.

Σε γενικές γραμμές, τα σχήματα συμμετοχής στα κέρδη υποθέτουν μια έμμεση αντανάκλαση των βελτιώσεων της παραγωγικότητας στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Αυτή η σχέση αμφισβητείται, δεδομένου ότι σε πολλές περιπτώσεις τα κέρδη μπορούν να αυξηθούν ή να μειωθούν λόγω εξωγενών παραγόντων ή χειρισμών της επιχείρησης, ενώ η παραγωγικότητα

των εργαζομένων και των λοιπών παραγωγικών συντελεστών μπορεί στην πραγματικότητα να έχει εξελιχθεί στην ακριβώς αντίθετη κατεύθυνση.

Αμφισβητείται εν τούτοις λιγότερο η συμβολή της συμμετοχής στα κέρδη με τη μορφή πρόσθετων αμοιβών στη θετική υποκίνηση των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και στην ταύτισή τους με την επιχείρηση, στην πιο ενεργή συμμετοχή τους στην επίτευξη των στόχων, στον περιορισμό του ανεπιθύμητου «turn over»* ορισμένων κατηγοριών προσωπικού κλπ.

Η γενική μορφή των σχημάτων συμμετοχής στα κέρδη αντιστοιχεί στην καταβολή μιας πρόσθετης παροχής στους εργαζομένους, σε μετρητά ή σε μετοχές της επιχείρησης. Η καταβολή αυτή και το εκάστοτε ύψος της εξαρτώνται από τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης (σε απόλυτα ή σε σχετικά μεγέθη) κατά την προηγούμενη χρήση.

* Το «Turn over» ή δείκτης εναλλαγής - αναθεώρησης προσωπικού, μετράται συνήθως από τη σχέση ανάμεσα στις αποχωρήσεις εργαζομένων (παραιτήσεις, απολύσεις κλπ) και στο διαθέσιμο κατά την ίδια περίοδο αναφοράς προσωπικό. Υψηλό μέγεθος του δείκτη υποδηλώνει κατά κανόνα την ύπαρξη ισχυρών παραγόντων εργασιακής δυσαρέσκειας στην επιχείρηση, αστάθειας απασχόλησης, αδυναμίας συγκράτησης του προσωπικού με την παροχή ικανοποιητικών όρων εργασίας, προοπτικών εξέλιξης κλπ. Η υπερβολικά συχνή εναλλαγή του προσωπικού συνεπάγεται πρόσθετο κόστος για την επιχείρηση, μέχρι να βρεθούν αντικαταστάτες και να προσαρμοστούν οι νεοεισερχόμενοι, να εξοικειωθούν με τα αντικείμενα της εργασίας τους

Πρόκειται για σχήματα συλλογικής υποκίνησης, τα οποία παρουσιάζουν όλα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που επισημάνθηκαν ήδη και για τα ομαδικά πριμ παραγωγικότητας. Σε σχέση με αυτά, μπορούμε να προσθέσουμε τα εξής:

- Η εφαρμογή σχημάτων συμμετοχής στα κέρδη προϋποθέτει την ύπαρξη, αν όχι τη συνεχή βελτίωση κερδών της επιχείρησης. Με αυτή την έννοια, δεν μπορούν να εφαρμόσουν σε μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, σε προβληματικές επιχειρήσεις ή στο Δημόσιο Τομέα.

- Η εφαρμογή σχημάτων με τη μορφή διανομής μετοχών προϋποθέτει η επιχείρηση να έχει εισαχθεί στο Χρηματιστήριο και φυσικά εξαρτά τις αποδόσεις των μετοχών από τους διάφορους παράγοντες που επιδρούν στο κλίμα του Χρηματιστηρίου, πολύ δε λιγότερο από την προσπάθεια των εργαζομένων, από την πραγματική θέση και εξέλιξη των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Συχνά τα συνδικάτα αντιδρούν στη διανομή μετοχών και μόνο για το λόγο ότι αυξάνει ο κίνδυνος που υφίσταται ο εργαζόμενος για τις συνολικές αποδοχές του, ενώ η περίοδος δέσμευσης των μεριδίων μέχρι τη δυνατότητα ρευστοποίησης ξεπερνά, συνήθως, τα 5 χρόνια.

ώστε να αναμένεται από αυτούς κανονική απόδοση κλπ. Προκειμένου να μειώσουν το *turn over*, οι σύγχρονες επιχειρήσεις παρακολουθούν συστηματικά τις αιτίες των παραιτήσεων, ενισχύουν τις διαδικασίες επιλογής και σωστής υποστήριξης του προσωπικού, παρέχουν πρόσθετα κίνητρα συγκράτησης των απαραίτητων ειδικοτήτων. Βλέπε σχετικά και ACAS «Labour turnover», London 1988.

•Ορισμένα κράτη ενθαρρύνουν τη συμμετοχή στα κέρδη με φοροαπαλλαγές και για την επιχείρηση και για τους εργαζόμενους, εφόσον όμως πληρούνται συγκεκριμένες προδιαγραφές από τα εφαρμοζόμενα σχήματα.

•Τέλος, τα μπόνους σε μετοχές ή σε δεσμευμένα μερίδια επιτρέπουν στην επιχείρηση να δίνει πρόσθετες παροχές στους εργαζόμενους, χωρίς να επιβαρύνει άμεσα τη ρευστότητά της. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να εκμεταλλευτεί τα ποσά αυτά για τη χρηματοδότησή της ή για επενδύσεις σε μερίδια άλλων εταιριών, μέχρι να τα ρευστοποιήσουν οι εργαζόμενοι.

3.6. ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ.

Με την προαγωγή ο εργαζόμενος προωθείται μέσα στην επιχείρηση μία θέση ιεραρχικά ανώτερη από αυτήν που κατείχε ως τώρα. Η προαγωγή συνεπάγεται αύξηση αποδοχών και απαιτήσεων προς την εργασία.

Μια επιχείρηση όταν πρόκειται να καλύψει ένα κενό μιας θέσης και χρησιμοποιεί τον τρόπο της προαγωγής, μπορεί να παρουσιάσει τα εξής πλεονεκτήματα:

1.Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα και το χρόνο να παρατηρήσει τη συμπεριφορά και τις ικανότητες του εργαζομένου και έτσι περιορίζονται οι πιθανότητες για μία λανθασμένη επιλογή.

2.Η προοπτική μιας προαγωγής αποτελεί σημαντικό κίνητρο για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων ιδιαίτερα αυτών που έχουν επαγγελματικές φιλοδοξίες.

3.Οι ήδη εργαζόμενοι γνωρίζουν την επιχείρηση και τη λειτουργία της, οπότε μειώνεται ο χρόνος προσαρμογής ή εκπαίδευσης πάνω στη συγκεκριμένη εργασία.

4.Βελτιώνεται το ηθικό των εργαζομένων γιατί κάθε προαγωγή που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια σημαίνει αναγνώριση των ικανοτήτων του και της συμβολής του στη λειτουργία της επιχείρησης.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ.

1.Οι περισσότερες επιχειρήσεις ισχυρίζονται ότι βασίζουν τις προαγωγές τους στην αξία του εργαζομένου, στις ικανότητες που έχει επιδείξει έως τώρα και στη δυνατότητα που διαθέτει να αναλάβει θέσεις με αυξημένες ευθύνες.

2.Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν τα τυπικά προσόντα επιπλέον κριτήριο για προαγωγή (πτυχιούχοι ανωτάτων σχολών).

3.Άλλο σημαντικό κριτήριο θεωρείται η αρχαιότητα, χρόνος δηλαδή προϋπηρεσίας του εργαζομένου στη θέση εργασίας.

Πλεονέκτημα αυτού του κριτηρίου προαγωγής είναι ότι η αρχαιότητα είναι πιο αντικειμενική και δημιουργεί το αίσθημα σιγουριάς στους εργαζόμενους, ενώ μειονέκτημα είναι ότι ο αρχαιότερος δεν είναι πάντα ο ικανότερος, ο καλύτερος.

4.Υπάρχουν βέβαια και τα ανεπίσημα κριτήρια όπως οι προσωπικές διασυνδέσεις του εργαζομένου με τον εργοδότη ή άτομα της διοίκησης, τις πολιτικές τοποθετήσεις του εργαζομένου και κατά πόσο ταυτίζονται με του επιχειρηματία κ.α.

Ένα σημαντικό ρόλο στις προαγωγές παίζει και ο άμεσος προϊστάμενος. Είναι αυτός που πραγματικά γνωρίζει από κοντά τον

εργαζόμενο και την απόδοσή του. Η εξουσία του στις προαγωγές είναι συνήθως αρκετά μεγάλη, πολλές φορές όμως έχει παρατηρηθεί, ότι πολλοί προϊστάμενοι αποφεύγουν να προτείνουν για καλύτερες θέσεις αποδοτικούς υφισταμένους τους, ίσως από μεροληψία για να μην πέσει η απόδοση όλης της ομάδας τους ή γιατί τους εχθρεύονται και τους θεωρούν αντίζηλους.

Το τμήμα προσωπικού που είναι κατεξοχήν αρμόδιο για προαγωγές των εργαζομένων, πρέπει να ερευνά κάθε φορά τις προτάσεις των προϊσταμένων καθώς και την γενικότερη συμπεριφορά τους ώστε να ανακαλύπτει ποια είναι τα πραγματικά τους κίνητρα και αν έχει υπεισέλθει το στοιχείο της μεροληψίας και της αντικειμενικότητας στην κρίση τους.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ.

ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ -
ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ.

ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

4.1. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ - ΕΡΓΑΣΙΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΧΡΟΝΟΣ.

Είναι προφανές ότι ο «Κοινωνικός χρόνος» σχετίζεται με την κοινωνική δράση, με την ύπαρξη, λειτουργία και ανάπτυξη της κοινωνίας, από τον άνθρωπο μέχρι την ολότητά της. Αποτελεί τον συνολικό χρόνο της υλικής δράσης και ανάπτυξης των κοινωνικών σχέσεων, σαν ενότητα της διάρκειας, της ακολουθίας των ενεργειών και των αποτελεσμάτων τους.

Δηλώνει την σχέση των κοινωνικών και των φυσικών φαινομένων.

Υποδεικνύοντας την ενότητα του φυσικού και κοινωνικού χώρου σαν ένας από τους βασικούς «Κοινωνικούς Πόρους». Η συνειδητοποίηση του όγκου, των μεγεθών, της ταχύτητας, του περασμένου, του ανεπιστρεπτί, του ρυθμού και των άλλων βασικών χαρακτηριστικών του χρόνου, μας εισάγει στο ζήτημα της «Δομής του Κοινωνικού Χώρου» σαν αντανάκλαση της δομής της κοινωνίας. Στη δομή του κοινωνικού χρόνου, φιγουράρει το καθοριστικό της στοιχείο: η κοινωνική παραγωγή σαν η βασικότερη κοινωνική δράση.

Ο κοινωνικός χρόνος δύναται να εξετασθεί από διάφορες μεθοδολογικές και πρακτικές προσεγγίσεις ανάλογα με τους εκάστοτε ερευνητικούς και εφαρμοστικούς στόχους. Διάφορες οπτικές γωνίες, η χρονολογική, η λειτουργική, η δομική, η δυναμική, η αξιολογική, κ.α. αποτελούν στο σύνολό τους το αναγκαίο υπόβαθρο για μια συστηματική

προσέγγιση και χρησιμοποίηση του κοινωνικού χρόνου σε ευρύτερα ή ειδικότερα θεματικά πεδία, όπως είναι αυτό του οικονομικού, του εργάσιμου, του ελεύθερου χρόνου. Τον μεθοδολογικό πυρήνα αυτών των προσεγγίσεων αποτελεί το σύστημα των κοινωνικών δράσεων του ανθρώπου στην παραγωγική, στην κοινωνική, στην πολιτική, στην πνευματική σφαίρα κλπ, το οποίο διέπεται από την δυναμική του συστήματος αναγκών του ανθρώπου.

Η κατανομή του συνολικού κοινωνικού χρόνου ιεραρχείται από ένα σύνολο παραγόντων που αφορούν τον χαρακτήρα των αναγκών, την εξελεγκτική ανάπτυξή τους, τους κοινωνικούς οικονομικούς ρόλους της συγκεκριμένης ομάδας, του στρώματος, της τάξης, το περιεχόμενο της δραστηριότητας των ανθρώπων στις διάφορες σφαίρες της παραγωγής, της οικονομίας, της κοινωνίας, του πολιτισμού.

Η κατανάλωση του συνολικού κοινωνικού χρόνου έχει εμφανή ιστορικό χαρακτήρα. Στην διαδικασία της κοινωνικής ανάπτυξης, οι κοινωνικές δράσεις, οι ανάγκες, οι λειτουργίες διαφοροποιούνται με ρυθμούς και κατευθύνσεις που επιβάλλονται από ένα γνωστό πλέγμα παραγόντων, μεταξύ των οποίων οι εξελίξεις στις νέες τεχνολογίες, οι κατακτήσεις των εργαζομένων και η γενικότερη κοινωνικό - οικονομική ανάπτυξη, αποτελούν τους βασικότερους από αυτούς.

Στην ιστορική διαδρομή της κοινωνίας τέθηκε ποικιλότητα (και σε διάφορες περιόδους με επικαιρότητα) το ζήτημα της αποτελεσματικοποίησης των κοινωνικών δράσεων σε συνάρτηση με την αριστοποίηση της χρήσης του κοινωνικού χρόνου, από την άποψη των ανθρώπινων πόρων. Στο ζήτημα αυτό είχε πάντα ανθρωποκεντρικές αφετηρίες και προοδευτικές κατευθύνσεις.

Η χρήση του συνολικού κοινωνικού χρονικού αποθέματος αποτελούσε πεδίο ταξικής σύγκρουσης. Οι νέες τεχνολογίες πρόσθεσαν νέες δυνατότητες για την βελτίωση της δομής του κοινωνικού χρόνου, από την άποψη συμφερόντων των εργαζομένων, πρόσθεσαν νέες ιστορικές ευκαιρίες για την αναδόμηση του ισοζυγίου του κοινωνικού χρόνου, νέα αντικειμενικά κοινωνικά αιτήματα για αναδιάταξη των δύο γνωστών γενικευτικών στοιχείων της βασικής δομής του κοινωνικού χρόνου, δηλαδή των συσχετίσεων μεταξύ:

- ◆ του εργάσιμου και
- ◆ του ελεύθερου χρόνου.

Στον εργάσιμο χρόνο του ατόμου συμπεριλαμβάνονται ο χρόνος παραμονής του εργαζομένου στην θέση εργασίας, (εκτακτικός χρόνος εργασίας) ο χρόνος της κάθε αυτό εργασίας (εργασιακός χρόνος) και ακόμη ο εργασιακός χρόνος από τον οποίο αφαιρέθηκαν, οι χρονικές απώλειες (εντατικός χρόνος). Σε ένα γενικότερο επίπεδο ανάλυσης του χρόνου εργασίας από την άποψη της κοινωνίας ο εργάσιμος χρόνος μπορεί να εξετασθεί σε συνάρτηση με τις γνωστές (και θεωρητικά θεμελιωμένες) βασικές διαιρέσεις του σε:

- ◆ αναγκαίο και πρόσθετο χρόνο εργασίας.
- ◆ παραγωγικό και μη παραγωγικό χρόνο εργασίας.
- ◆ ατομικό και συλλογικό χρόνο εργασίας.
- ◆ κ.α.

Η ανάλυση των παραπάνω ενδοταξινομήσεων του συνολικού κοινωνικού χρόνου αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα πληροφορικής - στατιστικής τεκμηρίωσης. Στην Ελλάδα αυτό ισχύει με ιδιαιτερότητα και από έλλειψη σχετικών προτύπων ερευνών και μελετών για το θέμα.

Επιμέρους μελέτες, (ιδιαίτερα για τον ελεύθερο χρόνο) αδυνατούν να αποτελέσουν ένα σταθερό υπόβαθρο για την πλήρη ανάπτυξη του ζητήματος του κοινωνικού χρόνου στο σύνολό του.

•Παρά το γεγονός των πληροφοριακών και μεθοδολογικών ελλειμμάτων στην ελληνική βιβλιογραφία, ο χρόνος εργασίας απασχολεί τις οικονομικές, κοινωνικές, διοικητικές, εργονομικές επιστήμες και πρακτικές. Τούτο είναι φυσικό επακόλουθο της σημαντικότητας του χρόνου εργασίας, μιας που εκφράζει:

- την βασική κοινωνική λειτουργία, την εργασία σαν μέσο διασφάλισης της κοινωνικής αναπαραγωγής.

- την βασική πηγή του κοινωνικού πλούτου.

- το επίπεδο διασύνδεσης της εργασίας με το βιοτικό επίπεδο και την γενικότερη λανθάνουσα - κοινωνική εμπειρία.

Με τον όρο ελεύθερο χρόνο συνήθως εκείνος ο χρόνος που δηλώνει ανεξάρτητος από τον χρόνο εργασίας και ελεύθερος να υλοποιηθεί σε γνωστές πλευρές της αναπαραγωγής του ανθρώπου, σε φυσιολογικές και πολιτιστικές ανάγκες.

Η ποιότητα του **εργασιακού περιβάλλοντος**, οι συνθήκες εργασίας, ο βαθμός εντατικοποίησης της εργασίας επιδρούν στον ελεύθερο χρόνο των εργαζομένων. Ένας ανεπιτυχής επαγγελματικός προσανατολισμός σε συνδυασμό με το περιεχόμενο της συγκεκριμένης θέσης εργασίας συνήθως προσθέτει νευρο-ψυχικές εντάσεις στην διάρκεια του εργάσιμου χρόνου, οι οποίες μπορούν να αντισταθμιστούν, να μετριαστούν στην χρήση του ελεύθερου χρόνου. Σαν σύγχρονη ιδιομορφία της επίδρασης του εργάσιμου χρόνου στην ποιοτική χρήση του ελεύθερου χρόνου τείνει να καθιερωθεί η νευρο-ψυχολογική φόρτιση των εργαζομένων από τα συστήματα της καπιταλιστικής ορθολογικοποίησης των παραγωγικών διαδικασιών. Στα

πρώιμα στάδια ανάπτυξης του κεφαλαίου ο εργαζόμενος γύριζε κατάματος στην οικογένειά του, χωρίς πολλά περιθώρια χρήσης ελεύθερου χρόνου. Σήμερα, παρά την διεύρυνση του ελεύθερου χρόνου, επιστρέφει εξουθενωμένος, με λιγοστές νευρο-ψυχικές διαθέσεις για χρήση του ελεύθερου χρόνου.

Στον τομέα του χρόνου εκπαίδευσης παρατηρείται μια επικαιροποίηση του ειδικού βάρους της επαγγελματικής κατάρτισης, ενώ στα πλαίσια της νέας θεότητας των ιδιωτικοποιήσεων και της απόσυρσης της οποίας κοινωνικής πολιτικής υποβαθμίζεται η μαζική ανώτατη εκπαίδευση. Σε συνέχεια της παραπάνω παρατήρησης μπορούμε να εντοπίσουμε τις συνέπειες στη χρήση τόσο του χρόνου εργασίας, όσο και του ελεύθερου χρόνου, σε συνάρτηση με τον ρόλο της εκπαίδευσης τόσο για το κεφάλαιο, όσο και για τους εργαζομένους αντίστοιχα.

Για την εργοδοσία ο χρόνος εκπαίδευσης αποτελεί αναγκαίο προστάδιο για την προετοιμασία των εργασιακών, επαγγελματικών και των γενικότερων πνευματο-ψυχικών ικανοτήτων μιας υψηλά εξειδικευμένης εργατικής δύναμης, σύμφωνα με τις νέες, τις τρέχουσες και τις προοπτικές ανάγκες της αναπαραγωγής του κεφαλαίου.

Βέβαια η αστική τάξη, αν και δεν παραιτήθηκε από την επικυρίαρχη μονοπωλιακή θέση στην ανώτατη εκπαίδευση, δεν απέτρεψε την μαζικοποίηση και την χρονική διεύρυνση του εκπαιδευτικού χρόνου. Ταυτόχρονα μετέτρεψε το όλο ζήτημα σε κερδοφόρα «εκπαιδευτική βιομηχανία», ενώ δείχνει τυπικά και είναι ουσιαστικά (κερδοφορία) αδιάφορη για την άνοδο του γενικότερου πολιτιστικού επιπέδου των εργαζομένων, γεγονός που αποτελεί τον πυρήνα των αντιλήψεων των εργαζομένων για την ανθρωπο-κεντρική χρήση του ελεύθερου εκπαιδευτικού χρόνου.

Τέλος η χρήση του εκπαιδευτικού χρόνου σήμερα έχει προσλάβει και τον πρόσθετο χαρακτήρα της κάλυψης μέρους της μαζικής ανεργίας.

Το άμεσο αλλά και το ευρύτερο **περιβάλλον της καθημερινής μη εργάσιμης ζήτησης** προσδιορίζει ένα ολόκληρο σύμπλεγμα από παράγοντες που αφορούν την αποδοτική χρήση του ελεύθερου χρόνου. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- το πρόβλημα κατοικίας και γενικότερα τα ζητήματα αστικοποίησης.
- την καταλληλότητα και το βαθμό εξυπηρέτησης των αναγκών σε μεταφορές, αγορές, άθληση, υγειονομική εξυπηρέτηση κλπ
- το βαθμό τοπικής, υπεροπτικής πληροφόρησης κοινωνικής συμμετοχής, κατανάλωσης πολιτιστικών προϊόντων και υπηρεσιών κ.α.

Για το σύνολο των παραπάνω προβλημάτων το Ελληνικό συνδικαλιστικό κίνημα έχει εμπειρίες επεξεργασιών και διεκδικήσεων. Το στοιχείο που υπογραμμίζεται εδώ είναι η αμεσότητα και η επίκαιρη διασύνδεση του παραπάνω πλέγματος με το ζήτημα του 35ωρου με 5μερο, 7ωρο, χωρίς μείωση αποδοχών.

Η στόχευση του εργατικού κινήματος είναι η σταδιακή -με προϋποθέσεις την προοδευτική κοινωνική εξέλιξη- διεύρυνση του ελεύθερου χρόνου στον εργάσιμο με στόχο την ανθρωποκεντρική ορθολογική ενοποίηση των κατηγοριών του κοινωνικού χρόνου.

Ενώ ο στόχος του κεφαλαίου είναι η ελαστική και άτυπη απορρόφηση μεριδίων του ελεύθερου στον εργάσιμο, χωρίς να διαταραχθεί η διάσπαση και οι τυπικές αναλογίες του κοινωνικού χρόνου.

Οι νέες μορφές απασχόλησης δεν αμφισβητούν τον διαχωρισμό του κοινωνικού χρόνου σε εργάσιμο και ελεύθερο. Αμφισβητούν τα όρια του

ελευθέρου με εξαναγκασμούς να χρησιμοποιηθούν μερίδια και στοιχεία του ελευθέρου χρόνου στις εργασιακές διαδικασίες με τελικά αποτελέσματα την πρόσθετη αύξηση των κερδών.

Όπως θα επιδειχθεί και στη συνέχεια η προώθηση των νέων μορφών μερικής απασχόλησης, προκαλεί διάχυση των ορίων του εργάσιμου και του ελευθέρου χρόνου σε βάρος του δευτέρου.

Ο ελεύθερος χρόνος μπορεί με σχετική ευκολία να εντοπισθεί ποσοτικά. Ωστόσο από την άποψη των εργαζομένων και της γενικότερης κοινωνικής ανάπτυξης, ο προσδιορισμός αυτός είναι επιστημονικά και πολιτικά ατελέστατος.

Διότι, ο ελεύθερος χρόνος, για την κοινωνία και τον εργαζόμενο (κοινωνικό) άτομο είναι πρώτα από όλα ποιότητα, είναι συγκεκριμένο περιεχόμενο, αναπτυσσόμενα χαρακτηριστικά και τάσεις.

Ο συσχετισμός του εργάσιμου και ελεύθερου χρόνου, είτε για το κοινωνικό άτομο, είτε για την κοινωνία στο σύνολό της δεν προσδιορίζεται με ατομικές επιλογές. Για το σύνολο του εργαζομένου ανθρώπου, ο συσχετισμός ορίζεται από τη δομή του συνολικού κοινωνικού χρόνου, σύμφωνα με τους νόμους της κοινωνικής και οικονομικής αναπαραγωγής. Τα ισοζύγια του κοινωνικού ρόλου καθορίζονται από ταξικούς προσδιορισμούς και ταξικές αντιπαραθέσεις.

Ιδιαίτερα αυτό αποκαλύπτεται στο ζήτημα του συσχετισμού των «κοινωνικά αναγκαίου χρόνου» με τον «κοινωνικά αναγκαίο εργάσιμο χρόνο». Είναι προφανής η ταξική διάσταση του θέματος. Προφανείς είναι οι αντικρουόμενες ταξικές επιδιώξεις.

Τα επίπεδα της αναγκαιότητας καθορίζονται από το ιστορικό δοσμένο κοινωνικό σύστημα, δηλαδή από τους στόχους αναπαραγωγής του κεφαλαίου και από τους εκάστοτε ταξικούς συσχετισμούς.

Στην ίδια την δομή του ισοζυγίου του χρόνου είναι δυνατές διάφορες διαιρέσεις σε συνάρτηση με βασικά κριτήρια της κοινωνικής αναπαραγωγής, όπως:

- ο κοινωνικός και ατομικός χρόνος.
- οι σφαίρες και οι κλάδοι της παραγωγής, της κατανάλωσης
- οι κοινωνικο-δημογραφικές τυπολογίες.
- οι περιφερειακές τυπολογίες.

Οι αλλαγές στην βασική δομή του κοινωνικού χρόνου αφορούν τόσο τα διαχρονικά χαρακτηριστικά της (όπως η παραγωγή, η κατανάλωση κλπ), όσο και τα παράγωγα χαρακτηριστικά. Ωστόσο πρέπει να διακρίνονται στην δομή ισοζυγίου χρόνου οι ενδονομικές διαφοροποιήσεις (για παράδειγμα στην παραγωγή) από εκείνες τις μερικές αλλαγές που επιφέρουν είτε την γέννηση νέων δραστηριοτήτων κατανάλωσης του κοινωνικού χρόνου (παράδειγμα η μεταπολεμική τηλεθέαση) είτε στην σταδιακή μείωση δραστηριοτήτων, μέχρι και την κατάργηση δράσεων για μεγάλες ομάδες πληθυσμού (παράδειγμα ο εκκλησιασμός).

Παρά την αντικειμενική κινητικότητα της δομής του κοινωνικού χρόνου και τις εσωτερικές διαφοροποιήσεις ανάλογα με τον χώρο, την κοινωνική διάσταση, τα ατομικά χαρακτηριστικά, κλπ, είναι δυνατή η σκιαγράφηση μιας γενικής δομής (και ισοζυγίων) του κοινωνικού χρόνου. Η μεθοδολογική αφετηρία για την κατασκευή μιας τέτοιας γενικής δομής είναι η αναφορά στο σύστημα των βασικών αναγκών - δραστηριοτήτων του κοινωνικού ανθρώπου. Μια γενική δόμηση του κοινωνικού χρόνου είναι:

A) Χρόνος για την ικανοποίηση απόλυτων αναγκών φυσιολογίας και υγιεινής:

1. Χρόνος ύπνου.

2. Χρόνος τροφής.

3. Χρόνος ατομικής υγιεινής, προφύλαξης, θεραπείας.

• Χρόνος κατανάλωσης υπηρεσιών.

• Χρόνος αυτοεξυπηρέτησης.

• Χρόνος παθητικής ξεκούρασης.

B) Χρόνος για τις ζωτικές οικονομικές ανάγκες.

1. Χρόνος εργασίας στην «κοινωνική» παραγωγή (ιδιωτική και δημόσια).

2. Χρόνος οικιακής και ατομικής οικονομίας.

• Χρόνος για την παραγωγή υλικών αγαθών και υπηρεσιών.

• Χρόνος οικιακής δραστηριότητας.

• Χρόνος κατανάλωσης προϊόντων από υπηρεσίες.

• Χρόνος αυτοεξυπηρέτησης

• Χρόνος αγορών, αποθηκεύσεων, οργάνωσης νοικοκυριού.

• Χρόνος συντηρήσεων οικιακού, ατομικού εξοπλισμού.

3. Χρόνος πρόσθετης εργασίας.

• Χρόνος στην μη κοινωνικοί παραγωγή με μορφές παραγωγής υπηρεσιών σε τρίτα πρόσωπα.

Γ) Χρόνος οικογενειακής και κοινωνικής συμμετοχής.

1. Χρόνος πνευματικών και φυσικών επαφών.

2. Χρόνος συμμετοχής στις διαπαιδαγωγικές διαδικασίες.

3. Χρόνος συμμετοχής στην κοινωνική, συνδικαλιστική, πολιτική δραστηριότητα.

4. Χρόνος συμμετοχής σε διοικητικές δραστηριότητες.

Δ) Χρόνος μετακινήσεων.

Ε) Χρόνος ικανοποίησης εκπαιδευτικών αναγκών.

1. Χρόνος εκπαίδευσης.

• Χρόνος εκπαίδευσης εκτός παραγωγικών προδιαγραφών.

• Χρόνος εκπαίδευσης με παραγωγικές προδιαγραφές (επαγγελματική κατάρτιση).

• Χρόνος αναμόρφωσης.

ΣΤ) Χρόνος ικανοποίησης πολιτιστικών αναγκών.

• σε οργανωμένα πλαίσια.

• σε ατομικά πλαίσια.

Ζ) Χρόνος συμμετρικής βιολογικής ανάπτυξης και άθλησης.

1. σε οργανωμένες μορφές.

2. Σε ατομικές μορφές.

Η) Χρόνος ικανοποίησης πληροφοριακών αναγκών.

1. Σε οργανωμένα πλαίσια.

2. Σε ατομικά πλαίσια.

Απαραίτητες συμπληρώσεις στην γενική δομή του κοινωνικού χρόνου είναι ο συνυπολογισμός των κοινωνικών - δημογραφικών χαρακτηριστικών (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδα εκπαίδευσης, κλπ) των συνθηκών ζωής, του τρόπου ζωής, της κοινωνικής συνείδησης.

4.2. ΜΟΡΦΕΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΜΟΥ ΧΡΟΝΟΥ.

Συνολικά, οι δυνατές μορφές ρυθμίσεων που κατατείνουν σε μείωση του συμβατικού ή πραγματικού εργάσιμου χρόνου, όπως εμφανίζονται στη μέχρι σήμερα ευρωπαϊκή εμπειρία, μπορούν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

1. Ημερήσια διάρκεια :π.χ. 7ωρο.
2. Εβδομαδιαία :π.χ. 35ωρο ή εβδομάδα 4 ημερών.
3. Ετήσια : π.χ. αυξομειούμενα ωράρια κατά περιόδους αναλόγως της ζήτησης με καθορισμό του συνολικού αριθμού των ωρών εργασίας σε ετήσια βάση. (π.χ. 1.700 ώρες).

Πέμπτη εβδομάδα διακοπών. 30 - 40 πρόσθετα ρεπό κ.ο.κ., έτσι ώστε να προκύπτει μια αντίστοιχη μείωση του εργάσιμου χρόνου (π.χ. -12,5%).

4. Διάρκεια ενεργού ζωής: Αύξηση χρόνου βασικής εκπαίδευσης. Πρόωρη συνταξιοδότηση. Κλιμακωτή μείωση εργάσιμου χρόνου προς το τέλος της ενεργού ζωής. Ατομικό κεφάλαιο χρόνου: Ο εργαζόμενος συμφωνεί να δουλεύει περισσότερο στη διάρκεια μιας ορισμένης περιόδου ώστε να συγκεντρώσει ένα «κεφάλαιο χρόνου», το οποίο μπορεί να το αξιοποιήσει ώστε να δουλεύει λιγότερο ή καθόλου στη διάρκεια μιας άλλης περιόδου, για λόγους που αφορούν στην προσωπική του σκοποθεσία και ανάγκες (π.χ. να αφιερώσει περισσότερο χρόνο σε ανήλικα παιδιά ή στην εκπαίδευσή του).

5. Μερική απασχόληση : Πολλοί άνεργοι -ιδίως γυναίκες και νέοι- ενδιαφέρονται για μερική απασχόληση και όχι πλήρη απασχόληση. Η ενθάρρυνση δημιουργίας θέσεων μερικής απασχόλησης, κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις, μπορεί να συμβάλλει τόσο στη μείωση του πραγματικού εργάσιμου χρόνου, όσο και στη μείωση της ανεργίας.

6. Άλλες μορφές : Π.χ. αύξηση των αδειών για επαγγελματική κατάρτιση, στα πλαίσια της δια βίου κατάρτισης.

Μπορεί στη διάρκεια των αδειών να απασχολούνται στις κενές θέσεις προσωρινά άνεργοι. Άδειες για εκπαίδευση. Άδειες γονικές.

4.3. ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΜΟΥ ΧΡΟΝΟΥ.

Ειδικότερα, η μείωση του χρόνου εργασίας, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και σε επίπεδο κλάδου ή εθνικής οικονομίας, συναρθρώνεται κυρίως με τους εξής παράγοντες ή συντελεστές:

1. τον μισθό ή γενικώς την αμοιβή της εργασίας
2. την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας
3. τη βελτίωση της παραγωγικότητας του κεφαλαίου, και
4. σε συνδυασμό με την παραγωγικότητα του κεφαλαίου, την αναδιοργάνωση των ωραρίων και του χρόνου λειτουργίας των μηχανημάτων.

Αυτοί οι τέσσερις συντελεστές, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ταυτόχρονα, τόσο στη θεωρία όσο και στην εμπειρική εφαρμογή. Η πείρα δείχνει ότι αυτοί οι συντελεστές συνδυάζονται κατά διαφορετικούς τρόπους, αναλόγως της συγκεκριμένης επιχείρησης κλάδου και εθνικής οικονομίας,

αλλά και της νοοτροπίας και επιπέδου συνείδησης των κοινωνικών συνομιλητών, των οποίων αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης. Πέραν, όμως, της δυνατότητας επίτευξης ευνοϊκών συνδυασμών στους ως άνω συντελεστές που να απορροφούν το πρόσθετο κόστος που προκαλεί η μείωση του εργάσιμου χρόνου εργασίας προϋποθέτει και την ύπαρξη ενός πλήθους ευνοϊκών συνθηκών που είναι καθαρώς «εξωτερικοί» σε σχέση με την επιχείρηση. Π.χ. θα πρέπει να μην υπάρχει έλλειψη προσφοράς εργασίας -λ.χ. σε ορισμένες ειδικότητες- ούτως ώστε η επιχείρηση να μπορεί να προβεί σε προσλήψεις για τη συμπλήρωση της ποσότητας εργασίας που είναι αναγκαία λόγω της μείωσης του εργάσιμου χρόνου.

Αυτή η τελευταία παρατήρηση επισημαίνει ένα στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη: Ότι δηλαδή, η μείωση του εργάσιμου χρόνου δεν είναι ταυτόσημη με το «μοίρασμα του συνολικού εργάσιμου χρόνου», για λόγους που αναφέρονται στην άνιση κατανομή δυνατοτήτων αντικατάστασης της εργατικής δύναμης αναλόγως της ειδικότητας, κλάδου κλπ. Η μείωση του εργάσιμου χρόνου με ταυτόχρονη συμπλήρωση αυτής της μείωσης με καινούργιες θέσεις εργασίας αφορά κυρίως θέσεις με χαμηλή ειδίκευση ή ανειδίκευτη εργασία.

Σε ότι αφορά στη γενική αφηρημένη μορφή των τεσσάρων βασικών συντελεστών που συναρτώνται με την μείωση του εργάσιμου χρόνου, αυτή εμφανίζει τις εξής παραλλαγές:

Παραγωγικότητα κεφαλαίου. Αυτή μπορεί να αυξηθεί με τους ακόλουθους τρόπους :

1. επενδύσεις

2. Αύξηση του χρόνου λειτουργίας των ήδη υπαρχόντων μηχανημάτων (κυρίως αυξητικό μοντέλο), που αποσκοπεί στη μείωση του μοναδιαίου

κόστους μέσω της αύξησης της συνολικής παραγωγής και της μείωσης της επιβάρυνσης της τιμής με αποσβέσεις επενδύσεις.

3. Προσαρμογή (αυξομείωση) του χρόνου λειτουργίας στις διακυμάνσεις της ζήτησης.

Παραγωγικότητα εργασίας: κατάρτιση - εκπαίδευση (μεσομακροπρόθεσμα), εντατικοποίηση, μείωση διαλειμμάτων και νεκρών χρόνων, εισαγωγή εργασίας κατά ομάδες ή εργασίας με βάση το «πόστο».

Αμοιβή εργασίας: Η μείωση του εργάσιμου χρόνου μπορεί να συνοδεύεται:

1. από αντίστοιχη ποσοστιαία μείωση της αμοιβής της εργασίας
2. από διατήρηση της ίδιας αμοιβής για λιγότερο χρόνο δουλειάς και
3. από αύξηση της αμοιβής εργασίας.

Εξυπακούεται ότι στη (2) περίπτωση, όταν η αμοιβή προσδιορίζεται με την ημέρα (μεροκάματο) ή με την ώρα, η μείωση του εργάσιμου χρόνου (λ.χ. σε τέσσερις μέρες την εβδομάδα ή σε λιγότερες ώρες ημερησίως, λ.χ. 7ωρο) πρέπει οπωσδήποτε να συνοδεύεται από αύξηση, αναλόγως, είτε της ημερήσιας είτε της ωριαίας αποζημίωσης.

Αναδιοργάνωση χρόνων λειτουργίας - εργασίας: Μια τέτοια αναδιοργάνωση μπορεί να κλιμακώνεται μέχρι και την λειτουργία των μηχανών 24 ώρες το 24ωρο, επτά μέρες την εβδομάδα (περίπτωση Volkswagen).

Ανάμεσα στους παράγοντες που καθιστούν δυνατή την επιτυχή απόδοση αυτού του συντελεστή, είναι παράγοντες που αναφέρονται στην κοινωνική σημασία του χρόνου, δεδομένου ότι όλες οι ημέρες και ώρες δεν έχουν την ίδια σημασία και φυσικά η εργασία στη διάρκειά τους αξιολογείται διαφορετικά από τη διαπραγματευτική πλευρά των εργαζομένων αναλόγως αν πρόκειται για Σαββατοκύριακο, εορτές,

νυχτερινή εργασία κλπ. Τα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης και οι λύσεις είναι ποικίλες κατά περίπτωση. Αν θέλαμε να σκιαγραφήσουμε μια γενική τάση θα λέγαμε ότι αυτή είναι μία εβδομάδα των 4 ½ ημερών, ήτοι τέσσερις μέρες (περίπου 36 ώρες για τους εργαζόμενους) και έξι μέρες (με πρόσθετες δηλαδή 50 ώρες μη συνεχόμενες και 144 ώρες εν μέρει συνεχόμενες) για τα μηχανήματα. Από την γενική αυτή τάση προκύπτει επίσης ότι περισσότερο διαπραγματεύσιμη είναι η αργία του Σαββάτου (ιδίως αν πρόκειται για πρωινή δουλειά) παρά η νυχτερινή εργασία ή η εργασία τις Κυριακές.

Ασφαλώς ένας ιδεώδης συνδυασμός των βασικών συντελεστών της μείωσης - αναδιοργάνωσης του χρόνου εργασίας σε ένα άριστο μακροοικονομικό περιβάλλον θα επέτρεπε ώστε η μείωση αυτή να λειτουργήσει ως μοχλός τεχνολογικού εκσυγχρονισμού, βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας, οικονομικής ανάπτυξης, αύξησης της απασχόλησης κλπ. Στην πραγματικότητα, όμως, σε συνθήκες οικονομικής κρίσης και ύπαρξης κλάδων και επιχειρήσεων πολλών ταχυτήτων προκύπτουν έντονα διαφοροποιημένοι τρόποι και δυνατότητες συνδυασμού των βασικών συντελεστών που καθιστούν εφικτή μία μείωση του χρόνου εργασίας. Με βάση τη μέχρι σήμερα εμπειρία, μπορούμε να πούμε ότι στο ένα άκρο βρίσκονται επιχειρήσεις οι οποίες μειώνουν τον χρόνο εργασίας σε συνδυασμό με σημαντική αναδιοργάνωση των ωραρίων και του χρόνου λειτουργίας των μηχανών καθώς και διατήρηση του ύψους των μισθών. Στο άλλο άκρο βρίσκονται επιχειρήσεις που απλώς μειώνουν τον χρόνο εργασίας με αντίστοιχη μείωση των απολαβών των εργαζομένων, χωρίς καμία άλλη τροποποίηση. Ανάμεσα σε αυτά τα δύο άκρα συμπεριλαμβάνεται ένα μεγάλο πλήθος ενδιάμεσων συνδυασμών και μοντέλων μείωσης του χρόνου εργασίας.

4.4. ΠΟΙΟ ΡΟΛΟ ΠΑΙΖΕΙ Η ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΜΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.

4.4.1. Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Η μείωση του χρόνου εργασίας συνοδεύεται και από μία αύξηση της παραγωγικότητας* της εργασίας. Σε αυτό συνηγορούν, πέραν των εμπειρικών παρατηρήσεων, η κλασική μελέτη του Denison για την παραγωγικότητα, η επίσης κλασική ανάλυση του Malinvaud για την εξέλιξη της γαλλικής οικονομίας και η μελέτη των επιπτώσεων της μείωσης του χρόνου εργασίας κατά μία ώρα στην Γαλλία, κατά το 1982.

Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας που παρατηρείται ταυτόχρονα με την μείωση του εργάσιμου χρόνου συνδέεται καταρχήν με την μείωση των νεκρών χρόνων που παραδοσιακά συνδέονται με τα ωράρια των 40 ωρών (π.χ. παύσεις για γεύματα). Εάν, δηλαδή, η μείωση του ωραρίου είναι 12,5%, η μείωση των παύσεων είναι ακόμη μεγαλύτερη.

***Παραγωγικότητα:** Η παραγωγικότητα ορίζεται σαν η σχέση ανάμεσα στην ποσότητα η αξία των αγαθών που παρήχθησαν σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα (μπορεί να είναι έτος, εβδομάδα, μήνες, ώρα) και στην ποσότητα η αξία των διάφορων μέσων και εισροών που χρησιμοποιήθηκαν άμεσα ή έμμεσα κατά το ίδιο χρονικό διάστημα για να υλοποιηθεί αυτή η προσαρμογή.

Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί σε φυσικές μονάδες που είναι ένας απλός τρόπος μέτρησης. Όμως, όπως κάθε απλή λύση, η μέθοδος αυτή υπόκειται σε σημαντικούς περιορισμούς με αποτέλεσμα να εφαρμόζεται αξιόπιστα μόνο κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Όταν έχουμε ένα ομοιογενές και μετρήσιμο σε διακριτές φυσικές μονάδες προϊόν, μία επίσης ομοιογενή και μετρήσιμη σε διακριτές φυσικές μονάδες (ή μονάδες χρόνου) παραγωγική εισροή και ένα χρονικό διάστημα αναφοράς που να μας επιτρέπει να ισχυρισθούμε ότι καμία από

τις λουπές συνθήκες της παραγωγής δεν μεταβάλλεται ώστε να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά το συνολικό αποτέλεσμα.

Ο γενικός δείκτης της παραγωγικότητας γράφεται:

Προϊόν σε φυσικές μονάδες.

Εισροή σε φυσικές μονάδες χρόνου απασχόλησης.

Ας υποθέσουμε ότι ένας εργάτης παράγει 100 πουκάμισα στο διάστημα μίας εβδομάδας. Αν την επόμενη εβδομάδα φθάσει να παράγει 110 πουκάμισα αντί για 100 χωρίς να έχουν αλλάξει τα λοιπά δεδομένα της παραγωγής, ούτε ο χρόνος εργασίας, τότε μπορούμε να πούμε ότι η παραγωγικότητά του αυξήθηκε, σε σχέση με εκείνη της προηγούμενης εβδομάδας, κατά 10%.

Αυτή η μέθοδος μέτρησης της παραγωγικότητας δεν επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ διαφορετικών προϊόντων, ούτε είναι εφαρμόσιμη για τον υπολογισμό της συνολικής παραγωγικότητας μιας επιχείρησης που παράγει ανομοιογενή προϊόντα. Δεν επιτρέπει τη σύγκριση ανάμεσα σε διαφορετικές δραστηριότητες, ούτε είναι αξιόπιστη όταν μεταβάλλονται δύο ή περισσότερες εισροές της παραγωγής.

Η παραγωγικότητα επίσης είναι δυνατό να μετρηθεί σε αξίες. Η σχέση παραγωγικού αποτελέσματος και εισροών της παραγωγής μπορεί να ομοιογενοποιηθεί αν εκφραστεί σε αξίες, οπότε ξεπερνώντας τα προβλήματα και οι περιορισμοί του υπολογισμού της παραγωγικότητας σε φυσικές μονάδες.

Η παραγωγικότητα μετράται από τη σχέση:

Αξία συνολικής παραγωγής

Αξία εισροών παραγωγής.

Δεδομένου ότι η αξία της συνολικής παραγωγής προκύπτει από το άθροισμα των αξιών των επιμέρους προϊόντων (ποσότητα επί τιμή) και η αξία των εισροών από το άθροισμα της ποσότητας της κάθε εισροής επί την τιμή της, ο υπολογισμός αυτός είναι αρκετά δυσχερής και απαιτεί σύνθετες διαδικασίες κοστολόγησης, συστηματική πληροφόρηση για τις συγκεκριμένες αναλώσεις της κάθε εισροής στην παραγωγή κλπ.

Όσο πιο σύνθετες και διαφοροποιημένες είναι οι παραγωγικές διαδικασίες, όσο περισσότερο απομακρυνόμαστε από την καθαρά φυσική διαδικασία της παραγωγής και περνάμε στις υποστηρικτικές της λειτουργίες ή και στην παραγωγή υπηρεσιών, τόσο πιο δύσκολη γίνεται η μέτρηση της παραγωγικότητας σε αξίες, πολύ δε περισσότερο ή αξιόπιστη διαχρονική της σύγκριση.

Πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι η παραγωγικότητα, όταν εκφράζεται σε αξίες, είναι ιδιαίτερα ευάλωτη σε λογιστικά σφάλματα ή χειρισμούς, επηρεάζεται από τη μεταβολή των σχετικών τιμών των παραγόμενων προϊόντων ή και των χρησιμοποιούμενων εισροών.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να εμφανίζονται αυξομειώσεις της τιμής της υπολογιζόμενης σε αξίες παραγωγικότητας, χωρίς στην ουσία να έχει μεταβληθεί η πραγματική σχέση αποτελέσματος και παραγωγικών εισροών. Ιδιαίτερα προβλήματα παρουσιάζονται σε περιόδους έξαρσης του πληθωρισμού.

Σε τέτοια περίπτωση, η μη χρησιμοποίηση κατάλληλου έτους βάσης και αξιόπιστων αποπληθωριστών για τη διάθρωση των εκτιμήσεων, μπορεί να περιορίσει ουσιαστικά την αξιοπιστία της προσέγγισης σε αξίες.

Αύξηση της παραγωγικότητας έχουμε όταν:

- α) με τις ίδιες παραγωγικές εισροές παράγουμε περισσότερα προϊόντα / υπηρεσίες ή
- β) παράγουμε την ίδια ποσότητα προϊόντων / υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας λιγότερες παραγωγικές εισροές.

Βιβλίο: «ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ».

(ΙΝΕ) Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου - Γιάννης Καζής.

Η δεύτερη αιτία της αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας είναι η δημιουργία καλύτερων συνθηκών εργασίας, αρχίζοντας από την μικρότερη - σωματική και ψυχολογική κόπωση.

Σημαντικό ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας λόγω μείωσης του εργάσιμου χρόνου θα αναλάβει προφανώς η κοινωνική διαπραγμάτευση και οι συμφωνίες παραγωγικότητας που θα μπορούσαν να γίνουν σε επίπεδο επιχείρησης ή κλάδου.

4.4.2. Η παραγωγικότητα του κεφαλαίου.

Η αύξηση της ωριαίας παραγωγικότητας της εργασίας που συνοδεύει την μείωση του εργάσιμου χρόνου προκαλεί και μία ισόποση αύξηση της ωριαίας παραγωγικότητας του κεφαλαίου.

Η διαπίστωση αυτή ισχύει μόνο υπό την υπόθεση ότι η ένταση κεφαλαίου παραμένει σταθερή. Οι υπολογισμοί στην περίπτωση της μεταβολής της έντασης κεφαλαίου παραλείπονται από την παρούσα έκθεση επειδή είναι πολύπλοκοι ενώ δεν μεταβάλουν σημαντικά τα αποτελέσματα των υπολογισμών.

Δηλαδή, αύξηση της παραγωγικότητας του κεφαλαίου, είναι ίδια με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Η αύξηση της παραγωγικότητας του κεφαλαίου και της εργασίας είναι προφανώς μεγέθη τα οποία μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο της κοινωνικής διαπραγμάτευσης και της συμφωνίας για την μείωση του εργάσιμου χρόνου.

4.5. ΟΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΕ ΜΗΧΑΝΕΣ ΚΑΙ Η ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ.

Η εκρηκτική αύξηση του πληθυσμού των νέων μηχανών βιομηχανικής αυτοματοποίησης στους χώρους της παραγωγής, άρχισε στα τέλη της δεκαετίας του '70 και συνεχίζεται αδιάλειπτα. Εν τω μεταξύ, μια πληθώρα άλλων «τεχνολογιών της πληροφόρησης αναστατώνει και τον τομέα των υπηρεσιών. Αυτές οι εξελίξεις πυροδότησαν προσφάτως ένα νέο κύμα «τεχνοφοβίας» χάρη στην επαναλαμβανόμενη διαπίστωση πως βρισκόμαστε ήδη σε μία εποχή ανάπτυξης που-δεν-παράγει-απασχόληση. (jobless growth).

Ο διάχυτος φόβος των επιπτώσεων της τεχνολογίας ενισχύεται μάλιστα από σημαντικές εργασίες που προβάλλουν ισχυρά και στέρεα θεμελιωμένα επιχειρήματα, όπως αυτή του J. Rifkin που αναγγέλλει το «τέλος της εργασίας».

Τρία είναι τα ισχυρότερα επιχειρήματα της σύγχρονης «τεχνοφοβίας»:

- Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών (των «τεχνολογιών της πληροφορίας») στην παραγωγική διαδικασία, πραγματοποιείται με πολύ μεγαλύτερη ταχύτητα από ότι στις προηγούμενες τεχνολογικές επαναστάσεις που συγκλόνισαν τον κόσμο στα τέλη του 18^{ου} και του 19^{ου} αιώνα. Επομένως, οι κοινωνίες που δέχονται το τεχνολογικό «σοκ» διαθέτουν πολύ λιγότερο χρόνο για την προσαρμογή τους και την αντιμετώπιση της ανεργίας που προκύπτει.

- Τα νέα προϊόντα που δημιουργούνται χάρη στις νέες τεχνολογίες δεν αυξάνουν την απασχόληση δραστικά, όπως συνέβαινε στις προηγούμενες τεχνολογικές επαναστάσεις. Είναι άστοχο να συγκρίνουμε το

μαγνητοσκόπιο, τον φούρνο μικροκυμάτων, τα ηλεκτρονικά παιχνίδια, ακόμη και την παραγωγή υπολογιστών και βιομηχανικών μηχανημάτων αυτοματοποίησης, με τα αντίστοιχα προϊόντα της πρώτης και της δεύτερης βιομηχανικής επανάστασης, όπως την ανακάλυψη της ατμομηχανής και των μηχανών κλωστοϋφαντουργίας, την χρησιμοποίηση του ηλεκτρισμού και του πετρελαίου στην παραγωγή, το αυτοκίνητο, τις τηλεπικοινωνίες κλπ.

•Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών, για πρώτη φορά στην ιστορία, πραγματοποιείται στο σύνολο σχεδόν των παραγωγικών δραστηριοτήτων (αγαθών και υπηρεσιών), σε αντίθεση με τις προηγούμενες τεχνολογικές επαναστάσεις που αφορούσαν βασικά την βιομηχανία.

Εντούτοις, απέναντι στο νέο κύμα της τεχνοφοβίας, αρχίζει και η ανάπτυξη ενός εξίσου ισχυρού κύματος «τεχνοφιλίας»: η παρέμβαση του ΟΟΣΑ σε αυτή τη διεθνή δημόσια συζήτηση είναι από τις σημαντικότερες. Στην πρόσφατη μελέτη του για την απασχόληση (Jobs Study), διατείνεται πως δεν είναι καθόλου προφανές ότι η απασχόληση έχει μειωθεί από την εφαρμογή των νέων επιστημονικών και τεχνολογικών γνώσεων στην παραγωγή.

Τέσσερα είναι τα κυριότερα επιχειρήματα της «τεχνοφιλίας»:

•Η απασχόληση δεν εξαρτάται μόνο από την υποκατάσταση εργασίας από μηχανές, αλλά από πλήθος παραγόντων, μεταξύ των οποίων ο ρυθμός μεγέθυνσης του προϊόντος και οι συνακόλουθες επενδύσεις, η ευελιξία της αγοράς (γεωγραφική, κλαδική και ενδο-επαγγελματική κινητικότητα του εργατικού δυναμικού), η επιμήκυνση του χρόνου λειτουργίας των μηχανών, η εμφάνιση νέων επαγγελμάτων κ.α. Επομένως, εάν οι τεχνολογικές αλλαγές που υποκαθιστούν εργασία από μηχανικές λειτουργίες συνοδεύονται από μία ενεργό αναπτυξιακή πολιτική και διαρθρωτικές αλλαγές στην αγορά

εργασίας, οι επιπτώσεις στην απασχόληση μπορούν να είναι μικρές και εν πάση περιπτώσει, να μην λάβουν δραματικές διαστάσεις.

•Επιπλέον, σημαντικά «αντισταθμιστικά αποτελέσματα» επί της απασχολήσεως δημιουργεί η ίδια η χρήση των νέων τεχνολογιών. Διότι, η αύξηση της παραγωγικότητας που προκαλούν αυτές, μεταφράζεται σε ένα (ή και περισσότερα) από τα εξής τέσσερα θετικά αποτελέσματα: αύξηση των κερδών, αύξηση των μισθών, μείωση των τιμών των προϊόντων, μείωση του χρόνου εργασίας. Στην τελευταία περίπτωση, έχουμε μία απευθείας ενίσχυση της απασχόλησης, ενώ στις άλλες, μία έμμεση: η αύξηση των μισθών και των κερδών, μετατρέπεται σε επιπλέον ζήτηση και επενδύσεις, ενώ η πτώση των τιμών επιτρέπει τη διεύρυνση σε νέες αγορές. Σε κάθε περίπτωση, η αύξηση της ζήτησης που προκύπτει με αυτόν τον τρόπο δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας. Με σκοπό να στηρίξουν αυτό το επιχείρημα, των «αντισταθμιστικών αποτελεσμάτων», οι αντίπαλοι της τεχνοφοβίας, επικαλούνται την ιστορική πείρα, δηλαδή ότι καμία από τις προηγούμενες τεχνολογικές επαναστάσεις δεν οδήγησε τελικά σε κανενός είδους καταστροφή του εργατικού δυναμικού.

•Η ίδια η εξέλιξη των ανεπτυγμένων κοινωνιών είναι τέτοια που θα απαιτήσει την παραγωγή νέων υπηρεσιών, επομένως και νέων θέσεων εργασίας. Για παράδειγμα, η γήρανση του πληθυσμού και η αυξανόμενη ιατρική φροντίδα, η εντεινόμενη παρουσία των γυναικών στην αγορά εργασίας, θα απαιτήσουν μια σειρά από νέες εργασίες κοινωνικής χρησιμότητας.

•Η ύπαρξη σχετικά μικρού αριθμού ανέργων στις ΗΠΑ, δηλαδή μία χώρα στην οποία η διάδοση των νέων τεχνολογιών της πληροφορίας είναι πολύ μεγάλη, αποδίδεται στην ευελιξία της αμερικάνικης αγοράς εργασίας. Αυτό ενισχύει την άποψη ότι ο αριθμός των νέων θέσεων εργασίας που

δημιουργούνται στη διάρκεια μιας περιόδου έντονων τεχνολογικών αλλαγών είναι συγκρίσιμος με τον αριθμό θέσεων εργασίας που καταργούνται. Επομένως, για να μην αυξηθεί δραματικά η ανεργία, αρκεί να υπάρχει μεγάλη κινητικότητα του εργατικού δυναμικού μεταξύ των διαφόρων περιοχών της χώρας, μεταξύ κλάδων ή τομέων παραγωγής και μεταξύ επαγγελμάτων. Η τελευταία μορφή κινητικότητας, προφανώς, έχει ως προϋπόθεσή της έναν αποτελεσματικό μηχανισμό διαρκούς εκπαίδευσης και επανακατάρτισης του εργατικού δυναμικού.

ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.

Η απαισιόδοξη «τεχνοφοβία», σε όλες τις μορφές, τείνει στην κατασκευή προβλέψεων και καταστροφικών σεναρίων για το μέλλον της απασχόλησης στις επόμενες δεκαετίες. Μία κριτική που θα μπορούσε να απευθυνθεί σε αυτού του είδους τις προβλέψεις είναι ότι προϋποθέτουν σιωπηλά πως η φύση των νέων τεχνολογιών μπορεί από μόνη της να καθορίσει το μέλλον της εργασίας. Ωστόσο, αυτός ο «τεχνολογικός ντετερμινισμός» παραβλέπει ότι το μέλλον της απασχόλησης εξαρτάται και από μια σειρά άλλων παραγόντων οικονομικού, κοινωνικού και πολιτικού χαρακτήρα. Καθοριστικής σημασίας για τις εξελίξεις είναι ο τρόπος με τον οποίο οι κοινωνίες των αναπτυγμένων χωρών θα θελήσουν να αντιμετωπίσουν την απειλή της ανερχόμενης ανεργίας: η δραστική μείωση του εργάσιμου χρόνου, η αναθεώρηση των κανόνων συνταξιοδότησης, οι διαρθρωτικές αλλαγές στην αγορά εργασίας και η συνακόλουθη αύξηση της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων μέσω της συστηματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης κλπ. είναι καθοριστικοί παράγοντες για το μέλλον της

απασχόλησης, τόσο από την άποψη του όγκου της, όσο και από την άποψη της ποιότητάς της. Η δυνατότητα να πραγματοποιηθούν ή να μην πραγματοποιηθούν αυτές οι αλλαγές, σε ποια έκταση, με τι ρυθμούς, με τι διαδικασίες κλπ ούτε απορρέει, ούτε εξαρτάται από τις νέες τεχνολογίες και με την εφαρμογή τους. Αντιθέτως, όλες οι παραπάνω αλλαγές, αποτελούν κοινωνικά και πολιτικά επίδικα αντικείμενα: η τύχη τους κρίνεται, δηλαδή, από τις κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις στις αναπτυγμένες χώρες του πλανήτη. Για αυτό ακριβώς το λόγο, το μέλλον της απασχόλησης είναι απροσδιόριστο. Έτσι εξάλλου έχει αντιληφθεί το πρόβλημα της ανεργίας και η Επιτροπή της Ε.Ε., τόσο στο Λευκό Βιβλίο για την Ανάπτυξη, την Ανταγωνιστικότητα και την Ανεργία όσο και στο Λευκό (μέχρι πρότινος «Πράσινο») Βιβλίο για την Ευρωπαϊκή Κοινωνική Πολιτική: δηλαδή, ως ένα πρόβλημα του οποίου η λύση εξαρτάται από τις πολιτικές παρεμβάσεις, είτε από τα εθνικά, είτε από υπερεθνικά όργανα. Εάν έτσι έχουν τα πράγματα, τότε δεν θα έπρεπε να μας απασχολεί τόσο το ερώτημα αν «οι νέες τεχνολογίες προκαλούν ανεργία», αλλά με ποιους κοινωνικούς όρους αυτές θα εφαρμοστούν, ποιες κοινωνικές αλλαγές χρειάζονται και πιο πολιτικό υποκείμενο θα τις πραγματοποιήσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ.

ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ.

5.1. ΣΤΑΣΗ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ ΚΑΙ ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΕ ΜΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΥ ΘΑ ΑΠΕΒΛΕΠΕ ΣΤΗ ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ - ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Η σύνδεση μισθών - παραγωγικότητας αποτελεί ένα ζήτημα που εδώ και καιρό βρίσκεται στο προσκήνιο των προβληματισμών αλλά και των αντιπαραθέσεων τόσο των εργοδοτών, όσο και των συνδικάτων στην Ελλάδα.

Φαινομενικά και οι δύο πλευρές συμφωνούν «κατ' αρχήν» στην αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα της σύνδεσης (όπως έδειξε η έρευνα ΓΣΕΕ - ΔΗΜΕΛ 1991, αλλά και οι διατάξεις της ΕΓΣΣΕ 1991 - 92).

Αυτή η καταρχήν συμφωνία δεν σημαίνει όμως και σύγκλιση απόψεων ως προς τη συγκεκριμένη μορφή, τα κριτήρια, τις προϋποθέσεις και τους στόχους της «σύνδεσης».

Στην πράξη, η καταρχήν σύγκλιση απόψεων παραμένει μία οφθαλμαπάτη, όσο δε διερευνώνται τα ποιοτικά στοιχεία και οι συγκεκριμένες προϋποθέσεις επίτευξης αμοιβαία αποδεκτής συμφωνίας στο ζήτημα αυτό, συμφωνίας απαραίτητης προκειμένου να υπάρξει ουσιαστική υποκίνηση των εργαζομένων και συνολική βελτίωση της παραγωγικότητας των Ελληνικών επιχειρήσεων.

Η συζήτηση για τη σύνδεση μισθών και παραγωγικότητας ξεκίνησε στη χώρα μας από τα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1980 και μάλιστα με μεγάλη καθυστέρηση σε σχέση με την κυρίαρχη μισθολογική πρακτική στις ανεπτυγμένες καπιταλιστικές οικονομίες.

Έκτοτε η «σύνδεση» βρίσκεται συχνά στο επίκεντρο της επιχειρηματολογίας των κυβερνώντων και των κοινωνικών μερών, είτε σαν μέσο ευελικτοποίησης, επιλεκτικού χειρισμού, εξατομίκευσης και αναγκαίου «εξορθολογισμού» των αμοιβών, είτε σαν μέσο αξιοκρατικής υποκίνησης, αναγνώρισης της συμβολής των εργαζομένων στο παραγωγικό αποτέλεσμα ή απλά σαν μέσο εξασφάλισης πρόσθετων αποδοχών με υπέρβαση της εκάστοτε επιβαλλόμενης περιοριστικής εισοδηματικής πολιτικής.

Πριν περάσουμε ωστόσο στην αναλυτική αξιολόγηση της Ελληνικής εμπειρίας και πρακτικής, είναι αναγκαίο να προσδιορίσουμε την έννοια και τις εναλλακτικές εκδοχές του όρου «σύνδεση μισθού - παραγωγικότητας» με βάση τη διεθνή εμπειρία. Αυτό θα βοηθήσει να εντοπίσουμε τις διαφορές προσεγγίσεων και συμφερόντων που υποκρύπτονται πίσω από ένα φαινομενικά ενιαίο, μονοσήμαντο και «τεχνοκρατικά ουδέτερο» όρο, αλλά και τις διαφορετικές μορφές, προϋποθέσεις, συνέπειες και λογικές της σύγχρονης πρακτικής του εφαρμογής.

Στη γενική του διατύπωση, ο όρος «σύνδεση μισθού - παραγωγικότητας» μπορεί να σημαίνει τα πάντα και ταυτόχρονα τίποτα. Συνεπώς, για να περάσουμε στην αναγκαία εξειδίκευση και αξιολόγηση των επιμέρους εκδοχών του, είναι απαραίτητο να προσδιορίσουμε:

- τι θεωρούμε κάθε φορά ως «μισθό»,
- τι θεωρούμε κάθε φορά ως «παραγωγικότητα»,

-ποιος είναι ο βασικότερος ποσοτικός κανόνας ή η λογική προϋπόθεση που συνδέει τα δύο μεγέθη, με κάποιο περισσότερο ή λιγότερο συστηματικό τρόπο (μορφή και φύση της σύνδεσης).

Τόσο το μέγεθος «μισθός» όσο και το μέγεθος «παραγωγικότητα» μπορούν να εκφραστούν με διαφορετικούς τρόπους και να ειπωθούν από διαφορετική σκοπιά. Μπορούμε λ.χ. να λάβουμε ως μισθό τον ονομαστικό ή τον πραγματικό μισθό και στη συνέχεια να επιλέξουμε αν θα «συνδέσουμε» το συμβατικό βασικό μισθό, το σύνολο των αποδοχών, μέρος του βασικού μισθού ή ένα μεμονωμένο επίδομα κλπ. Το ίδιο ισχύει και για την παραγωγικότητα, ιδίως αν λάβουμε υπόψη τους διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης και μέτρησης της που παρουσιάσαμε στα προηγούμενα. Έτσι σαν προσέγγιση της παραγωγικότητας μπορούμε να έχουμε την ατομική απόδοση, τη συλλογική απόδοση, την επίτευξη κάποιου ατομικού ή συλλογικού στόχου, την κατ' άτομο ή ομάδα εργαζομένων προστιθέμενη αξία, τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, τα μεγέθη των ατομικών ή ομαδικών πωλήσεων κλπ.

Οι διαφορετικές εκφράσεις των δύο βασικών μεγεθών (μισθοί - παραγωγικότητα) παρέχουν μεγάλη ποικιλία πιθανών συνδυασμών και αυτό πριν ακόμα εξετάσουμε τη φύση της μεταξύ τους σύνδεσης, δηλαδή τον ποσοτικό κανόνα ή τη λογική προϋπόθεση που θα διέπει τη ζητούμενη από κοινού εξέλιξή τους.

Οι πιθανοί συνδυασμοί είναι πολλοί, διαφοροποιούμενοι ακόμα περισσότερο στην πράξη. Ωστόσο, για να έχουμε σύνδεση αμοιβής - παραγωγικότητας στην κυριολεξία του όρου, θα πρέπει να πληρούνται δύο βασικές προϋποθέσεις:

α) Η εξέλιξη του μισθού ή των πρόσθετων αποδοχών των εργαζομένων να μην εξαρτάται μόνο από το αποτέλεσμα αυτό καθεαυτό, αλλά και από

τους όρους και την **αποτελεσματικότητα** της διαδικασίας επίτευξής του, και

β) Να υπάρχει ένας **ρητός, συστηματικός και ενιαία εφαρμοζόμενος κανόνας ή σχέση ή ομάδα σχέσεων που να προσδιορίζει την εξέλιξη του ενός μεγέθους όταν μεταβάλλεται το άλλο.**

Με τον όρο «σύνδεση μισθού και παραγωγικότητας», υπονοείται συνήθως μία σχέση μονής κατεύθυνσης, ειδικότερα μια **σχέση εξάρτησης του μισθού** (ή μέρους των αποδοχών) **από την παραγωγικότητα** ή από την πορεία των δεικτών που χρησιμοποιούνται σαν προσέγγιση της παραγωγικότητας. Η εξάρτηση μπορεί να είναι πλήρης (δυνατότητα όχι μόνο αύξησης του μισθού όταν αυξάνεται η παραγωγικότητα, αλλά και μείωσής του όταν η παραγωγικότητα μειώνεται) ή **επιλεκτική** (οι τακτικές αποδοχές δεν μειώνονται σε περίπτωση μείωσης της παραγωγικότητας ή δυσμενών αποτελεσμάτων της επιχείρησης).

Αυτή η μονομερής θεώρηση της σύνδεσης (εξάρτηση μισθού από παραγωγικότητα) δεν θα πρέπει ωστόσο να παραβλέπει την αναμφισβήτητη ύπαρξη μιας δυναμικής αλληλεπίδρασης των δύο μεγάλων μεγεθών. Η **άλλη όψη του νομίσματος, δηλαδή η εξάρτηση της παραγωγικότητας από τον μισθό, είναι αρκετά οικεία στις διοικητικές θεωρίες της Υποκίνησης, αλλά τείνει να παραμελείται από τις κρατούσες απόψεις για τη σύνδεση αμοιβών - παραγωγικότητας / αποτελεσμάτων της επιχείρησης.**

Πράγματι, μπορεί να υποστηριχθεί ότι ενώ η αυξημένη παραγωγικότητα μπορεί και πρέπει να δίνει πρόσβαση σε υψηλότερες αποδοχές, οι υψηλότερες αποδοχές επιτρέπουν με τη σειρά τους την προσέλκυση και τη συγκράτηση στην επιχείρηση των ικανότερων και των πιο έμπειρων εργαζομένων. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την έμπρακτη αναγνώριση της συμβολής τους (εφόσον βέβαια δεν υπάρχουν

άλλοι απωθητικοί παράγοντες στο περιβάλλον της εργασίας) και το θετικό εργασιακό κλίμα οδηγούν σε ακόμα υψηλότερη παραγωγικότητα, συνεπώς σε ακόμα υψηλότερους μισθούς κ.ο.κ. Αντίθετα, η αστάθεια και η ανεπάρκεια των αμοιβών, ιδίως αν συνδυάζονται με άλλους αρνητικούς παράγοντες στο περιβάλλον της εργασίας και στο εργασιακό κλίμα, οδηγούν σε πτώση της παραγωγικότητας λόγω της αποθάρρυνσης των εργαζομένων, της αδυναμίας προσέλκυσης και συγκράτησης των πιο έμπειρων και ικανών, συνεπώς σε πιέσεις για περαιτέρω συμπίεση των αμοιβών, επιδείνωση του εργασιακού κλίματος, νέες απώλειες παραγωγικότητας κ.ο.κ.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η ταξινόμηση και ακόμα περισσότερο η αξιολόγηση των διάφορων εκδοχών σύνδεσης αμοιβής - παραγωγικότητας δεν είναι εύκολη υπόθεση. Ωστόσο, μια ουσιαστική και συνολική προσέγγιση του ζητήματος δεν θα πρέπει κατά τη γνώμη μας να αναλωθεί στην περιγραφική καταγραφή όλων των πιθανών σχημάτων που είναι γνωστά από τη διεθνή και την Ελληνική εμπειρία και πρακτική. Θα πρέπει αντίθετα να δώσει την πρέπουσα προτεραιότητα στην εξέταση:

- ◇ της ουσιαστικής λειτουργίας της «σύνδεσης» σαν μέσου διανομής και αναδιανομής του δημιουργούμενου πλεονάσματος ανάμεσα στο κεφάλαιο και στην εργασία.
- ◇ των διαφορετικών λογικών που διαμορφώνουν τα σύγχρονα σχήματα σύνδεσης, σε σύγκριση με τις λογικές και τα σχήματα που εφαρμόστηκαν κατά το παρελθόν. *

*Πηγή: «Σύνδεση αμοιβής παραγωγικότητας Προβλήματα και προϋποθέσεις εφαρμογής.

Ο ρόλος της συλλογικής - διαπραγματεύσεως».

(ΙΝΕ). Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου - Γιάννης Καζής.

5.2. ΣΥΝΔΙΚΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.

Η παρουσία του συνδικαλιστικού κινήματος τόσο σε Ελληνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο έχει συνδυαστεί κύρια με μία θέση αντίστασης απέναντι στην πολιτική του κεφαλαίου και στην προσπάθεια κατοχύρωσης των στοιχείων εκείνων που απαιτούνται για την εξασφάλιση των αναγκαίων συνθηκών διαβίωσης και εργασίας.

Είναι γεγονός ότι, από τη στιγμή που ο συσχετισμός των κοινωνικών και πολιτικών δυνάμεων στο υπάρχον κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο διατηρεί περιορισμένη την επιρροή του παράγοντα εργασία στα κυρίαρχα ζητήματα που τον αφορούν, η αμυντική στάση του συνδικαλιστικού κινήματος θεωρείται απόλυτα επιβεβλημένη. Παράλληλα όμως, κατά καιρούς το συνδικαλιστικό κίνημα δέχεται κριτικές για το κατά πόσο ασκεί ή είναι σε θέση να ασκήσει επιθετική πολιτική, όχι με την έννοια βέβαια της κλασικής μαχητικής αντιπαράθεσης, αλλά με το κατά πόσο είναι σε θέση να προβλέψει τις εξελίξεις και να αντιτάξει εναλλακτική πρόταση που ταυτόχρονα να συνδυάζει το αναπτυξιακό και παραγωγικό της περιεχόμενο. Σε αυτό ακριβώς το σημείο επιβάλλεται να ερευνηθούν τα ερωτήματα:

- το συνδικαλιστικό κίνημα και οι αντίστοιχοι θεσμοί που εκπροσωπούν το χώρο της μισθωτής εργασίας έχουν τη δυνατότητα ουσιαστικής εμπλοκής σε ζητήματα παραγωγικότητας;
- πως αξιοποιούν οι φορείς των εργαζομένων τη δυνατότητα παρέμβασής τους σε θέματα παραγωγικότητας;
- πως αντιμετώπισαν το ενδεχόμενο σύνδεσης της αμοιβής ή μέρους της με τα όποια συστήματα παραγωγικότητας, τα οποία κατά καιρούς χαρακτηρίζονται σαν μονόδρομος στην προοπτική

αύξησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της εθνικής οικονομίας;

- και τέλος αν υπάρχουν οι προϋποθέσεις εφαρμογής του θεσμού σύνδεσης αμοιβής και παραγωγικότητας σε συνδυασμό και με την παρέμβαση των συνδικάτων μέσω της συλλογικής διαπραγμάτευσης.

Παραγωγικότητα είναι η σχέση εκείνη που διαμορφώνεται ανάμεσα στο προϊόν που παράγεται και των παραγωγικών συντελεστών που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα. Σαν παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης θεωρούνται τόσο οι εσωγενείς εκείνοι (π.χ. στρατηγική της επιχείρησης, η πολιτική επενδύσεων, ο βαθμός εξειδίκευσης και αξιοποίησης του προσωπικού, η τεχνολογία, η χρήση νέας τεχνολογίας και ο βαθμός αξιοποίησής τους, η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, το μάνατζμεντ, το μάρκετινγκ, οι επιμέρους συνθήκες εργασίας) όσο και οι εξωγενείς (π.χ. το διεθνές εθνικό και τοπικό περιβάλλον, η κατάσταση των μεταφορών, οι υποδομές εκπαίδευσης και υγείας, οι δυνατότητες χρηματοδότησης, ο ρόλος και η κατάσταση των δημοσίων υπηρεσιών, η εξάρτηση της επιχείρησης από επιχειρήσεις με αναπτυγμένους ή μη παραγωγικότητα, η ύπαρξη φυσικών πόρων, η γονιμότητα του εδάφους κλπ).

Από την παραπάνω αναφορά προκύπτουν δύο πρώτα βασικά συμπεράσματα: Το πρώτο σχετίζεται με το γεγονός ότι η παραγωγικότητα μιας επιχείρησης επηρεάζεται σοβαρά από τον παράγοντα εργασία που αποτελεί τον κύριο συντελεστή της, τα δε «παραγωγικά» αποτελέσματά της σε μικρο-οικονομικό επίπεδο εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από την

γενικότερη πολιτική του κεφαλαίου και ειδικότερα από τον βαθμό αξιοποίησης του παράγοντα εργασία.

Το δεύτερο στοιχείο που προκύπτει είναι η διαπλοκή και αλληλεπίδραση πολλαπλών παραγόντων εκτός του πεδίου μιας επιχείρησης που επιδρούν καθοριστικά στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας. Κατά συνέπεια και το επίπεδο παραγωγικότητας της εργασίας που αναπτύσσεται σε χώρους απασχόλησης μακριά από την επιχείρηση που μας ενδιαφέρει συμβάλλει ουσιαστικά στο τελικό αποτέλεσμα. Η διαπίστωση αυτή συνδέεται και με το γεγονός ότι η παραγωγική εργασία δεν είναι δυνατόν να περιορίζεται στη σφαίρα της άμεσης υλικής παραγωγής αλλά να επεκτείνεται σε εκείνη της κυκλοφορίας των αγαθών και σε ευρύτερους παραγωγικούς τομείς της οικονομίας (π.χ. μεταφορά, αποθήκευση προϊόντων, τραπεζικές εργασίες, τηλεπικοινωνίες, υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευσης κλπ).

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει με σαφήνεια ότι η μέτρηση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης αποτελεί εγχείρημα ιδιαίτερα δύσκολο, όταν αυτό μάλιστα αποβλέπει στη μέτρηση της ατομικής παραγωγικότητας συγκεκριμένου εργαζομένου και όταν τα αποτελέσματα της εργασίας του εξαρτώνται από τη μη άμεσα διακριτή και ενσωματωμένη εργασία πλήθους άλλων μισθωτών εκτός επιχείρησης αλλά και από πρόσθετους παράγοντες. Παρόλα αυτά ένα συμπέρασμα παραμένει αναντίρρητο: ότι ο παράγων εργασία αποτελεί κύριο συντελεστή ανάπτυξης της παραγωγικότητας και το βασικό υπόβαθρο των επιτευγμάτων της ανθρώπινης κοινωνίας.

Η παραγωγικότητα της ανθρώπινης εργασίας αναπτύσσεται σαν επιμέρους έκφραση της ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων, εξέλιξη που αντικειμενικά συμβαδίζει με την έννοια της κοινωνικής προόδου. Η συμβολή των εργαζομένων στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας υπήρξε

καθοριστική ανεξάρτητα από το γεγονός ότι οι δυνάμεις της εργασίας απείχαν και εξακολουθούν να απέχουν από τα κέντρα λήψης των σχετικών αποφάσεων. Η πολιτική του κεφαλαίου στο να αξιοποιεί την παραγωγικότητα της εργασίας και η συνεισφορά του στην ανάπτυξη των παραγωγικών αναγκών για την μεγιστοποίηση των κερδών του μέσω της κάλυψης ανθρώπινων αναγκών, οδηγεί στα αποτελέσματα αυτά με την άσκηση του απόλυτου διευθυντικού δικαιώματος και τη συμβατική υποχρέωση των μισθωτών να ενεργούν σύμφωνα με τις εντολές του εργοδότη. Πρόκειται στην ουσία για μια ουσιαστική συμβολή της μισθωτής εργασίας στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων που οφείλεται κατά κανόνα σε διατεταγμένη υπηρεσία και όχι σε επιλογή συνειδητή ακόμα και στην περίπτωση εκείνη όπου στην επιχείρηση εκπροσωπούνται συλλογικά οι εργαζόμενοι, αφού τα συνδικάτα αδυνατούν, λόγω συσχετισμών, να επηρεάσουν αποφασιστικά τις γενικές κατευθύνσεις και τη στρατηγική των επιχειρήσεων.

Εν τούτοις, θα ήταν παράλειψη το να ισχυρισθεί κανείς ότι οι συλλογικοί εκφραστές των συμφερόντων των μισθωτών, τα συνδικάτα, δεν συμβάλλουν έστω σε ειδικότερους παράγοντες ανάπτυξης της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων. Με το δεδομένο ότι οι συνθήκες αμοιβής και εργασίας των εργαζομένων αποτελούν επιμέρους συντελεστές της παραγωγικότητας, η παραδοσιακή αμυντική συνδικαλιστική πρακτική διασφάλισης του εργατικού εισοδήματος και τήρησης των στοιχειωδών, τουλάχιστον, συνθηκών εργασίας συντέινει σημαντικά στην αύξηση της παραγωγικότητας αφού συνέβαλε στην εξασφάλιση ενός επιπέδου όρων διαβίωσης και εργασιακών σχέσεων για την αναπαραγωγή της εργατικής δύναμης και την ένταξή της σε ανεκτά κοινωνικά πλαίσια. Παράλληλα οι συνδικαλιστικοί αγώνες που στοχεύουν στην περαιτέρω βελτίωση των

συνθηκών αμοιβής και εργασίας των εργαζομένων εντάσσονται και αυτοί στην προοπτική αύξησης της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων εφόσον η ικανοποίηση των αναγκών αυτών συνιστούν βασικό εργασιακό κίνητρο. Αντίθετα, η πολιτική μείωσης του εργατικού κόστους μέσω συμπίεσης αμοιβών και κοινωνικών δικαιωμάτων δεν συντάσσεται με την έννοια της παραγωγικότητας, πρακτική που συνδέεται και με την έλλειψη άλλων ποιοτικών ευελιξιών (εισαγωγή νέας τεχνολογίας, εξειδίκευση προσωπικού κλπ), που θεωρούνται οι ακρογωνιαίοι λίθοι του παραγωγικού ποιοτικού αποτελέσματος.

Χωρίς να υπεισέλθουμε στη σχετική φιλολογία για το αν οι εργατικοί αγώνες και η «καταχρηστική» άσκηση του απεργιακού δικαιώματος πλήττουν την παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων μπορούμε προς το παρόν να αρκεστούμε στη διαπίστωση ότι η διασφάλιση κοινωνικά δίκαιης αμοιβής και πλαισίου όρων εργασίας που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανθρώπινες ανάγκες αποτελεί παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και της κοινωνίας ευρύτερα, η δε συμβολή σε αυτήν την κατεύθυνση, έμμεσα πλην σαφώς, αποτελεί πράξη με παραγωγικό περιεχόμενο.

Το ερώτημα που προκύπτει και πρέπει να μας απασχολήσει σχετίζεται με το αν οι συνδικαλιστικοί φορείς θα πρέπει να ενδιαφέρονται για την αύξηση της παραγωγικότητας στο υπάρχον σύστημα κοινωνικών και οικονομικών σχέσεων.

Προσδιορίζοντας στην έννοια της παραγωγικότητας την πραγματική της διάσταση που ήδη αναφέραμε, διακρίνει κανείς ότι η αύξηση της αποτελεί μία επιμέρους έκφραση της ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων που από τη στιγμή που εντάσσεται στην προοπτική κάλυψης κοινωνικών αναγκών συνδέεται με τους νόμους της κοινωνικής και

οικονομικής εξέλιξης. Η μελέτη της ανθρώπινης ιστορίας κατέδειξε ότι μέχρι σήμερα η ανάπτυξη των παραγωγικών δυνάμεων στηρίχθηκε στις κινητήριες δυνάμεις της προάσπισης του ατομικού οφέλους και του κέρδους σαν κίνητρα επίτευξης των παραπάνω στόχων.

Υπάρχει, άραγε, εναλλακτική δυνατότητα παρέμβασης των συλλογικών φορέων των εργαζομένων στο πεδίο αυτό; Οι ίδιοι οι νόμοι της κοινωνικής εξέλιξης συντέιναν ώστε ο παράγων εργασία να αναβαθμίζεται στην παραγωγική διαδικασία. Παράλληλα η παραγωγικότητα της εργασίας προσεγγίζει νέα μεγέθη και ο παράγων τεχνογνωσία αλλά και η ευρύτερη γνώση αποτελεί χρόνο με το χρόνο κτήμα και ευρύτερου αριθμού εργαζομένων από το χώρο της μισθωτής εργασίας. Μέσα λοιπόν, από αυτές τις διαδικασίες ποιος θα μπορούσε να αρνηθεί ότι η εκπροσώπηση της μισθωτής απασχόλησης δεν είναι σε θέση να αναπτύξει προτάσεις παραγωγικού περιεχομένου που θα συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας:

Η ενασχόληση επομένως, του συνδικαλιστικού κινήματος με την αύξηση συνολικά της παραγωγικότητας αλλά και των επιμέρους πλευρών της πρέπει να αποτελεί βασική επιλογή για μια σειρά από λόγους:

α)γιατί η πλήρης παραχώρηση του πεδίου αυτού στο απόλυτο διευθυντικό δικαίωμα θα έχει σαν αποτέλεσμα τη μονομερή λύση που θα αναζητεί την ερμηνεία της παραγωγικότητας σε δυσχερείς για τους εργαζομένους αποφάσεις.

β)γιατί η πορεία της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης συναρτάται άμεσα και με την προοπτική της απασχόλησης.

γ)γιατί η αύξηση της παραγωγικότητας κατά κανόνα συνδέεται με τη βελτίωση των όρων εργασίας.

δ)γιατί η τριβή με θέματα παραγωγικότητας αντικειμενικά υποβοηθεί τον παράγοντα εργασία στο να υπεισέρχεται στις λεπτομέρειες της επιχειρηματικής δράσης, να αναπτύσσει εναλλακτικές προτάσεις και να καθιστά σαφές στην κοινή γνώμη ότι το συλλογικό εγχείρημα είναι σε θέση να δώσει πειστικά παραγωγικά αποτελέσματα βασισμένα στον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα.

*Πηγή: «Σύνδεση αμοιβής παραγωγικότητας Προβλήματα και προϋποθέσεις εφαρμογής.

Ο ρόλος της συλλογικής - διαπραγμάτευσης».

(ΙΝΕ). Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου - Γιάννης Καζής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ.

Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.

6.1. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

Όπως προαναφέραμε η εξελεγμένη πλέον συμμετοχική διοίκηση καλείται να καλύψει κάποιους άλλους στόχους. Ιδεολογικούς και πρακτικούς. Στα πλαίσια των **ιδεολογικών στόχων** εντάσσονται μια σειρά ηθικών και πολιτιστικών αξιών ενώ οι **πρακτικοί στόχοι** αντανακλούν την κλίμακα των λειτουργικών αξιών. Δηλαδή την μεγιστοποίηση των κερδών στις δυτικές χώρες και την πραγματοποίηση προγραμμάτων στις μαρξιστές.

Ειδικότερα οι στόχοι της συμμετοχής σύμφωνα με το Διεθνές Ινστιτούτο Εργατικών Μελετών του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας (Δ.Γ.Ε.) και που ισχύουν τόσο για τις δυτικές όσο και τις μαρξιστικές χώρες (και ως ένα βαθμό και για τις υπό ανάπτυξη) είναι οι ακόλουθοι.

Ως **ιδεολογικοί στόχοι** αναφέρονται:

- 1.Εξανθρωπισμός της εργασίας: να αισθάνονται όχι μηχανές, αλλά ότι επηρεάζουν το περιβάλλον της εργασίας τους.
- 2.Προώθηση της βιομηχανικής δημοκρατίας: η παραχώρηση ενός μέρους εξουσίας στους εργαζομένους, βοηθάει στη βελτίωση των εργατικών σχέσεων.
- 3.Εξοικείωση των εργαζομένων με τις ποικίλες μορφές επιχειρήσεων και προώθησης της κοινωνικής εξέλιξης.

Ως **πρακτικοί στόχοι** αναφέρονται:

1. Άνοδος της παραγωγικότητας των εργαζομένων μέσω της αύξησης της ικανοποίησης αναγκών. Έτσι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο υπεύθυνοι για το έργο τους. Δηλαδή ενίσχυση κινήτρων εργασίας για την αύξηση της παραγωγής.

6.2. ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

Εδώ θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τις τρεις βασικές μορφές με τις οποίες εμφανίζεται η συμμετοχή. Δηλαδή:

- Τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
- Τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη.
- Την αυτοδιαχείριση.

6.2.1. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία για τη λήψη αποφάσεων διακρίνεται βασικά σε **άμεση** και **έμμεση** ως εξής:

A. Άμεση συμμετοχή.

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.

Άμεση συμμετοχή μπορούμε να πούμε ότι έχουμε στις εξής περιπτώσεις:

α. Ο προϊστάμενος θέτει στόχους και διευκρινίζει τις μεθόδους με τις οποίες μπορούν αυτοί να επιτευχθούν χωρίς βέβαια να τις καθιστά υποχρεωτικές. Κάθε στέλεχος, μπορεί, αν επιθυμεί να χρησιμοποιήσει άλλες μεθόδους, που κρίνει κατάλληλες, αρκεί να φθάσει στο προκαθορισμένο αποτέλεσμα.

β. Ο προϊστάμενος θέτει στόχους και δίνει γενικές κατευθύνσεις, σχετικά με τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι στόχοι. Ο τρόπος, με τον οποίο θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα, επιλέγεται από τους υφισταμένους. Ο προϊστάμενος ελέγχει απλώς αν επιτεύχθηκαν τα καθορισμένα αποτελέσματα.

γ. Ο προϊστάμενος αφήνει ελεύθερους τους υφιστάμενους να θέσουν αυτοί οι στόχους και να προσδιορίζουν τις ανάλογες μεθόδους, χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα σαν μέτρο επιτυχίας των στελεχών. Είναι πάντα πρόθυμος να βοηθήσει, αν του το ζητήσουν και φροντίζει να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα μέσα στο τμήμα του, για να μπορέσουν τα στελέχη να εργαστούν αποδοτικά.

Υπάρχει η ακόλουθη (δ) περίπτωση, την οποία έχουν εφαρμόσει ορισμένες επιχειρήσεις με επιτυχία και είναι οι εξής:

δ. Η διοίκηση θέτει σε ψηφοφορία στη Γενική Συνέλευση των εργαζομένων τις αποφάσεις της πάνω σε βασικά θέματα, που αφορούν τη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και στα προβλήματα του προσωπικού της δέχεται προτάσεις και μετά από διάλογο με τη Γ.Σ. πάντα, καταλήγει σε μία γενικά αποδεκτή απόφαση.

Β. Έμμεση Συμμετοχή.

Έμμεση είναι η μορφή εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στη διοίκηση της επιχειρήσεως. Πριν αναφερθούμε στις μορφές της έμμεσης συμμετοχής θα ήταν σκόπιμο να παρατηρήσουμε ότι, ανεξάρτητα από τις επιμέρους ονομασίες των συμβουλίων, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων μπορεί να διακριθεί, ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο, στο οποίο εμφανίζεται, ως εξής:

α. Συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχείρησης.

Η συμμετοχή αυτή αναφέρεται σε αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο που θα εκτελεσθεί μια συγκεκριμένη εργασία, τον τρόπο με τον οποίο θα κατανεμηθούν τα καθήκοντα και πως θα προγραμματισθεί γενικά η εργασία.

Αναφέρεται δηλαδή σε καθημερινές αποφάσεις, οι οποίες ασκούν περιορισμένη επίδραση στην οργάνωση σαν σύνολο.

β. Συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν τα μεσαία ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχείρησης.

Οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν οπωσδήποτε μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων και καλύπτουν συνήθως, τη δομή ενός ολόκληρου τμήματος ή και τομέα. Αναφέρονται σε θέματα επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης, προαγωγών, προμήθειες, εξοπλισμού και υλικών κλπ.

γ. Συμμετοχή σε αποφάσεις, που αφορούν τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

Η συμμετοχή αυτή αναφέρεται σε αποφάσεις, οι οποίες αφορούν την οργάνωση σαν σύνολο. Οι αποφάσεις αυτές είναι σχετικές με την ανάπτυξη και επέκταση της οργάνωσης και γενικά, την πολιτική, που πρόκειται να ακολουθήσει η οργάνωση.

Οι μορφές με τις οποίες εμφανίζεται συνήθως η έμμεση συμμετοχή είναι:

α. Εποπτικά συμβούλια., που ασχολούνται με θέματα επενδύσεων, με τον έλεγχο και την έγκριση του ετήσιου απολογισμού.

β. Εργατικά συμβούλια. Σκοπός τους είναι ο κοινωνικός έλεγχος της επιχειρήσεως, η υποβολή προτάσεων στη διοίκηση σχετικά με την καλύτερευση των συνθηκών εργασίας, η ενημέρωση σχετικά με τον ισολογισμό.

γ. Εργοστασιακό συμβούλιο. Ασχολείται με προσλήψεις, απολύσεις, μεταθέσεις, μισθολογικές ανακατατάξεις, άδειες, ώρες εργασίας, σύστημα αμοιβής, χρησιμοποίηση νέων τεχνικών εγκαταστάσεων, προστασία των εργαζομένων από ατυχήματα καθώς και γενικότερα θέματα της οικονομικής πορείας της επιχειρήσεως.

Οι έμμεσες αυτές μορφές συμμετοχής στις αποφάσεις έχουν θα λέγαμε γενικά, σαν σκοπό την ενημέρωση του προσωπικού πάνω στην πορεία των εργασιών της επιχειρήσεως και την επιρροή επί των αποφάσεων της διοίκησης, δεν αποσκοπούν (εκτός από ορισμένες μόνο περιπτώσεις)

στην ανάληψη ευθύνης από τους μισθωτούς για την καλή και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

Τελειώνοντας με τις μορφές συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ειδικότερα στην Ελλάδα, παρουσιάστηκε ένα ενδιαφέρον για το θεσμό αυτό, ο οποίος ισχύει ήδη σε μερικές επιχειρήσεις, βασικά όμως, δεν έχει κατοχυρωθεί νομοθετικά.

6.2.2 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ.

Η κίνηση για τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη, είναι πολύ παλιά, πιο παλιά από την κίνηση για συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων. Τα πρώτα συστήματα συμμετοχής στα κέρδη εμφανίστηκαν στη Γαλλία το 1820, στη Μεγάλη Βρετανία το 1865 και στις ΗΠΑ 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 σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης επιχείρησης. Οι δυσκολίες όμως εμφανίζονται συνήθως στην πράξη και συγκεκριμένα, στον τρόπο με τον οποίο θα καθοριστεί το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στο κεφάλαιο ή και στα κέρδη.

Γενικά, πάντως, πιστεύεται ότι αν ο θεσμός αυτός συνδυαστεί με ένα ευρύ πρόγραμμα συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, μπορούν να λυθούν πολλά προβλήματα σχέσεων εργοδοτών - εργαζομένων και η επιχείρηση να καταστεί ένα αποτελεσματικό «σύστημα συνεργασίας».

Οι μορφές συμμετοχής στα κέρδη παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία. Εδώ θα περιοριστούμε να αναφέρουμε ενδεικτικά ορισμένες μόνο, τις πιο γνωστές.

Α. Συμπληρωματική αμοιβή.

Σε ολόκληρο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη του, δίνεται ένα ποσοστό των κερδών ή ένα μικρό εφάπαξ ποσό το χρόνο.

Β. Ποσοστό επί της αμοιβής.

Κάθε μέλος του προσωπικού παίρνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσό, που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό των αμοιβών.

Γ. Ανάλογα με την προϋπηρεσία.

Κάθε εργαζόμενος θεωρείται ότι κατέχει μια μονάδα για κάθε χρόνο υπηρεσίας ή μια πάλι μονάδα π.χ. 40.000 δραχμές της ετήσιας αμοιβής του. Ανάλογα με τις μονάδες, που συγκεντρώνει, καθορίζεται και το ποσοστό των κερδών, το οποίο δικαιούται.

Δ. Ανάλογα με το ποσοστό συμβολής των συμμετεχόντων.

Με το σύστημα αυτό γίνεται μια προσπάθεια αντικειμενικότερης αξιολόγησης της συμβολής του καθενός στα τελικά αποτελέσματα. Υποτίθεται ότι σαν βασικό κέρδος για τους μετόχους, καθορίζεται το επιτόκιο που θα κέρδιζαν αν επένδυαν το κεφάλαιό τους σε ασφαλείς επενδύσεις, π.χ. κρατικές ομολογίες, οι οποίες θεωρούνται οι πιο ασφαλείς, σαν ένα μικρό ποσοστό για την βεβαιότητα της επένδυσης.

Το ίδιο επιτόκιο θεωρείται ότι θα έχουν οι εργαζόμενοι αν επένδυαν ένα υποθετικό κεφάλαιο, του οποίου το κέρδος ισούται με το σύνολο των αμοιβών όλου του προσωπικού.

Γνωρίζοντας τις αμοιβές του προσωπικού, είναι εύκολο να υπολογίσουμε το υποθετικό αυτό κεφάλαιο. Το ποσοστό του κεφαλαίου αυτού στο συνολικό κεφάλαιο, μας δίνει το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη της επιχειρήσεως. Εάν δεν πραγματοποιηθούν κέρδη, τότε οι εργαζόμενοι περιορίζονται στους κανονικούς βασικούς μισθούς. Η επιμέρους κατανομή σε κάθε μέρος εργαζόμενου, σε σύγκριση με τους στόχους, που 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 εργαζομένων, καθώς επίσης και την παρακράτηση μέρους των κερδών, με σκοπό την αγορά μετοχών.

Στη Δανία έχει εφαρμοστεί ένα σχέδιο που θα επιτρέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο σε ποσοστό μεγαλύτερο του 35%, χωρίς όμως να είναι δυνατόν η συμμετοχή αυτή να υπερβεί το 50%. Στη Γαλλία, αλλά και γενικά σε όλες τις χώρες της Κεντρικής Ευρώπης, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αποκτήσουν μετοχές των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται.

Προσπαθήσαμε να αναφέρουμε τα βασικότερα συστήματα συμμετοχής στα κέρδη ή στο κεφάλαιο. Με βάση αυτά, έχουν διαμορφωθεί πάρα πολλά συναφή. Στρέφοντας το ενδιαφέρον μας, για το τι συμβαίνει ειδικότερα στην Ελλάδα, θα δούμε ότι εδώ, σποραδικά, εφαρμόζονται

κυρίως απλά συστήματα συμμετοχής στα κέρδη, ενώ ορισμένες εταιρίες διανέμουν στους εργαζόμενους τους ποσοστό των μετοχών τους ή τους βοηθούν να τις αποκτήσουν.

Από την πλευρά των επιχειρήσεων, ο θεσμός βρίσκεται ακόμα στο στάδιο των πειραματισμών, ενώ από πλευράς εργαζομένων, παρόλο που είναι επιθυμητός, δεν έχει προβληθεί ακόμα σαν μαγικό αίτημα.

6.2.3. ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ.

Η αυτοδιαχείριση θεωρείται από ορισμένους ότι αποτελεί την πιο προηγμένη μορφή συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Κατά κάποιο τρόπο γίνεται αυτό. Όμως και κατά κάποιο τρόπο, αποτελεί σύνθετη μορφή των δύο προαναφερόμενων μορφών Συμμετοχικής Διοίκησης. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διοικείται από τους εργαζόμενους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για όλα τα προβλήματα λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η ιδέα της αυτοδιαχείρισης είναι αρκετά παλιά. Αναφέρεται ότι η εταιρία American Cast Iron Pipe Company, που ιδρύθηκε το 1905, μεταβιβάστηκε στους εργαζόμενους σε αυτή το 1922. Από τότε αριθμεί ζωή πάνω από 50 χρόνια και θεωρείται μια πολύ αποτελεσματική και προοδεύουσα επιχείρηση.

Το αμερικάνικο σύστημα αυτοδιαχείρισης εμφανίζει δύο κατευθύνσεις:

α. Ιδιοκτησία των εργαζομένων (Workers ownership).

Με ένα ειδικό πρόγραμμα δανεισμού είναι δυνατό οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν μέχρι 100% την κυριότητα μιας επιχείρησης, ξεπληρώνοντας το χρέος τους.

β. Διοίκηση από τους εργαζομένους (Workers management).

Σε μία προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, πολλές από αυτές δοκιμάζουν ένα σύστημα διοίκησης από τους εργαζομένους. Στην περίπτωση αυτή, οι εργαζόμενοι, χωρισμένοι σε αυτόνομες ομάδες, έχουν πλήρη έλεγχο και ευθύνη για κάποιο τυπικό εργοστάσιο, χωρίς όμως να έχουν την ιδιοκτησία.

Φυσικά, μπορεί να υπάρξει και το ενδεχόμενο του συνδυασμού των δύο πρώτων περιπτώσεων.

Το σύστημα της αυτοδιαχείρισης αρχίζει σιγά - σιγά να διαδίδεται, όλο και περισσότερο στον κόσμο των επιχειρήσεων.

6.3. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ - ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ:

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση επιχειρήσεων, αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης, μια τεχνική διοίκησης, η οποία προσπαθεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων και να τους υποκινήσει προς αποδοτική συμπεριφορά.

Πρόκειται για γνωστή σε όλους μας **Βιομηχανική Δημοκρατία** ή **Συνδιοίκηση** ή **Αυτοδιαχείριση** ή **Αυτοδιάθεση** ή **Συνδιαχείριση** ή **Συμμετοχή** σε βασικές αποφάσεις κ.α. όπως είναι τα ονόματα με τα οποία εμφανίζεται. Η έννοια των όρων αυτών εκφράζει ένα διαφορετικό βαθμό συμμετοχής και συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού και εμφανίζεται διαφορετική από χώρα σε χώρα.

Γενικά πάντως, γίνεται αποδεκτό ότι συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του και το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι

συμμετέχει σε μία συλλογική προσπάθεια, η επιτυχία ή αποτυχία της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε και από τη δική του συμπεριφορά.

Έπειτα είναι φυσικό οι εργαζόμενοι να επιδιώξουν με πολύ περισσότερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης στη λήψη της οποίας συνέπραξαν και οι ίδιοι, σε αντίθεση με μία απόφαση, που τους επιβλήθηκε «εκ των άνω» και για την οποία δεν ρωτήθηκαν αν συμφωνούν ή όχι και γιατί.

Θα μπορούσαμε να προσθέσουμε ακόμη ότι ο θεσμός της συμμετοχής χρησιμεύει σαν μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, δίνει τη δυνατότητα στους αποφασισαντες να βασισθούν σε περισσότερες πληροφορίες, σε ειδικές γνώσεις ή απόψεις και γενικά, βελτιώνει το κλίμα των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ.

Στην Μεγάλη Βρετανία η εκπροσώπηση των εργαζομένων στην επιχείρηση δεν είναι θεσμοθετημένη και βασίζεται σε συλλογικές συμφωνίες που το περιεχόμενό τους δεν είναι μόνιμα προσδιορισμένο. Η δραστηριότητα των εκπροσώπων της οργανωμένης βάσης των μισθωτών στην επιχείρηση δεν περιορίζεται στον παραδοσιακό χώρο των συλλογικών συμβάσεων αλλά θέτει το αίτημα για μερικό έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας.

Πρόκειται για το μοντέλο του «εργατικού ελέγχου» σύμφωνα με το οποίο οι εργατικές ενώσεις αμφισβητούν τη δύναμη του κεφαλαίου στην οικονομία.

Στα χρόνια του '50 και '60 κυριαρχούσε η πολιτική του κράτους της συναίνεσης και ευημερίας όπου οι εργατικές ενώσεις έπαιζαν σημαντικό ρόλο στην οικονομική οργάνωση της Μεγάλης Βρετανίας.

Στην δεκαετία του '70 το συνδικαλιστικό κίνημα ήταν ισχυρότατο και μερικοί έλεγαν πως σε λίγα χρόνια θα αποκτούσε μεγάλη επιρροή στην διαχείριση της Βρετανικής οικονομίας. Αυτό ανησύχησε έντονα και την Συντηρητική και τις Εργατικές Κυβερνήσεις, που προσπάθησαν ατυχώς όμως να περιορίσουν την ελευθερία δράσης του εργατικού κινήματος.

Το 1984 το συνδικαλιστικό κίνημα είχε συρρικνωθεί και σχεδόν εξαφανισθεί. Στοιχεία που υποδηλώνουν αυτή την αποδυνάμωση του είναι η σημαντική μείωση του αριθμού των μεγάλων συνδικάτων, η μείωση του αριθμού των απεργιών καθώς και η από το 1979 ανυπαρξία συμμετοχής των συνδικαλιστικών ηγετών σε διάφορες κυβερνητικές επιτροπές, που επεξεργάζονται οικονομικά και κοινωνικά θέματα.

Σαν αιτία για αυτήν την αποδυνάμωση θεωρούνται τα εξής:

1. Οι οικονομικές εξελίξεις: που έφεραν μια σταδιακή αναδιάρθρωση στους παραγωγικούς τομείς. Μειώθηκε το εργατικό δυναμικό ενώ αντίθετα αναπτύχθηκαν τομείς υπηρεσιών όπου η συνδικαλιστική οργάνωση δεν ήταν πυκνή και ισχυρή.

2. Η βαθύτατη οικονομική κρίση που διέρχεται η Βρετανική οικονομία τα τελευταία χρόνια με υψηλό ποσοστό ανεργίας που αποθαρρύνει πολλούς εργάτες να γραφτούν σε εργατικές ενώσεις.

3. Η ισχυρότατη επίθεση που εξαπέλυσε η Συντηρητική Κυβέρνηση ενάντια στα συνδικάτα πρώτα με την μορφή προπαγάνδας και κατόπιν με νομικό πλαίσιο που θέσπισε τα τελευταία χρόνια η Συντηρητική Κυβέρνηση για τις εργασιακές σχέσεις που μεταξύ των άλλων καθιστούν παράνομες τις καταλήψεις και τις απεργίες αλληλεγγύης και τις πολιτικές απεργίες και

εισάγουν την νομική ευθύνη των εργατικών ενώσεων για τις πράξεις και τις παραλήψεις της.

ΙΤΑΛΙΑ.

Στην Ιταλία η κρατική εξουσία είναι εξασθενημένη ως προς τις εργατικές σχέσεις και το συνδικαλιστικό κίνημα είναι ισχυρό και συνάμα ριζοσπαστικό.

Η ανάμειξη του κράτους είναι πολύ περιορισμένη.

Τα συνδικάτα παίρνουν πρωτοβουλίες για κοινωνικές αλλαγές και παίζουν ενεργό ρόλο σε κοινωνικο-οικονομικούς τομείς δράσεως παλεύοντας ενάντια στην μεγιστοποίηση του κέρδους από τον κεφαλαιοκράτη μέσα στην επιχείρηση.

Το ιταλικό Σύνταγμα κατοχυρώνει τους βασικούς θεσμούς των εργασιακών σχέσεων δηλαδή τις συλλογικές συμβάσεις, το δικαίωμα της απεργίας και τη συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση της επιχείρησης.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ.

1. ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ. (εφαρμογές υποκίνησης).

Πέραν του γενικού κλίματος που επικρατεί στην Ελλάδα για την Συμμετοχική Διοίκηση τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα μετά την ένταξη της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα έχουν δημιουργηθεί ορισμένα ιδρύματα κυρίως ιδιωτικά με σκοπό την καλύτερη επιμόρφωση των εργαζομένων για πιο ανταγωνιστικές θέσεις εργασίας (ΕΛΚΕΠΑ).

Συγχρόνως σε αρκετές ιδιωτικές επιχειρήσεις και βιομηχανικές - εμπορικές μονάδες παρατηρείται μια αλλαγή της πολιτικής προς τους εργαζόμενους.

Παραδείγματα εταιρειών που εφαρμόζουν πολιτική υποκίνησης του προσωπικού ανεξάρτητα από τα υλικά ή αντικείμενα επεξεργασίας έχουμε αρκετά, όπως ο ΠΑΠΟΥΤΣΑΝΗΣ - ΕΔΙΝΑ κ.α. Ειδικότερα οι εταιρείες αυτές εφαρμόζουν προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων, τόσο των στελεχών όσο και του κατώτερου προσωπικού. Επίσης σεμινάρια και ταξίδια στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, διήμερα ή εβδομαδιαία συνήθως. Ακόμη συμπεριλαμβάνουν στην πολιτική τους και την αμοιβή με ποσοστά για ορισμένους κλάδους της εταιρίας, κυρίως το εμπορικό τμήμα καθώς και μπόνους ανάλογα με την απόδοση και το ενδιαφέρον των εργαζομένων.]

Σε καθαρά εμπορικό κλάδο υπάρχουν ελάχιστες εταιρίες που δείχνουν ευαισθητοποιημένες στο θέμα της συνεργασίας με το προσωπικό και την υιοθέτηση της Συμμετοχικής Διοίκησης σαν μέσο δραστηριοποίησης του προσωπικού της.

Μια από τις εμπορικές εταιρίες η οποία εφαρμόζει πρωτοποριακές μεθόδους, στον κλάδο της, όσο αναφορά το προσωπικό της είναι μια αλυσίδα σούπερ μάρκετ, η «ΠΕΝΤΕ Α.Ε.» ΓΑΛΑΞΙΑΣ η οποία από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσής της και έπειτα δείχνει αρκετά σημεία προσέγγισης του συμμετοχικού συστήματος πέρα από τα κίνητρα που παρέχει στο προσωπικό της, το οποίο ανέρχεται στους 300 περίπου εργαζόμενους. Ειδικότερα οι παροχές και τα κίνητρα προς τους εργαζομένους εφαρμόζονται σε ευρεία κλίμακα στο προσωπικό.

Καταρχήν υποκινεί το ενδιαφέρον του υπαλληλικού προσωπικού με τις βραβεύσεις και τα ετήσια μπόνους τα οποία μεταφράζονται σε χρηματικά ποσά ή ταξίδια στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Πέρα όμως από τις διακρίσεις, οι οποίες άλλωστε αφορούν άτομα τα οποία εργάζονται με ζήλο και φροντίζουν για την εταιρία η «ΠΕΝΤΕ» προσφέρει ψυχαγωγία και σε ολόκληρο το προσωπικό (1 - 2 φορές το έτος) ανεξαρτήτου θέσεως, προϋπηρεσίας και επιδόσεων.

Οργανώνει συνεστιάσεις ή εκδρομές στο εσωτερικό κλπ.

Συνεχίζοντας την αναφορά μας στην εταιρία αυτή θα σταθούμε λίγο στα στελέχη της εταιρίας καθώς και διευθυντές τμημάτων και προϊσταμένους. Τις θέσεις αυτές λοιπόν της εταιρίας τις στελεχώνουν άτομα που προέρχονται από κατώτερες υπαλληλικές θέσεις στην εταιρία και όχι άτομα τα οποία προσλήφθηκαν από την αγορά εργασίας κάποια δεδομένη στιγμή. Υπάρχει λοιπόν μια εξέλιξη μέσα στην εταιρία -που δρα σαν μια κλειστή κοινότητα- καθώς και μια συμμετοχή και εκπροσώπηση των εργαζομένων προς τη διοίκηση. Δηλαδή στις εξελίξεις των εργαζομένων και τις μεταθέσεις καθώς και για τις εκάστοτε βραβεύσεις λαμβάνεται υπόψη και η γνώμη του προσωπικού και των προϊσταμένων του εκάστοτε τμήματος ή υποκαταστήματος της εταιρίας.

Η εξέλιξη αυτή των ατόμων μπορεί να φθάσει, τελικά και στο ανώτερο στάδιο της ιεραρχίας δηλαδή την συμμετοχή στα κέρδη (μετοχές) και την γενική συνέλευση της εταιρίας.

Χαρακτηριστικό είναι, νομίζουμε, το νούμερο ότι το 95% περίπου των μετοχών της εταιρίας το κατέχουν άτομα από το προσωπικό της σε μία 15ετή πορεία της στην αγορά.

Ευνόητο βέβαια είναι η παροχή εκπαίδευσεως προς τους υπαλλήλους ανάλογα με τις ανάγκες και τις θέσεις τους στην εταιρία. (Σεμινάρια - διαλέξεις - ταξίδια ενημερωτικά σε άλλες χώρες κλπ).

6.4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Σκοπός της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

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

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

Συχνά χρησιμοποιείται και ο όρος «**ανάπτυξη ηγετικών στελεχών**», που αναφέρεται στα μέσα, με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε έναν τομέα. ενδεικτικά, σαν τέτοιες ικανότητες μπορούν να αναφερθούν: η συγκέντρωση της προσοχής

στις κατάλληλες λεπτομέρειες, η αντίληψη και ανάλυση των προβλημάτων μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον (μια σφαιρική δηλαδή αντίληψη των πραγμάτων), η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να δείχνουν ζήλο στη δουλειά τους, η δυνατότητα συνεργασίας, η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος, η σωστή κατανομή του χρόνου κλπ. Με άλλα λόγια ανάπτυξη ηγετικών στελεχών σημαίνει εκμάθηση του τρόπου διοίκησης. Με ποιους τρόπους γίνεται κάτι τέτοιο, θα δούμε λίγο παρακάτω.

Επειδή οι διαφορές μεταξύ των τριών όρων είναι λεπτές, καθόσον στην ουσία και οι τρεις σημαίνουν εφοδιασμό με γνώσεις και εμπειρία, για λόγους απλοποίησης θα τους θεωρήσουμε συνώνυμους και από εδώ και πέρα θα χρησιμοποιούμε τον όρο εκπαίδευση, όταν θέλουμε να αναφερθούμε στα οποιαδήποτε μέσα, με τα οποία βελτιώνονται οι ικανότητες και επαυξάνονται οι γνώσεις του εργαζομένου.

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής μεταβολή των συνθηκών, τόσο στην αγορά εφοδιασμού όσο και στην αγορά διάθεσης των προϊόντων, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων, με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μία επιχείρηση, αυξάνουν συνέχεια τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, που ήδη απασχολούνται σε αυτές. Κατά τις διαπιστώσεις μιας έρευνας, που έγινε στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, διαφαίνεται ότι η ζήτηση εκπαίδευσης από τη μεριά των επιχειρήσεων θα ακολουθήσει ανοδική πορεία.

Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό είναι δυνατόν να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο, πρέπει το ίδιο το άτομο

να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευτεί, δηλαδή να μάθει. Για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στην επιχείρηση, το πρόβλημα είναι απλό και ίσως ανύπαρκτο, γιατί το άτομο αυτό θεωρεί συνήθως σαν αυτονόητο το να περάσει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης, ώστε να κατατοπισθεί και να προσαρμοστεί στο καινούργιο του περιβάλλον. Σχετικά όμως, με τους εργαζομένους, που ήδη απασχολούνται και χρειάζεται να εκπαιδευτούν είτε γιατί εμφανίστηκαν καινούργιες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου, το οποίο ασκούν, είτε γιατί πρόκειται να επανδρώσουν κάποιον άλλον τομέα της επιχείρησης, είτε, τέλος, γιατί προορίζονται να αναλάβουν κάποια ηγετική θέση, το πρόβλημα εμφανίζεται πιο πολύπλοκο.

Πρώτα - πρώτα ο εργαζόμενος, πρέπει να συνειδητοποιήσει το «γιατί» εκπαιδευείται. Εάν δεν το έχει κάνει ήδη μόνος του, τότε πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πείθοντάς τον για την χρησιμότητα αυτών, τα οποία θα μάθει, στη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει και συνδυάζοντας την προθυμία για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, τις οποίες μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος. Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι είτε **εξωτερικές** είτε **εσωτερικές**. Σαν εξωτερικές, οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες κατωτέρων επιπέδων, αναφέρονται η αύξηση του μισθού, η δυνατότητα προώθησης, η εξασφάλιση της θέσης σαν εσωτερικές, οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες ανώτερων επιπέδων, αναφέρονται η ολοκλήρωση, που νιώθει ένα άτομο, το οποίο αγαπά πολύ η φύση της δουλειάς του, η αίσθηση του επιτεύγματος, που θα έχει εκτελώντας καλύτερα το έργο του, η αναγνώριση που θα έχει για την καλύτερη αυτή εκτέλεση του έργου του, η βελτίωση του κύρους του, η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.

Όταν ο εργαζόμενος πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσής του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη

των στόχων του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και πετυχημένη εκπαίδευση. Υπολείπεται, βέβαια, η επιλογή της καταλληλότερης για το σκοπό αυτό μεθόδου. Αμέσως παρακάτω θα δούμε ποιες μεθόδους έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, καθώς και σε ποιες περιπτώσεις πρέπει να τις εφαρμόζει.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ.

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να εκπαιδεύσει τα στελέχη της, είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο ενδιαφερόμενος. Διαφορετικού είδους είναι η εκπαίδευση ενός απλού υπαλλήλου και διαφορετική εκείνη ενός εκκολαπτόμενου διευθυντικού στελέχους ή ενός ανώτερου διοικητικού στελέχους. Για αυτό το λόγο θα προσπαθήσουμε να διακρίνουμε τις μεθόδους αυτές, ανάλογα με τις ομάδες των στελεχών, προς τις οποίες απευθύνονται, ως εξής:

- Μέθοδοι, που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης.
- Μέθοδοι, που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους.
- Μέθοδοι, που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.
- Μέθοδοι, που αφορούν σε ανώτερα ηγετικά στελέχη.

A. Μέθοδοι που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης.

1. Εγκατάσταση και ενημέρωση:

Όταν μια επιχείρηση προσλάβει ένα καινούργιο στέλεχος, πρέπει να φροντίσει ώστε η είσοδος του στελέχους στο νέο του περιβάλλον να γίνει, όσο το δυνατό, πιο ομαλά και η προσαρμογή του όσο το δυνατό ταχύτερα. Για το σκοπό αυτό υπάρχουν τα προγράμματα εγκατάστασης και ενημέρωσης, τα οποία έχουν μικρή διάρκεια (συνήθως μια μέρα) και περιλαμβάνουν: Ξενάγηση του νέου στελέχους μέσα στην επιχείρηση, γνωριμία με τους συναδέλφους και συνεργάτες, παρουσίαση της ιστορίας, του σκοπού, των προϊόντων της επιχείρησης, λεπτομερή ανάλυση της σχέσης της εργασίας του νέου στελέχους προς τους υπόλοιπους τομείς της επιχείρησης, ανάλυση της πολιτικής προσωπικού της επιχείρησης και πολλές φορές, ανάλυση των οικονομικών προβλημάτων τόσο της επιχείρησης όσο και του κλάδου. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η προσαρμογή και συμμετοχή του εργαζομένου στους στόχους της επιχείρησης, γιατί έτσι, ενημερώνεται και κατανοεί καλύτερα την πορεία της επιχείρησης και τις πράξεις της διοίκησης.

2. Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα:

Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν τα στελέχη τους να είναι συνέχεια ενημερωμένα γύρω από τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας, για το σκοπό αυτό, στέλνουν τα στελέχη τους να παρακολουθήσουν μαθήματα σε Πανεπιστήμια, τεχνικές σχολές κλπ. ή διοργανώνουν κύκλους μαθημάτων από ειδικούς επιστήμονες μέσα στις επιχειρήσεις.

3. Ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης:

Η λειτουργικότητα και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης εξαρτώνται, σε μεγάλο βαθμό, από την ικανότητα των μελών της να συλλαμβάνουν, να αναλύουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Ο σκοπός των προγραμμάτων αυτών είναι να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να ξεφύγουν από τον κλασικό, παραδοσιακό τρόπο, που έμαθαν να σκέπτονται, για να αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα, να μπορέσουν να αναπτύξουν την αντίληψή τους, καθώς και νέους τρόπους θεώρησης των προβλημάτων, ανακατατάσσοντας, συνδυάζοντας και κάνοντας διάφορα πειράματα με τα δεδομένα, που διαθέτουν, ώσπου να βρουν την προσφορότερη λύση. Για αυτό, πολλοί ονομάζουν τα προγράμματα αυτά «ανιχνευτές ιδεών».

Το πιο γνωστό πρόγραμμα, που χρησιμοποιείται συνήθως για αυτές τις περιπτώσεις, είναι το λεγόμενο «brainstorming» (θύελλα εγκεφάλων): Στα άτομα, που συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία, δίνεται ένα πρόβλημα και ζητείται να βρεθεί μια πρωτότυπη λύση. Οι συμμετέχοντες προσπαθούν να δώσουν πρωτότυπες απαντήσεις, λέγοντας ότι σχετικό τους περνά από το μυαλό εκείνη την ώρα. Στη φάση αυτή τα σχόλια και η κριτική είναι πολύ περιορισμένα. Οι απαντήσεις και οι ιδέες υφίστανται λεπτομερή ανάλυση και κριτική όταν τελειώσει η διαδικασία.

Μια άλλη σχετική μέθοδος, είναι η «**συνεκτικότητα**» (Synectics):

Με την μέθοδο αυτή προσπαθούμε να μάθουμε στα άτομα πως να αναλάβουν τους παράγοντες, οι οποίοι συνθέτουν ένα πρόβλημα, καθώς και τον τρόπο, που αλληλεπιδρούν οι παράγοντες αυτοί και να βρίσκουν θέσεις βασισμένες στις εμπειρίες τους. Για το λόγο αυτό, τα άτομα τα οποία αποτελούν τις ομάδες, που εκπαιδεύονται με τη μέθοδο αυτή, έχουν ένα ευρύ φάσμα γνώσεων, εμπειρίας και ειδίκευσης.

Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους.

1. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training):

Στην περίπτωση αυτή, ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή κι ο ίδιος ο προϊστάμενος, αναλαμβάνουν να δείξουν στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία και στη συνέχεια, να παρακολουθήσουν την εκτέλεσή της από τον εκπαιδευόμενο, διορθώνοντάς τον και δίνοντας του οδηγίες ώσπου να καταφέρει να μάθει να την εκτελεί σωστά.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι δεν απαιτείται πρόσθετος εξοπλισμός για την επιχείρηση και επιπλέον, ο εκπαιδευόμενος μαθαίνοντας παράγει έργο. Μειονεκτεί όμως ως προς το ότι η επιτυχία της βασίζεται αποκλειστικά στη διδακτική ικανότητα του προϊσταμένου ή του οποιουδήποτε πεπειραμένου υπαλλήλου, η οποία μπορεί να είναι ελάχιστη ή ανύπαρκτη, και ως προς το ότι μπορεί να προβληθεί καταστροφή ακριβών και πολύπλοκων μηχανισμών, λόγω απειρίας του εκπαιδευόμενου.

2. Προκαταρτική εκπαίδευση (Vestibule training):

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διαθέτει έναν ειδικό χώρο, ο οποίος είναι εξοπλισμένος ακριβώς όπως και ο χώρος της συγκεκριμένης εργασίας, στην οποία θα εκπαιδευτεί ο υποψήφιος. Μέσα σε αυτό το χώρο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει πιο γρήγορα και πιο εύκολα τη συγκεκριμένη εργασία, γιατί θα είναι απαλλαγμένος από την πίεση για παραγωγή έργου και γιατί θα μπορεί να συνεργάζεται περισσότερο χρόνο με τον εκπαιδευτή του.

Πλεονέκτημα της μεθόδου θεωρείται η μείωση του χρόνου εκπαίδευσης καθώς και η καλύτερη κατανόηση των απαραίτητων γνώσεων. Μειονέκτημα πάλι θεωρείται το υψηλό κόστος, που απαιτείται για να διατηρεί η επιχείρηση ειδικά εξοπλισμένους χώρους.

Γ. Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.

Η δουλειά ενός προϊσταμένου διαφέρει από τη δουλειά ενός απλού υπαλλήλου. Ένας προϊστάμενος, έστω και μικρού τμήματος ή κατώτερου ιεραρχικού επιπέδου, πρέπει π.χ. να καθοδηγεί, να συντονίζει και να υποκινεί τους υφισταμένους του, να υλοποιεί ή να διευθετεί οτιδήποτε φέρνει προσκόμματα στην ομαλή λειτουργία του τμήματός του κλπ. Πρέπει δηλαδή, πέρα από τις ειδικές γνώσεις, που θα διαθέτει σχετικά με αντικείμενο του τμήματός του, να είναι εξοπλισμένος και με κάποιες άλλες ικανότητες και εμπειρίες, οι οποίες θα του επιτρέψουν να ανταποκριθεί στο ηγετικό αυτό έργο. Εκτός από κάποιο θεωρητικό υπόβαθρο, που θα πρέπει να αποκτήσουν διαβάζοντας σχετικά με το τι είναι διοίκηση, οι υποψήφιοι προϊστάμενοι θα πρέπει να δοκιμάσουν και στην πράξη τις δυνάμεις τους, για να μπορέσει και η επιχείρηση να εκτιμήσει τις δυνατότητές τους. Έτσι, σαν βασικές μέθοδοι εκπαίδευσης των προϊσταμένων, προτείνονται οι εξής:

1. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training):

Ένας πεπειραμένος προϊστάμενος είναι ο καλύτερος εκπαιδευτής για έναν υποψήφιο, καθόσον είναι ο μόνος που γνωρίζει τη συγκεκριμένη

εργασία καλύτερα από τον καθένα. Έτσι σε αυτήν την περίπτωση, τοποθετούμε τον εκπαιδευόμενο σε θέση «βοηθού προϊσταμένου» όπου, με την καθοδήγηση του προϊσταμένου του, απασχολείται αποκλειστικά με το να κατανοήσει τις μεθόδους διοίκησης.

Ο προϊστάμενος εξηγεί στον εκπαιδευόμενο τον σκοπό κάθε ενέργειας και δραστηριότητας, του δείχνει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται και του αναθέτει την εκτέλεση ενεργειών, ασκώντας εποικοδομητική κριτική για το αποτέλεσμα. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται για όσο το δυνατόν περισσότερες δραστηριότητες, ώσπου ο εκπαιδευόμενος μάθει να ενεργεί σωστά.

Η μέθοδος αυτή αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη και αποδοτική, προκειμένου να μάθει ο εκπαιδευόμενος ορισμένες τεχνικές διαδικασίες (π.χ. σχεδιασμό ενεργειών και προγραμμάτων, διαδικασίες ελέγχου, πρόσληψης προσωπικού κλπ) είναι λιγότερο χρήσιμη στο πεδίο των ανθρώπινων σχέσεων, γιατί ο τρόπος με τον οποίο ένας προϊστάμενος επικοινωνεί, υποκινεί και γενικά, διευθύνει τους υφιστάμενούς του ή συμπεριφέρεται με τους συναδέλφους του, είναι κάτι το προσωπικό, είναι κάτι που, πέρα από τις σχετικές γνώσεις, εξαρτάται από το χαρακτήρα και την προσωπικότητά του.

2. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation):

Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος ενός τμήματος μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση ενός άλλου τομέα της επιχείρησης. Π.χ. ένας προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής μετατίθεται και αναλαμβάνει θέση προϊσταμένου στο τμήμα πωλήσεων. Η εναλλαγή αυτή γίνεται με σκοπό να αποκτήσει, ο συγκεκριμένος προϊστάμενος, εμπειρία και ικανότητα αντιμετώπισης

μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων και εφαρμόζεται σε στελέχη, που ήδη έχουν χρηματίσει προϊστάμενοι.

3. Υπόδοση ρόλων (role playing):

Σχηματίζουμε μια ομάδα εκπαιδευομένων, όπου κάθε άτομο αναλαμβάνει να παίξει ένα ρόλο σε μία φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχείρησης, στα οποία πρέπει να εκπαιδευτούν τα άτομα αυτά. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, τα μέλη της ομάδας και ο εκπαιδευτής συζητούν τη στάση και τη συμπεριφορά των παικτών.

4. Πρακτική εξάσκηση. (in - basket exercise):

Στην περίπτωση αυτή ο εκπαιδευόμενος εφοδιάζεται με ένα γραφείο και με διάφορα τρέχοντα προβλήματα, στα οποία καλείται να δώσει λύση σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι αντιδράσεις και οι ενέργειες του, παρατηρούνται και αξιολογούνται από τον εκπαιδευτή του.

5. Θεωρητική εκπαίδευση:

Στην θεωρητική εκπαίδευση περιλαμβάνεται η διδασκαλία με τη μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, αναλύσεων περιπτώσεων, συζητήσεων, προβολής εκπαιδευτικών ταινιών κλπ. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σαν επικουρική στις προηγούμενες μεθόδους, που συζητήσαμε, καθώς αποσκοπεί στη θεωρητική κατάρτιση των στελεχών, σχετικά με τα προβλήματα, τα οποία θα τους απασχολήσουν ή τους απασχολούν.

Α. Μέθοδοι, που αφορούν στα ανώτερα ηγετικά στελέχη.

Τα ανώτερα στελέχη, εκτός από τις ειδικές γνώσεις, που έχουν σχετικά με τον τομέα στον οποίο προΐστανται, πρέπει να έχουν μια γενικότερη μόρφωση και εκπαίδευση, για να ανταποκριθούν τόσο στα σημερινά τους καθήκοντα όσο και στα μελλοντικά, εφόσον προορίζονται να καταλάβουν πιθανότατα κάποια μέρα θέση γενικού διευθυντή.

Τα στελέχη αυτά, συνήθως, έχουν ένα υπόβαθρο γνώσεων σχετικά με θέματα διοίκησης και οπωσδήποτε διαθέτουν επαρκείς διοικητικές ικανότητες και εμπειρίες, καθόσον έχουν ήδη χρηματίσει, συνήθως, ηγετικά στελέχη κατώτερου και μεσαίου επιπέδου. Για την εκπαίδευσή τους μπορούμε να εφαρμόσουμε τις μεθόδους για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη, που μόλις προηγούμενα αναλύσαμε και τις οποίες θα χρησιμοποιήσουμε βέβαια προσαρμοσμένες ανάλογα.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.

Παρά τις προσπάθειες, που καταβλήθηκαν τα τελευταία χρόνια, υπάρχουν ακόμα σοβαρές αδυναμίες της ΤΕΕ, που εντοπίζονται, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του ΟΑΕΔ:

- Στην έλλειψη υποδομής και προγραμματισμού της.
- Στην λειτουργία ειδικοτήτων με περιορισμένες προοπτικές απασχόλησης για τους σπουδαστές μετά το τέλος της εκπαίδευσής τους.
- Στην έλλειψη ειδικοτήτων, που θα αποτελούσαν στήριγμα για την προώθηση του ρόλου των ΜΜΕ στον τόπο μας, και

- Στη χαμηλή ποιότητα αναλυτικών προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Επειδή, όπως είπαμε, πολλές από τις αδυναμίες αυτές, που εντοπίσαμε, υπάρχουν και σήμερα, για το λόγο αυτό καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε σύντομα να γίνει ουσιαστική η συμμετοχή της ΤΤΕ στην ανάπτυξη των ΜΜΕ και, γενικότερα, στη δημιουργία μιας αυτοδύναμης οικονομικής ανάπτυξης. Πως όμως μπορεί να γίνει αυτό πραγματικότητα;

Ουσιαστική συμμετοχή της ΤΤΕ στην ανάπτυξη της οικονομίας και ειδικότερα στην ανάπτυξη των ΜΜΕ σημαίνει, κατά την άποψη του ΟΑΕΔ:

Α) Συνεργασία όλων των ενδιαφερομένων μερών:

Τα οφέλη, που προκύπτουν από την ΤΤΕ, μοιράζονται μεταξύ των εργοδοτών, των εργαζομένων και γενικότερα, στο κοινωνικό σύνολο. Κατά συνέπεια, το κόστος της ΤΤΕ πρέπει να βαρύνει τους εργοδότες με τη μορφή απώλειας παραγωγής, ζημιών, κλπ κατά τη διάρκεια της πρακτικής εξάσκησης μαθητευόμενων στο χώρο της δουλειάς, τους εργαζόμενους (απώλεια χρόνου κατά τη διάρκεια της σχολικής εκπαίδευσης και μειωμένες αποδοχές), και τέλος, το κράτος (κόστος παροχής ΤΤΕ, κίνητρα για την παροχή πρακτικής εξάσκησης κλπ).

Κατά συνέπεια, ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση της πορείας της ΤΤΕ αφορά όλους τους κοινωνικούς εταίρους, το κράτος, τους εργοδότες και τους εργαζόμενους. Η συνεργασία αυτή δεν θα πρέπει να είναι τυπική, δηλαδή θεσμοθετημένη, αλλά ουσιαστική. Έτσι η ΤΤΕ θα κατευθύνεται με βάση τις τρέχουσες ανάγκες των παραγωγικών τάξεων, το εθνικό, περιφερειακό και τα τοπικά προγράμματα οικονομικής και

κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας και τέλος, τις απόψεις εκπροσώπων των εργατικών τάξεων.

Ο θεσμός της ΤΤΕ, όπως λειτουργεί σήμερα, δεν είναι το αποτέλεσμα μιας συνεργασίας, σαν και αυτή που αναφέραμε. Υπάρχει απόλυτη ανάγκη συνεργασίας κράτους και παραγωγικών τάξεων.

Στην έκταση, που το πρόγραμμα ΤΤΕ απαιτεί εκπαίδευση και στον εργασιακό χώρο, συνυπεύθυνοι για την ποιότητα της ΤΤΕ είναι οι εκπαιδευτικοί φορείς και οι παραγωγικές τάξεις. Άρα, η ποιότητα της ΤΤΕ εξαρτάται από το βαθμό συνεργασίας μεταξύ αυτών των φορέων, και ακόμη σε κατώτερο επίπεδο, μεταξύ των ίδιων των εκπαιδευτών (εμπειροτεχνών) ή εργοδοτών των παραγωγικών μονάδων. Ιδιαίτερα για τους τεχνίτες εφαρμογής, η πρακτική εξάσκηση και απόκτηση εμπειρίας στον εργασιακό χώρο θεωρείται απαραίτητη. Αν μάλιστα λάβουμε υπόψη μας την έλλειψη υποδομής σχολικών εποπτικών μέσων διδασκαλίας, πρακτική άσκηση στο χώρο δουλειάς, αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σπουδαιότητα.

Δυστυχώς όμως, αυτό που κατά κανόνα, παρατηρείται, είναι η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των υπεύθυνων της ΤΤΕ και των παραγωγικών τάξεων, πράγμα που αποδεικνύεται με την ετεροαπασχόληση των σπουδαστών μέσης ή ακόμη ανώτερης εκπαίδευσης, μέσα στον εργασιακό χώρο. Και αυτό δεν αφορά μόνο τον ιδιωτικό τομέα, αλλά και τον δημόσιο (δημόσιες επιχειρήσεις).

Κάτι που αναμφίβολα, μακροχρόνια τουλάχιστον, στρέφεται κατά των ίδιων των εργοδοτών, των εργαζομένων και ολόκληρου του κοινωνικού συνόλου. Αυτό μάλιστα ισχύει περισσότερο για επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Και όσον αφορά μεν το δημόσιο, μια τέτοια τακτική βλάπτει οπωσδήποτε το κοινωνικό σύνολο αφού δεν προάγει την παραγωγικότητα

της εργασίας και άρα, την καλύτερη αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, που απορροφά ο δημόσιος τομέας.

Όσον αφορά δε τον ιδιωτικό τομέα, μπορεί η ίδια τακτική να αποφέρει μικρά οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση και αυτό βραχυχρόνια. Διότι μακροχρόνια η τακτική αυτή στρέφεται κατά της ανταγωνιστικότητας και επομένως, της βιωσιμότητας της ίδιας της επιχείρησης και ακόμη, ενάντια στο επίπεδο ανταγωνιστικότητας ολόκληρης της Ελληνικής οικονομίας.

Τα αίτια αυτά του φαινομένου πρέπει να αναζητηθούν:

~Στην άποψη αρκετών εργοδοτών, που θεωρούν ότι το εργατικό κόστος των μαθητών (εκπαιδευόμενων) είναι υψηλότερο της αξίας του παραγόμενου έργου τους. Θα πρέπει όμως να γίνεται αυστηρή αξιολόγηση του παραγόμενου έργου τους στο διάστημα της πρακτικής τους εκπαίδευσης; Η μήπως η μειωμένη παραγωγικότητά τους θα πρέπει να θεωρηθεί σαν ένα μέρος του κόστους, που συνεπάγεται η ΤΕΕ για τις παραγωγικές τάξεις; Είναι σκόπιμο να συγκρίνουμε το σημερινό κόστος με το σημερινό παραγόμενο έργο του μαθητευόμενου ή με το μελλοντικό; Η επιδότηση, εξάλλου, αποβλέπει σε αυτό ακριβώς το πράγμα. Να μειώσει το κόστος της πρακτικής εξάσκησης των μαθητών στο χώρο εργασίας.

~Στο ίδιο εκπαιδευτικό σύστημα, που παρουσιάζει αδυναμία ευελιξίας ως προς τις ανάγκες της οικονομίας μας σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Σαν αποτέλεσμα, οι εκροές του εκπαιδευτικού συστήματος δεν συμπίπτουν με τις εισροές εργατικού δυναμικού στην παραγωγική διαδικασία. Οι διαφορές μπορεί να είναι ποιοτικές και ποσοτικές.

Έτσι οι εργοδότες, προτιμούν να απασχολήσουν π.χ. έναν τεχνίτη ηλεκτρολόγο σε θέση ηλεκτροσυγκολυτή, που λόγω κάποιας εκπαίδευσης, έστω και άσχετης, θα έχει μεγαλύτερες απαιτήσεις, που με την πρακτική

εμπειρία και μόνο, πάνω στη δουλειά θα γίνει εμπειροτεχνίτης ηλεκτροσυγκολλητής.

Οι αδυναμίες όμως μιας τέτοιας τακτικής είναι προφανείς. Θα λείπει από τον εργαζόμενο η ευρύτερη θεωρητική γνώση, που θα του επιτρέπει να αυξήσει την παραγωγικότητα με την ανάπτυξη μεγαλύτερης κρίσης, δημιουργικής φαντασίας πρωτοβουλίας και να συμβάλλει στην εφαρμογή της επιστήμης και τεχνολογικής εξέλιξης, ενώ μακροχρόνια θα επιφέρει μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη στον εργοδότη, κάνοντας την επιχείρησή του περισσότερο παραγωγική και ανταγωνιστική. Τέλος, δεν θα πρέπει να λησμονούμε ότι οι ευρύτερες θεωρητικές γνώσεις δεν βοηθάνε μόνο στο να γίνει κάποιος καλός τεχνίτης, αλλά ακόμη στο να διαθέτει την ικανότητα επαγγελματικής κινητικότητας. Έτσι, σε περίπτωση διαρθρωτικής ανεργίας, που πλήττει σοβαρά το επάγγελμά του, μπορεί εύκολα να αποφασίσει την αλλαγή της εξειδίκευσής του σε μία ειδικότητα της ίδιας ομάδας, που να ζητιέται στην αγορά εργασίας. Η σωστή λοιπόν θεωρητική τεχνική κατάρτιση συμβάλλει άμεσα και έμμεσα στην αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού.

~Στην έλλειψη οργανωμένης παραγωγικής διαδικασίας των επιχειρήσεων, που συνεπάγεται την έλλειψη συγκεκριμένων θέσεων απασχόλησης με ορισμένα προκαθορισμένα προσόντα. Ακόμη, στην έλλειψη ή αδυναμία της επιχείρησης, ίσως λόγω του μεγέθους της, να διαθέσει έμπειρα τεχνικά στελέχη για την πρακτική εξάσκηση στο χώρο δουλειάς. Θεωρείται ότι μια τέτοια ενέργεια θα σήμαινε απώλεια παραγόμενου προϊόντος για την επιχείρηση, μειώνοντας έτσι τα κέρδη της.

B. Ο εκπαιδευτικός φορέας σε συνεργασία με τον εργοδότη, δεν συμφωνούν σε ένα ενιαίο απόλυτα πρόγραμμα εκπαίδευσης στο χώρο δουλειάς, που να ανταποκρίνεται απόλυτα στην αντίστοιχη θεωρητική κατάρτιση του μαθητή. Στην περίπτωση δε της Μαθητείας, όπου ο εργοδότης καταβάλλει ένα μέρος μόνο της αμοιβής του ανειδίκευτου εργάτη, ενώ προβλέπεται, δεν γίνεται κάποια συστηματική προσπάθεια παρακολούθησης του προγράμματος εκπαίδευσης στο χώρο της δουλειάς.

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι είτε ο εργοδότης προσλαμβάνει ένα σπουδαστή σαν μαθητευόμενο, είτε τον προσλαμβάνει μετά το τέλος της σχολικής του εκπαίδευσης, πρέπει να τον βοηθήσει στα αρχικά στάδια για την απόκτηση κάποιας εμπειρίας και αξιοποίησης των θεωρητικών του γνώσεων.

Αν οι εργοδοτικές οργανώσεις δεν κατανοήσουν έγκαιρα την αναγκαιότητα της πρακτικής άσκησης στο χώρο δουλειάς, ώστε να βοηθήσουν, όσο γίνεται, για το σκοπό αυτό, τότε είναι βέβαιο ότι και το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό (τεχνίτες εφαρμογής κυρίως) θα χαρακτηρίζεται από ημιμάθεια λόγω ετεροαπασχόλησης ή ανεπαρκούς πρακτικής κατάρτισης, που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εμπέδωση θεωρητικών γνώσεων.

Αυτό θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα της επιχείρησης, στην ανταγωνιστικότητά της, και άρα στη βιωσιμότητά της.

Σήμερα μάλιστα με τον οξύ διεθνή ανταγωνισμό, που έχουμε να αντιμετωπίσουμε, η βελτίωση της ποιότητας του εργατικού δυναμικού δεν είναι καθήκον μόνο των εκπαιδευτικών φορέων της χώρας. Ο ανταγωνισμός αυτός ίσως είναι οξύτερος για τις ΜΜΕ με μικρή οικονομική επιφάνεια. Για να υπάρχουν οφέλη των παραγωγικών τάξεων από την ένταξή μας στην

ΕΟΚ, λόγω της διεύρυνσης της αγοράς αγαθών, που θα μπορούν να διαθέσουν τα προϊόντα τους, βασική προϋπόθεση είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Αυτό δεν μπορεί να εξασφαλιστεί μόνο με τον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού τους, την καλύτερη οργάνωση της παραγωγής τους, την τυποποίηση και οργάνωση διάθεσης των προϊόντων τους στην εσωτερική και εξωτερική αγορά αγαθών, αλλά και με την καλύτερη αξιοποίηση του συντελεστή εργασίας.

Βασική δε προϋπόθεση αυτής της αξιοποίησης είναι η καλύτερη εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού.

Είναι απαράδεκτο η εκπαίδευση να συμβάλλει μόνο κατά 4 % στον ρυθμό ανάπτυξης του ΑΕΠ. Σε καμία χώρα της ΕΟΚ εξάλλου δεν παρατηρείται τόσο μικρό ποσοστό αποφοίτων ΤΕΕ στο σύνολο της μέσης γενικής εκπαίδευσης. Στην Ελλάδα το ποσοστό φτάνει 28% ενώ ο μέσος όρος των χωρών της ΕΟΚ ξεπερνάει το 40%.

Γ. Διαρκής επιμόρφωση του προσωπικού των ΜΜΕ:

Δεν είναι μόνο ο σωστός προγραμματισμός της ΤΕΕ και η συνεργασία με τις παραγωγικές τάξεις για την κάλυψη αναγκών, που θα μας εξασφαλίσουν υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ. Χρειάζεται διαρκής προσπάθεια, για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας σε υψηλά επίπεδα. Αυτό σημαίνει συστηματική παρακολούθηση όλων των παραγόντων εκείνων, που επηρεάζουν την παραγωγικότητα - ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ.

Χρειάζεται η ενημέρωση σε θέματα τεχνολογική εξέλιξης, εξέλιξης των προτιμήσεων των καταναλωτών στην εσωτερική και εξωτερική αγορά

αγαθών, αγοράς νέων πρώτων υλών, νέων μεθόδων παραγωγής, τυποποίησης, προώθησης, κλπ. των παραγόμενων προϊόντων. Και εδώ ο ρόλος της τεχνικής επιμόρφωσης των τεχνικών εφαρμογής και ανώτερων στελεχών των παραγωγικών μονάδων είναι αποφασιστικής σημασίας.

Η επιμόρφωση αφορά τους ήδη εργαζόμενους σε μια επιχείρηση και στοχεύει στην ενημέρωσή τους για τις εξελίξεις που σημειώνονται στον χώρο τους. Η επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού δεν εξασφαλίζει βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας μόνο στατικά, αλλά δυναμικά. Δυστυχώς, στο θεσμό της διαρκούς επιμόρφωσης του εργατικού μας δυναμικού βρισκόμαστε πολύ πίσω, ενώ ζούμε και αναπτυσσόμαστε σε ένα κόσμο, που συνέχεια μεταβάλλεται οικονομικά και κοινωνικά.

Θα πρέπει οι εργαζόμενοι που κατέχουν συγκεκριμένες θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις, διαρκώς να βελτιώνονται. Για να υλοποιηθεί αυτό χρειάζεται η δραστηριοποίηση όλων των παραγωγικών τάξεων και η ουσιαστική παροχή τεχνικής βοήθειας από το κράτος.

Το να ασχολείται ένας νέος σε ειδικότητα διαφορετική από εκείνη που κατέχει, ίσως οφείλετε στην κακή επιλογή του, όσον αφορά τις προοπτικές απασχόλησης του μετά την εκπαίδευση ή στην ανεπαρκή του εκπαίδευση. Αν όμως ένας πεπειραμένος τεχνίτης απασχολείται για πολλά ίσως χρόνια σε μια ειδικότητα που διαχρονικά τείνει να εξαφανισθεί, δηλαδή παύει να ζητείται στην αγορά εργασίας, αυτό οφείλεται στην τεχνολογική εξέλιξη και στις νέες μεθόδους παραγωγής.

Και στις δύο όμως περιπτώσεις, η μετεκπαίδευση θα συμβάλλει στη λύση του προβλήματος. Η μετεκπαίδευση όχι μόνο θα βελτιώσει την παραγωγικότητα της εργασίας και την ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής οικονομίας, αλλά συμβάλλει και στην επίλυση του προβλήματος της

διαρθρωτικής ανεργίας. Ένα πρόβλημα που έχει τεράστιες οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις.

Πράγματι, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που στον ίδιο γεωγραφικό χώρο υπάρχει ταυτόχρονα έλλειψη μιας ειδικότητας και υπερπροσφορά μιας άλλης. Αυτό αποτελεί εμπόδιο στην ίδρυση και ανάπτυξη των ΜΜΕ, ενώ παράλληλα δημιουργεί οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα, αφού αποτελεί τη βασική αιτία διαρθρωτικής ανεργίας και μια από τις αιτίες του πληθωρισμού στην χώρα μας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως πράγματι η υποκίνηση είναι σήμερα από τα πιο σπουδαία θέματα στον χώρο της οργανώσεως γιατί αποδεσμεύει σημαντική ενέργεια από τα άτομα, προς όφελος των οργανωτικών στόχων.

Όλες οι υποκινητικές θεωρίες προσπαθούν να δώσουν απάντηση στα «γιατί» της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Από πλευράς υποκίνησης τα γιατί αυτά συγκεκριμενοποιούνται στο «γιατί» το άτομο θα πρέπει να καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια στον εργασιακό του χώρο.

Έτσι, σύμφωνα με τις θεωρίες των αναγκών, το άτομο συμπεριφέρεται με τον τρόπο που συμπεριφέρεται, για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Συνεπώς, στόχος των οργανώσεων θα πρέπει να είναι η διευκόλυνση της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων και πάνω σε αυτόν τον άξονα θα πρέπει να στηρίζονται οι υποκινητικές προσπάθειες της εταιρίας.

- Για να είναι ο εργαζόμενος ικανοποιημένος από την εργασία του, πρέπει μέσα από αυτήν να καλύπτει όλες τις ανάγκες του. Πρέπει δηλαδή, να ανταποκρίνεται στις φυσιολογικές, κοινωνικές, ανάγκες ασφάλειας, αυτοεκτίμησης και ανάγκης ένταξης κάπου. Έτσι γίνεται σίγουρα πιο αποδοτικός παίρνει πρωτοβουλίες και γενικά είναι ένα δημιουργικό άτομο.

- Η ανύψωση επίσης του ηθικού των εργαζομένων εξαρτάται από τις σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων.

Ο επόπτης (προϊστάμενος - εργοδηγός) είναι ο άνθρωπος κλειδί στις επιχειρήσεις - υπηρεσίες. Αυτός είναι εκείνος στον οποίο ο εργαζόμενος οφείλει να πηγαίνει για οδηγίες, για πληροφορίες και ακόμα σε μερικές

περιπτώσεις για συμβουλές πάνω σε προσωπικά ζητήματα. Πολλές από τις ευκαιρίες για πρόοδο και αυξημένη αμοιβή εξαρτώνται από τις σχέσεις με αυτόν.

- Η προαγωγή ενός εργαζομένου προσφέρει την ικανοποίηση ότι αναγνωρίστηκε το έργο που προσφέρει, αλλά ταυτόχρονα του δίνει την αίσθηση και το δικαίωμα να θελήσει να διεκδικήσει το μέλλον με πιο υψηλή θέση στην ιεραρχία.

- Ο όμορφος χώρος εργασίας, το καθαρό περιβάλλον, η ευχάριστη μουσική που ακούγεται την ώρα της εργασίας, τα κέντρα γυμναστικής που προσφέρουν μερικές επιχειρήσεις μετά την δουλειά, τα δώρα για μικρούς και μεγάλους κάθε Πάσχα και Χριστούγεννα, οι εκδρομές που διοργανώνουν, τα διάφορα ψυχαγωγικά προγράμματα, και άλλες εκδηλώσεις που γίνονται μέσα στην επιχείρηση, αποτελούν σημαντικά γεγονότα για την υποκίνηση των εργαζομένων.

- Οι αμοιβές που εισπράττουν οι εργαζόμενοι, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στην εργασία που προσφέρουν αλλά και να μπορούν να αποκτούν τα προς το ζην αποτελεί ένα κίνητρο για υποκίνηση.

- Η οργάνωση της εργασίας, έτσι ώστε να κατανοείτε καλύτερα από τους νεοπροσληφθέντες αλλά και τους άλλους υπαλλήλους, ο σωστός χρόνος εργασίας που δεν προκαλεί σωματική και πνευματική κόπωση στον εργαζόμενο, τα διάφορα σεμινάρια και η επιπλέον εκπαίδευση που προέρχονται από αυτά προκαλούν αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, προσαρμογή και κατανόηση της εργασίας και άρα υψηλότερο ηθικό.

Γίνεται σαφές στα Διοικητικά Στελέχη, πως στις σημερινές συνθήκες δεν μπορούν να στηρίζουν την υποκίνηση των εργαζομένων αποκλειστικά και μόνο στο χρήμα (στα πλαίσια ενός αποτελεσματικού συστήματος

ανταμοιβών), γιατί το ανθρώπινο μοντέλο που κυριαρχεί σήμερα είναι αυτό του αυτοολοκληρούμενου και κοινωνικού ανθρώπου.

Συνεπώς θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη για να υποκινήσουν τους εργαζόμενους ικανοποιητικά να ρίξουν το κέντρο βάρους τους σε άλλες ανταμοιβές μη οικονομικού χαρακτήρα (π.χ. αναγνώριση, επιτεύγματα κλπ) που σκοπεύουν στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών των εργαζόμενων.

Το βασικότερο ίσως στοιχείο είναι ότι σήμερα το διοικητικό στέλεχος έχει μεγάλες δυνατότητες δημιουργίας «θετικού υποκινητικού κλίματος» στο χώρο ευθύνης του, αρκεί να έχει τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και τη θέληση για την εφαρμογή τους στην πράξη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.

1. «ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ».

Βασιλική ν. Γεωργακοπούλου - Γιάννης Κουζής.

(ΙΝΕ) ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΣΕΕ.

2. «ΕΥΕΛΙΞΙΕΣ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ».

Βάνα Γεωργακοπούλου - Γιάννης Κουζής.

(ΙΝΕ) ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΣΕΕ.

3. «Η ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ».

Τετράδια του ΙΝΕ. Τεύχος 5, Ιανουάριος - Φεβρουάριος - Μάρτιος 1996.

4. «ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ)».

Γεώργιος Δ. Γεωργακόπουλος. Εκδόσεις ΣΜΠΛΙΑΣ Αθήνα 1987.

5. «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ».

Σπύρος Ζευγαρίδης - Γεώργιος Σταματιάδης.

Δ' έκδοση 1992 ORGANOPUBLICA Αθήνα.

6. «Η ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ (εισαγωγή στην κοινωνιολογία)».

Δ. Γ. Τσαούσης. Εκδόσεις GUTENBERG Αθήνα.

7. «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ» «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ».

Εκδόσεις Αφων Κυριακίδη Θεσσαλονίκη 1985.

8. ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ: «ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ MARKETING».

Οκτώβριος 1994.



9. «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ».

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος.

10. ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ.
«Η ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»

Κ.Ε. Κιουλάφα Αθήνα 1992.

11. ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Γ.Σ.Ε.Ε. «ΕΥΕΛΙΞΙΕΣ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ».

Βάνα Γεωργακοπούλου.