

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΜΠΟΡΕΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΦΥΣΙΚΗ  
ΑΝΑΓΚΗ ΟΠΩΣ Η ΤΡΟΦΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΝΟΗ  
Ή ΕΙΝΑΙ ΑΓΓΑΡΕΙΑ;**

*Πτυχιακή εργασία για την λήψη του πτυχίου από το τμήμα Λογιστικής*

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**Β. ΘΕΟΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**ΑΡΓΥΡΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ**

**ΠΟΤΣΙΟΥ ΜΑΡΙΑ**

**ΠΑΤΡΑ 1999**



ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΟΓΗΣ

2834

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστούμε θερμά την καθηγήτρια κυρία Μαρία Θεοδωράτου και τον καθηγητή Κύριο Βασίλειο Θεοφανόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια τους στην πραγματοποίηση της πτυχιακής μας εργασίας.

Ευχαριστούμε επίσης το προσωπικό των εταιρειών που δέχτηκε να λάβει μέρος στην έρευνα καθώς και τους εκπροσώπους των εταιρειών, χωρίς την βοήθεια των οποίων δεν θα ήταν δυνατή η πραγματοποίηση της έρευνας.

Ειδικότερα ευχαριστούμε:

Την Κυρία Μαριέτα Μπουχάγιερ, Υποδιευθύντρια του Super Market A.B.  
**ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ,**

Την Κυρία Ευαγγελία Κουρμούζη, Υπεύθυνη ταμείων του Super Market  
**A.B. ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ.**

Τον Κύριο Πανταζόπουλο Λεωνίδα, Υποδιευθυντή καταστήματος της  
**ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.**

Την Κυρία Βασιλική Λεκατσά. Υπεύθυνη Γραφείου προσωπικού στην 3Ε,

Τον Κύριο Σωτήρη Πίσπα, Διευθυντή περιοχής της ΔΕΗ Τρικάλων,

Τον Κύριο Ηλία Ζάχο, τομεάρχη τεχνικού στη ΔΕΗ,

Την Κυρία Ελένη Καρδούτσου, τομεάρχη Ηλεκτροδότησης Καταναλωτών

**Η ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Ευαγγελία Αργύρη**

**Μαρία Πότσιου**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΕΛΕΤΗΣ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4

### ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

##### ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ

1.1 Έννοια-Ορισμός Εργασίας	8
1.2 Οι διακρίσεις της εργασίας	11
1.3 Ιστορική εξέλιξη της εργασίας	14

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

##### ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

2.1 Γενικά για τις Ανθρώπινες Σχέσεις	24
2.2 Η σπουδαιότητα των Ανθρώπινων Σχέσεων	26
2.3 Σχολή Taylor	28
2.4 Σχολή Fayol	30
2.5 Σχολές Ανθρώπινων Σχέσεων	30
2.5.1 Σχολή Mayo	30
2.5.2 Σχολή McGregor.	34
2.5.3 Νεώτερες Τάσεις	
ΑΔΙΑΣΠΑΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΑΝΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ-ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ARGYRIS	39

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

##### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

3.1 Έννοια-Ορισμός υποκίνησης	43
3.2 Ανάγκες- Κίνητρα-Συμπεριφορά	46
3.3 Η θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών	51
3.4 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzerg	58
3.5 Το μοντέλο του Murray	64

3.6 Η θεωρία του McClelland	67
3.7 Η θεωρία του Alderfer-ERG	69
3.8 Προτάσεις για την υποκίνηση των εργαζομένων	70

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ**

4.1 Ορισμός της προσωπικότητας	76
4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την προσωπικότητα	79
4.3 Τυπολογίες	82
4.4 Θεωρίες της προσωπικότητας	85
4.4.1 Η ψυχανάλυση του Freud	85
4.4.2 Η αναλυτική ψυχολογία του CARL GUSTAV JUNG	89
4.4.3 Η ατομική ψυχολογία του ALFRED ADLER	92
4.4.4 Η Θεωρία της Κοινωνικής Μαθήσεως	97
4.4.5 Τα οκτώ αναπτυξιακά στάδια του Erikson	98

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΗΓΕΣΙΑ**

5.1 Έννοια ηγεσίας	102
5.2 Μορφές (τύποι) ηγεσίας	103
5.3 Επιπτώσεις των διάφορων μορφών ηγεσίας στους υφιστάμενους	107
5.4 Η θεωρία των τεσσάρων συστημάτων Ηγεσίας του Likert	110
5.5 Προσόντα προϊσταμένων	113
5.6 Σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου	115

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

##### **Ο ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ**

6.1 Ο καταμερισμός της εργασίας	121
6.2 Εμπλουτισμός της εργασίας	123
6.3 Εφαρμογές της διεύρυνσης και του εμπλουτισμού της εργασίας	125

6.3.1 Ο εμπλουτισμός της εργασίας και το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας	126
6.3.2 Εμπλουτισμός και δευτερεύουσες αμοιβές	129
6.4 Το παράδειγμα της Volvo	130

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΠΕΝΤΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

A. ΤΕΧΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ / Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	132
B. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	134
B1. Στατιστική παρουσίαση των αποτελεσμάτων	134
B2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας	145
Γ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	165
Δ. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	168

<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b>	<b>171</b>
-----------------	------------

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>173</b>
---------------------	------------

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

Βασικός σκοπός αυτής της μελέτης είναι να δοθεί απάντηση στο ερώτημα «αν η εργασία μπορεί να γίνει φυσική ανάγκη όπως η τροφή και η αναπνοή ή αν είναι αγγαρεία». Οφείλουμε να διευκρινίσουμε ότι η φυσική ανάγκη εδώ δεν έχει την στενή έννοια που δίνει ο Maslow στην ιεράρχηση των αναγκών, αλλά έχει μια ευρύτερη έννοια. Η ικανοποίηση δηλαδή μιας φυσικής ανάγκης κρίνεται απαραίτητη όχι μόνο για την σωματική επιβίωση του ανθρώπου αλλά και για την ψυχική του ισορροπία και επιβίωση. Όταν επομένως αναφέρουμε ότι η εργασία είναι μια ανάγκη φυσική εννοούμε ότι είναι μια ανάγκη απαραίτητη για την βιοψυχολογική επιβίωση του ανθρώπου, απαραίτητη δηλαδή για την σωματική και κυρίως για την ψυχική του υγεία.

Άλλοτε κατάρα ή ευλογία, άλλοτε κόπος ή χαρά, άλλοτε δυστυχία ή πηγή ικανοποίησης, η εργασία αποτελεί την πλέον παρεξηγημένη έννοια από την αρχαιότητα έως τις μέρες μας. Μόλις τα τελευταία χρόνια η εργασία αναγνωρίστηκε ως «πρωταρχική ανάγκη ζωής», ως προέκταση της ανθρώπινης προσωπικότητας, ως κύρια πηγή εισοδήματος για τα μεγαλύτερα τμήματα του πληθυσμού αλλά και ως καθοριστικός παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης των κρατών. Η εποχή μας έχοντας αποβάλλει σε μεγάλο βαθμό τις δοξασίες του παρελθόντος θεωρεί την εργασία ως το επίκεντρο της ατομικής και κοινωνικής προόδου αλλά και ως το δημιουργικό μέσο απελευθέρωσης του ανθρώπου.

Οι εργαζόμενοι στις μέρες μας είναι σε πολύ πιο καλύτερη θέση απ' ότι ήταν οι εργαζόμενοι πριν από αιώνες. Η βιομηχανική επανάσταση συσσωρεύσε δυσεπίλυτα προβλήματα και έθεσε τα κράτη προ των ευθυνών του. Τα καθεστώτα μπροστά στον κίνδυνο να ανατραπούν από τις κοινωνικές εκρήξεις που ακολούθησαν, αναγκάστηκαν να λάβουν ριζικά φιλεργατικά και κοινωνικά μέτρα. Έτσι, η νέα κοινωνική πολιτική παρεμβαίνει και λαμβάνει συμπληρωματικά προς το οικονομικό σύστημα μέτρα, όπως: επιδοτήσεις, συντάξεις, διάφορα επιδόματα, κοινωνικές παροχές κ.α.

Σημαντικό ρόλο στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας έπαιξε η εμφάνιση των διάφορων Σχολών των Ανθρωπίνων Σχέσεων. Η εμφάνιση των Σχολών των Ανθρωπίνων Σχέσεων έστρεψε την προσοχή των επιχειρήσεων από την εφαρμοσμένη βιομηχανική επιστήμη στον παράγοντα άνθρωπο που είχε αγνοηθεί και οδήγησε στην θετική αντιμετώπιση των εργαζομένων, στο σεβασμό της προσωπικότητάς τους, στην αξιοπρέπεια και στην αναγνώριση της αξίας των ανθρώπινων όντων.

Για να υπάρξει όμως εφαρμογή των Ανθρώπινων Σχέσεων πρέπει οι διοικήσεις των επιχειρήσεων να συνειδητοποιήσουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν κάποιες ανάγκες υλικές και πνευματικές που προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν μέσα από την εργασία τους. Στο τρίτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στις ανθρώπινες ανάγκες και στις διάφορες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για αυτές (Maslow, Herzberg, McClelland, Alderfer) σε σχέση με την υποκίνηση. Η υποκίνηση, η συναισθηματική δηλαδή κατάσταση που είναι δημιουργήμα των διάφορων ερεθισμάτων που δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον και η οποία κινεί το άτομο να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο, συνδέεται στενά με τις ανθρώπινες ανάγκες. Οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να θεωρηθούν σαν βάση της ανθρώπινης υποκίνησης. Μέσα από την κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών προσπαθούμε να αναλύσουμε το φαινόμενο της υποκίνησης και να δώσουμε απάντηση στα «γιατί» της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Η υποκίνηση πραγματοποιείται, όταν ένα κίνητρο ή μια ανταμοιβή μπορούν να ικανοποιήσουν μια δημιουργημένη ανάγκη.

Οι ανάγκες είναι πιθανό να αποτελούν και κίνητρα υποκινήσεως, αλλά δεν γνωρίζουμε εκ των προτέρων ποια θα είναι τα κίνητρα για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Όλοι οι άνθρωποι δεν έχουν την ίδια προσωπικότητα και φυσικά ούτε τις ίδιες ανάγκες, αλλά ούτε τα ίδια κίνητρα. Για να έχει επομένως αποτέλεσμα η προσπάθεια υποκίνησης πρέπει να ενεργούμε ανάλογα με τον άνθρωπο, να γνωρίζουμε δηλαδή την προσωπικότητα του κάθε



εργαζόμενου. Για το λόγο αυτό στο κεφάλαιο 4 κάνουμε μία αναφορά στην προσωπικότητα.

Για να υπάρξει όμως γνώση της προσωπικότητας των εργαζομένων, προσπάθεια υποκίνησης και εφαρμογή των Ανθρώπινων Σχέσεων πρέπει να υπάρξει και η κατάλληλη ηγεσία που θα δείξει ενδιαφέρον όχι μόνο για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης αλλά και για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της.

Στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο κάνουμε μία αναφορά στον καταμερισμό της εργασίας που στις μέρες μας έχει λάβει μεγάλη έκταση λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης και της ανάγκης για πιο γρήγορο και ακριβές παραγωγικό αποτέλεσμα. Με τον καταμερισμό της εργασίας ο εργαζόμενος αλλοτριώνεται, βλέπει την εργασία του έξω από αυτόν, ξένη προς αυτόν. Το αποτέλεσμα είναι να μην προσφέρει η εργασία στον εργαζόμενο καμία ψυχική ικανοποίηση και να αντιμετωπίζεται από αυτόν σαν μία δυσάρεστη υποχρέωση, σαν αγγαρεία. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος προτείνουμε τον συνδυασμό της ειδικής και γενικής κατάρτισης και τον εμπλουτισμό της εργασίας.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας μας παρουσιάζουμε την πρακτική αντιμετώπιση του θέματος της εργασίας μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε κάποιες επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Η έρευνα αυτή μας βοηθάει να δούμε στην πράξη την εφαρμογή όλων όσων είχαμε μελετήσει και να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα, τα οποία αναλύονται στο τέλος του δεύτερου μέρους.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι κοινά παραδεκτό πως μέσα από την εργασία ο άνθρωπος δημιούργησε ολόκληρο τον πολιτισμό του, πνευματικό και τεχνολογικό. Η ανάλυση της θέσης που είχε και έχει η εργασία στους διάφορους πολιτισμούς μας οδηγεί στην κατανόηση της διαφοροποίησης αυτών των πολιτισμών. Η ποιότητα του πολιτισμού προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της εργασίας.

Κατάρα ή ευλογία, κόπος ή χαρά, δυστυχία ή πηγή ικανοποίησης αποτελούν δύο όψεις που συνοδεύουν το φαινόμενο της εργασίας σε όλους τους πολιτισμούς. Η έντονη περιφρόνηση για την εργασία που είναι διάχυτη στον ινδικό πολιτισμό με την επικράτηση του βουδισμού, η υποβάθμιση της στους λαούς της ανατολής εκτός από τον εβραϊκό, η εξαιρετική θέση του δημιουργικού στοιχείου στον αρχαίο Ελληνικό πολιτισμό, η επικράτηση αντιεργασιακών αντιλήψεων στους μεταγενέστερους χρόνους είναι καθοριστικής σημασίας για την ποιότητα και την εξέλιξη αυτών των πολιτισμών. Οι αντιλήψεις που επικρατούν κάθε φορά για την εργασία είναι διάχυτες στις θρησκείες, στην ποίηση και στη φιλοσοφία των διάφορων πολιτισμών. Ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας αποτελεί την κύρια βάση για τη διαμόρφωση των κοινωνικών σχέσεων. Σήμερα ο βαθμός του τεχνολογικού πολιτισμού είναι αυτός που ξεχωρίζει τη σύγχρονη κοινωνία από τις παλαιότερες και διαφοροποιεί τις αναπτυγμένες χώρες από τις υποανάπτυκτες. Έτσι, σήμερα στις κοινωνίες με ανεπτυγμένο τεχνολογικό πολιτισμό η εργασία αναγνωρίζεται ως: α) η κύρια πηγή παραγωγής και συνεπώς καθοριστικός παράγοντας της οικονομικής ανάπτυξης, β) η κύρια πηγή εισοδήματος για την πλειοψηφία του πληθυσμού, γ) ο κύριος διαμορφωτικός παράγοντας τρόπου ζωής, δ) ο καθοριστικός παράγοντας της δόμησης των κοινωνικών ομάδων.

Η Ελλάδα βρισκόμενη στις παρίες της Ανατολής επηρεάσθηκε άμεσα από τις αντιλήψεις των ανατολικών χωρών, που με εξαίρεση τον εβραϊκό, δεν

καταχώρισαν ποτέ την εργασία στο σύστημα των κοινωνικών τους αξιών. Η τουρκοκρατία διευκόλυνε στην χώρα μας την αναπαραγωγή παρόμοιων αντιλήψεων, αφού κατά την τουρκική αντίληψη σημαίνοντας ρόλος επιφυλάσσονταν μόνο στην εργασία του διοικητικού μηχανισμού. Ανατρέχοντας όμως στις πηγές του ελληνικού πολιτισμού παρατηρούμε ότι δεν υπήρξε στην αφετηρία του αντιεργασιακός. Στην αρχαιότητα ο Δήμος των Αθηναίων σχηματίστηκε από όλο το ανώνυμο πλήθος των δημιουργών που επιδίδονταν σε διάφορες ενασχολήσεις και που μπόρεσαν γρήγορα να συμβιβαστούν με τους μετοίκους. Αντίθετα στην Αρχαία Σπάρτη το δικαίωμα εργασίας αντικαταστάθηκε από την υποχρέωση για μη εργασία για τον σπαρτιάτη πολίτη και κυριάρχησε μια στατική αντίληψη για την ζωή που δεν επέτρεψε καμιά ιδιαίτερη επίδοση στον πολιτιστικό τομέα. Έτσι, ανάμεσα στην Αθήνα και την Σπάρτη η διαφορά τους στον πολιτιστικό τομέα οικοδομείται πάνω στην διαφορετική θέση των πολιτών τους απέναντι στην εργασία.

Ο σύγχρονος τεχνολογικός πολιτισμός αναπτύχθηκε σε εκείνες τις χώρες, και τότε μόνο, όταν κάτω από την επίδραση του προτεσταντισμού επανακτήθηκε η εμπιστοσύνη στην εργασία, έτσι που οι πρώτες εφευρέσεις να είναι έργο ανθρώπων της πράξης που μέσα στα εργαστήρια καταδέχτηκαν να ασχοληθούν με την ύλη.

Η εργασία δεν συντελεί μόνο στην ανάπτυξη του πολιτισμού, στην κοινωνική ευημερία αλλά και στην ατομική ολοκλήρωση. Με την εργασία ο άνθρωπος δεν καλύπτει μόνο τις υλικές του ανάγκες αλλά και τις πνευματικές. Αποκτά χρήσιμες γνώσεις, διαμορφώνει ορθή κρίση και καλλιεργεί το νου το. Ερχόμενος σε επαφή με τους συναδέλφους του αλλά και με τρίτους στο χώρο εργασίας του διαμορφώνει το χαρακτήρα του και αναπτύσσει πολλές αρετές. Μαθαίνει να έχει υπομονή, επιμονή, θάρρος και να αγαπά τον συνάνθρωπό του. Με την εργασία ο άνθρωπος διοχετεύει την ενεργητικότητα του και νιώθει την χαρά της προσωπικής δημιουργίας. Γίνεται δημιουργικό και υπεύθυνο άτομο. Συμμετέχει δημιουργικά στην κοινή προσπάθεια και μαθαίνει να σέβεται τους

συναδέλφους και γενικότερα τους συνανθρώπους του. Αποκτά αυτογνωσία, γνωρίζει τον εαυτό του ανακαλύπτοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του, τις ικανότητες και τις αδυναμίες του μέσα από την εργασία και την καθημερινή του επαφή με τους συναδέλφους του. Ο Βολτέρος (1694-1778) υποστηρίζει ότι η εργασία μας απομακρύνει από τρία κακά: την πλήξη, την κακία και την φτώχεια. Οι εργαζόμενοι που δεν εργάζονται σε καταμερισμένες εργασίες έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με κάτι νέο, κάτι καινούριο στην εργασία τους. Έτσι, απομακρύνεται η πλήξη και η ρουτίνα, Ο εργαζόμενος για να επιβιώσει μέσα στον χώρο της εργασίας του και για να γίνει δεκτός από τους συναδέλφους του πρέπει να αποβάλλει την κακία και οποιοδήποτε άλλο αρνητικό συναίσθημα. Με την εργασία παράγονται τα απαραίτητα για την επιβίωση υλικά και πνευματικά αγαθά απομακρύνοντας με αυτό τον τρόπο την φτώχεια.

Στην περίοδο του Διαφωτισμού η γνώση θεωρούνταν απαραίτητο στοιχείο για την απόκτηση της ευτυχίας. Άρα η εργασία μέσα από την γνώση που προσφέρει, μπορεί να οδηγήσει στην ευτυχία του ανθρώπου.

Είναι επομένως η εργασία βασικός παράγοντας κοινωνικής και πολιτιστικής προόδου και βασική πηγή ευτυχίας και ολοκλήρωση της προσωπικότητας του εργαζομένου. Αρκεί να την ασκούμε μέσα στα πλαίσια της ηθικής, του ανθρωπισμού και να μην επιδιώκουμε την πλήρη εξειδίκευση της. Την σπουδαιότητα της εργασίας οφείλουν να συνειδητοποιήσουν πρώτα από όλους οι διοικήσεις των επιχειρήσεων προκειμένου να δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον παράγοντα άνθρωπο. Οι διοικήσεις επιχειρήσεων είναι αυτές που έχουν τις περισσότερες φορές την δυνατότητα να μετατρέψουν την εργασία σε πηγή ικανοποίησης για τον εργαζόμενο ή σε αγγαρεία. Σύμφωνα με τον McGregοr, ο μέσος εργαζόμενος δεν αποφεύγει από την φύση του την εργασία, αλλά ανάλογα με τον τρόπο διοικήσεως είναι δυνατό να γίνει η εργασία πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Κρίνεται επομένως αναγκαία η στελέχωση των επιχειρήσεων με το κατάλληλο διοικητικό προσωπικό που θα δείχνει

ενδιαφέρον όχι μόνο για την παραγωγή αλλά και για τις ανάγκες και τα προβλήματα των εργαζομένων. Κρίνεται αναγκαίο να αποκτήσουν τα διοικητικά στελέχη γνώσεις της προσωπικότητας των συνεργατών τους προκειμένου να τους οδηγήσουν, με υπεύθυνο και σωστό τρόπο, στην συνεργασία, στην ικανοποίηση των αναγκών τους και στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό δεν ωφελείται μόνο η επιχείρηση, αλλά και ο εργαζόμενος και η κοινωνία γενικότερα.

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

#### ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ

##### *1.1 Έννοια-Ορισμός Εργασίας*

Όταν αναφερόμαστε στον όρο Εργασία, δεν εννοούμε, πάντοτε το ίδιο πράγμα για όλες τις εποχές και για όλες τις χώρες. Αν θεωρήσουμε ως εργασία την ανάλωση ανθρώπινης ενέργειας για την εξασφάλιση της επιβίωσης του ανθρώπου, τότε γίνεται κατανοητό ότι η εργασία γεννήθηκε μαζί με τον άνθρωπο και ότι δεν διαφέρει από αντίστοιχη ενέργεια άλλων ζωικών οργανισμών. Η εργασία σαν φυσικό φαινόμενο αντιστοιχεί στην ενστικτώδη ενέργεια κάθε ζωικού οργανισμού. Υπήρχε μάλιστα μια ιστορική περίοδος όπου η εργασία δεν διέφερε από τη ζωική δραστηριότητα για επιβίωση του είδους και όπου ο άνθρωπος δεν είχε συνειδητοποιημένη αντίληψη για αυτήν. Η ανθρώπινη όμως δραστηριότητα ξεχώρισε από την ζωική με την χρησιμοποίηση των πνευματικών δυνάμεων του ανθρώπου για την προσέγγιση της φύσης. Στη συνέχεια η εργασία αποτέλεσε κοινωνικό-οικονομικό φαινόμενο με την συνειδητοποίηση της από τον άνθρωπο ως σχέσης του με το περιβάλλον και τον συνάνθρωπό του αλλά και ως οικονομικού φαινομένου, με σκοπό την ικανοποίηση και των μελλοντικών αναγκών του.

Η έννοια της εργασίας αναφέρεται σε ένα μέρος της ανθρώπινης δραστηριότητας, χωρίς να καλύπτει όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Το πρόβλημα του κριτηρίου διαχωρισμού ανάμεσα στην εργασία και τις υπόλοιπες δραστηριότητες εξακολουθεί και σήμερα να υπάρχει. Στην ερώτηση ποιες δραστηριότητες του ανθρώπου μπορούν να χαρακτηρισθούν ως εργασία, η απάντηση διαφέρει ανάλογα με τον χρόνο και το χώρο και εξαρτάται από τους τρόπους (οικονομικούς, κοινωνικούς, ψυχολογίας κ.λ.π.) προσέγγισης του θέματος. Έτσι, οι θρησκευτικές αντιλήψεις, οι πολιτικές ιδεολογίες, ο τρόπος

οργάνωσης της οικονομίας και οι κατηγορίες των αναγκών που προσπαθούν να ικανοποιήσουν τα άτομα μέσα από την εργασία τους, έπαιξαν και παίζουν σπουδαίο ρόλο για τον χαρακτηρισμό μιας δραστηριότητας ως εργασίας.

Από γενικότερη όμως φιλοσοφική ή και κοινωνική άποψη κάθε δραστηριότητα που είναι κοινωνικά ωφέλιμη θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εργασία. Σύμφωνα με την άποψη του φιλοσοφικού ορισμού της η εργασία αποτελεί συνειδητή πράξη που έχει σαν σκοπό, την απελευθέρωση του ανθρώπου από την ανάγκη με αποτέλεσμα να λειτουργεί ως μέρος της πραγμάτωσης του ανθρώπου ως ελεύθερης ύπαρξης στον κόσμο. Με την εργασία ο άνθρωπος εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του προς την κοινωνία με το καθήκον που έχει να επιτελέσει συμμετέχοντας στο κοινό έργο. Εκπληρώνει όμως και τις υποχρεώσεις του προς την ανθρωπότητα, γιατί με την εργασία του λαμβάνει μέρος στη συλλογική προσπάθεια της καθυπόταξης της φύσης και της απελευθέρωσης των δημιουργικών του δυνάμεων για την πραγματοποίηση πνευματικών και πολιτιστικών έργων.

Εκτός όμως από την ευρεία έννοια της εργασίας (ανθρώπινη δραστηριότητα που είναι κοινωνικά ωφέλιμη) υπάρχει και μια στενότερη κοινωνικοοικονομική έννοια της εργασίας. Για τον χαρακτηρισμό μιας δραστηριότητας ως εργασίας με την στενή έννοια απαιτούνται δύο στοιχεία.

Το ένα είναι η ύπαρξη κάποιας εξωτερικής πίεσης με αποτέλεσμα η δραστηριότητα να παύει να είναι απλή ελευθερία. Και μια δραστηριότητα όμως από καθαρή εσωτερική παρόρμηση όπως είναι η συγγραφή ενός βιβλίου ή η ζωγράφηση ενός πίνακα μπορεί να χαρακτηριστεί σαν εργασία από την στιγμή που αποκτά μια περιοδικότητα ή έστω μια χαλαρή δέσμευση σε σχέση με το περιβάλλον.

Το δεύτερο στοιχείο που απαιτείται για τον χαρακτηρισμό μιας δραστηριότητας ως εργασία με την στενή έννοια είναι η αναγνώριση από τρίτους, της οικονομικής ωφέλειας που προκύπτει από την συγκεκριμένη δραστηριότητα. Η οικονομική αυτή ωφέλεια της δραστηριότητας εκδηλώνεται

με οποιαδήποτε μορφή αμοιβής. Πρόκειται για την εμπορευματική αξία που καλύπτει κάθε αμειβόμενη δραστηριότητα.

Για τον παραπάνω λόγο δεν θεωρούνται συνήθως ως εργασία οι οικογενειακές, θρησκευτικές και κοινωνικές δραστηριότητες παρά το γεγονός ότι πολλές από αυτές χαρακτηρίζονται από εξωτερική πίεση και συστηματική προσπάθεια. Συγκεκριμένα δεν θεωρούνται ως εργασία οι παρακάτω πέντε κατηγορίες συστηματικών ανθρώπινων δραστηριοτήτων:

α) Η προσπάθεια για την απόκτηση γνώσεων. Οι μαθητές και οι φοιτητές αν και εργάζονται με επίπονο κατά κανόνα τρόπο, δεν θεωρείται ότι απασχολούνται παραγωγικά.

β) Η προσπάθεια που γίνεται για την ικανοποίηση μόνο και μόνο αυτού που την καταβάλλει όπως π.χ. όταν τραγουδάμε, μαγειρεύουμε, παίζουμε σκάκι κ.λ.π.

γ) Οι κληρωτοί των ενόπλων δυνάμεων, που υπηρετούν τη θητεία τους δεν ανήκουν στο εργατικό δυναμικό επειδή θεωρείται ότι εκπληρώνουν μια υποχρέωση προς την πατρίδα τους.

δ) Η συστηματική συμμετοχή των λαϊκών (=των μη κληρικών) σε θρησκευτικές εκδηλώσεις δεν θεωρείται εργασία. Το ίδιο ισχύει και για την συστηματική οργάνωση φιλανθρωπικών εκδηλώσεων ή τη συμμετοχή σε αυτές.

ε) Η πιο συστηματική προσπάθεια που δεν αποτελεί εργασία είναι αυτή που καταβάλλεται από τα μέλη του νοικοκυριού για την λειτουργία του όπως είναι η καθαριότητα, το μαγείρεμα, η προμήθεια διάφορων αγαθών, η φροντίδα για τα παιδιά, τους ασθενείς και τους ηλικιωμένους. Όταν όμως ένα άτομο προσφέρει τις υπηρεσίες ενός νοικοκυριού (καθαριότητα, μαγείρεμα, φροντίδα και διδασκαλία των παιδιών κλπ) σε άλλους, εκτός από την οικογένεια του και τον εαυτό του τότε θεωρείται ότι εργάζεται. Υπολογίζεται ότι ένα τρίτο περίπου της «συνολικής εργασίας μιας κοινωνίας» καταβάλλεται από τα μέλη του νοικοκυριού για τη λειτουργία του. Δεν παρακολουθείται όμως στατιστικά και δεν υπολογίζεται σαν εργασία για λόγους καθαρά τεχνικούς όπως είναι η



αδυναμία υπολογισμού ή αξιολόγησης, ή η αδυναμία διάκρισης του παραγωγικού αποτελέσματος της εργασίας από την ταυτόχρονη ικανοποίηση μιας ανάγκης.

Εκτός λοιπόν από τις παραπάνω πέντε κατηγορίες συστηματικών δραστηριοτήτων, οποιεσδήποτε άλλες δραστηριότητες χαρακτηρίζονται από εξωτερική πίεση, συστηματικότητα και είναι οικονομικά ωφέλιμες αποτελούν εργασία ανεξάρτητα αν είναι αγροτικές ή μη αγροτικές, σωματικές ή πνευματικές. Η παρατήρηση αυτή γίνεται γιατί σε ορισμένες εποχές η υπεροχή που δίνονταν στην πνευματική εργασία ήταν τέτοια που δεν της επιτρέπεται ο χαρακτηρισμός της ως εργασίας.

Η εργασία παρέχεται από το εργατικό δυναμικό ή σύμφωνα με την ορολογία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδας, από τους οικονομικά ενεργούς. Ως οικονομικά ενεργά θεωρούνται τα άτομα που μπορούν και επιθυμούν να εργασθούν. Τα άτομα αυτά προσφέρουν οποιασδήποτε φύσης εργασία (μισθωτοί, ελεύθεροι επαγγελματίες, επιχειρηματίες, αγρότες, μόνιμοι των ενόπλων δυνάμεων, ιερείς, μέλη της κυβέρνησης κ.α.). Στο εργατικό δυναμικό δεν ανήκουν εκείνοι που δεν μπορούν ή δεν επιθυμούν να εργασθούν όπως είναι τα παιδιά, οι βαριά άρρωστοι, οι ηλικιωμένοι και τα άτομα με πιεστικές οικογενειακές υποχρεώσεις. Το εργατικό δυναμικό αποτελεί τμήμα του συνολικού πληθυσμού και αναφέρεται συχνά ως ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο κεφάλαιο σε αντίθεση με τους άλλους δύο συντελεστές της παραγωγής (φυσικοί πόροι και υλικό κεφάλαιο).

## *1.2 Οι διακρίσεις της εργασίας*

Η εργασία δεν αντιμετωπίστηκε ως ενιαίο φαινόμενο. Η πρώτη μορφή διαφοροποίησης στην αξιολόγησή της παρουσιάστηκε ανάμεσα στην αγροτική και στην αστική εργασία, ενώ η αντιπαράθεση πνευματικής και μη πνευματικής

εργασία, εξαρτημένης και ανεξάρτητης είναι μεταγενέστερη και εξακολουθεί μέχρι σήμερα να επιβιώνει.

α) Αντιπαράθεση αγροτικής και μη αγροτικής εργασίας: η αντιπαράθεση αυτή είναι φανερή στους διάφορους μύθους όπου κυριαρχεί ο σεβασμός προς την αγροτική εργασία. Σήμερα με την ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη το ερώτημα για τις σχέσεις εργασίας και περιβάλλοντος, φύσης μένει αναπάντητο.

Η διάδοση της αστικής εργασίας αρχικά δεν αλλάζει την κατάσταση των πραγμάτων που χαρακτηρίζουν την αγροτική εργασία. Όπως η αγροτική εργασία έτσι και η αστική είναι εργασία για τον ίδιο το φορέα της και όχι εργασία για τρίτους. Στην ομηρική εποχή σε εξαιρετικές μόνο περιπτώσεις γινόταν προσφυγή στην ελεύθερη προσφορά υπηρεσιών τρίτων. Αυτοί που προσέφεραν υπηρεσίες σε άλλα άτομα ονομάζονταν «δημιουργοί» και θεωρούνταν άτομα με ταλέντο ή υπερφυσική δύναμη. Τα άτομα αυτά δεν θεωρούνται ότι προσέφεραν εργασία αλλά δανεισμό για το κοινό συμφέρον της υποτιθέμενης προσφερόμενης από τους θεούς δυνάμεώς τους.

Οι δημιουργοί δεν έπαιρναν αμοιβή για τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους, αλλά συντηρούνται από το σύνολο. Η παρατήρηση αυτή έχει ιδιαίτερη ιστορική αξία, γιατί μας δείχνει ότι ιστορικά προηγήθηκε ο κοινωνικός χαρακτήρας της εργασίας. Η προσφορά εργασίας σε τρίτους με αντάλλαγμα και η εξάρτηση από αυτούς ολοκληρώθηκε τα μεταγενέστερα χρόνια. Η διαδικασία αυτή εξέλιξης του φαινομένου της εργασίας, εξακολουθεί να ισχύει μέχρι σήμερα και εκφράζεται με την σταδιακή επαγγελματοποίηση κάθε ανθρώπινης δραστηριότητας. Παρατηρούμε για παράδειγμα την μετατροπή δραστηριοτήτων που άλλοτε προσφέρονταν για ιδεολογικούς ή κοινωνικούς λόγους (π.χ. καλλιτεχνικές εκδηλώσεις) σε δραστηριότητες για βιοποριστικούς και κερδοσκοπικούς λόγους.

Με την σταδιακή επαγγελματοποίηση των δραστηριοτήτων στην αρχαία Ελλάδα, η λέξη «δημιουργοί» έπαψε να υποδηλώνει τις αρχικές δραστηριότητες και χρησιμοποιήθηκε για να υποδηλώσει τους διάφορους

τεχνίτες που προσέφεραν την εργασία τους σε τρίτους έναντι αμοιβής. Στη συνέχεια η παροχή εργασίας σε τρίτου φαίνεται να συνδέθηκε με το πρόβλημα της προσωπικής ελευθερίας. Η διαμόρφωση υποτιμητικής αντίληψης για την εργασία δεν συνδέθηκε με το είδος της εργασίας (πνευματική-σωματική) αλλά με το γεγονός ότι ορισμένοι άνθρωποι αναγκάζονταν για βιοποριστικούς λόγους να ικανοποιούν τις ανάγκες τρίτων έναντι αμοιβής γεγονός το οποίο δήλωνε την εξάρτηση αυτών των ανθρώπων από τρίτους. Η εξάρτηση αυτή δεν ήταν μόνο οικονομική αλλά και πνευματική αφού ο πελάτης (εντολέας) ήταν αυτός που έδινε την ιδέα για την κατασκευή αντικειμένων. Με τον τρόπο αυτό η εργασία μετατρέπονταν σε ένα απλό όργανο για την υλοποίηση ιδεών τρίτων.

Η σύνδεση του φαινομένου της ελευθερίας με την εξάρτηση που δημιουργείται από την εργασία εξακολουθεί να υπάρχει και σήμερα με αποτέλεσμα να παρατηρείται κάποια διαφορά στις αντιλήψεις για την ανεξάρτητη και την εξηρημένη εργασία με βασικό χαρακτηριστικό τις περισσότερες αρνητικές αξιολογήσεις για την δεύτερη.

β) Αντιπαράθεση πνευματικής και μη πνευματικής εργασίας: η αντιπαράθεση αυτή είναι διαρκής σε όλη την ιστορία της εργασίας με φανερό την υπεροχή της πνευματικής εργασίας στον κοινωνικό χώρο αφού μόνο η πνευματική εργασία ασκούσαν ή προστατευόταν από τις προνομιούχες τάξεις.

Την αντιπαράθεση ανάμεσα στην πνευματική και την μη πνευματική εργασία την επεξεργάστηκε θεωρητικά, στη σύγχρονη εποχή, ο μαρξισμός. Σύμφωνα με την μαρξιστική θεώρηση η προτεραιότητα της μη πνευματικής εργασίας, της «υλικής» εργασίας θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη. Η ουσία του ανθρώπου δεν είναι στη σκέψη αλλά στην εργασία.

Η έλλειψη του πνευματικού στοιχείου δεν κυριαρχεί μόνο στην καθαρά σωματική εργασία, αλλά σε κάθε εργασία που απαιτεί επαφή με την ύλη. Στην αναπαραγωγή αυτής της αντίληψης σπουδαίο ρόλο έπαιξαν οι δύο κορυφαίοι της αρχαίας σκέψης, ο Πλάτων και ο Αριστοτέλης. Η σύνδεση της εργασίας με την ύλη υποδήλωνε την κατώτερότητα της γιατί δεν επέτρεπε σε εκείνο που την

προσέφερε την ελεύθερη ανάπτυξη της προσωπικότητας του. Με την διχοτόμηση αυτή της κοινωνίας σε πνευματικούς και μη πνευματικούς ανθρώπους διευκολύνθηκε η αναπαραγωγή κάθε είδους ανισοτήτων. Έτσι, στην αρχαιότητα θεωρούσαν την χειρωνακτική εργασία (εκτός από την γεωργική που γίνονταν στα ιδιόκτητα κτήματα) ανάξια για ελεύθερους ανθρώπους και η εκτέλεση της είχε ανατεθεί στους δούλους. Η αντίληψη αυτή επικράτησε και στη Ρωμαϊκή εποχή σε σημείο που να εργάζεται ένας μικρός αριθμός ανθρώπων από μεγάλη ανάγκη και οι υπόλοιποι να αφήνουν τους δούλους να εργάζονται για αυτούς.

Πίσω από αυτή την αντιπαράθεση ανάμεσα στην πνευματική και την μη πνευματική εργασία βρίσκεται η αδυναμία των κοινωνιών να αντιληφθούν το φαινόμενο της εργασίας στην καθολικότητά του. Η εργασία στο σύνολό της είναι βασικό μέσο κοινωνικής ευημερίας και λειτουργίας κάθε πολιτισμού. Η ευημερία μιας κοινωνίας είναι αδύνατη χωρίς την ύπαρξη και την συνεργασία της πνευματικής με την χειρωνακτική εργασία.

### *1.3 Ιστορική εξέλιξη της εργασίας*

Παρατηρώντας την εξέλιξη του φαινομένου της εργασίας στα βάθη των αιώνων συμπεραίνουμε ότι δεν επικρατούσαν πάντα οι ίδιες συνθήκες εργασίας και ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιμετώπιζονταν πάντα με τον ίδιο τρόπο από την κοινωνία.

Στις πρωτόγονες κοινωνίες οι άνθρωποι εργάζονταν πολύ σκληρά για να συντηρήσουν τους εαυτούς τους και τις οικογένειές τους. Στις κοινωνίες αυτές ήταν εντελώς ανύπαρκτη η διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στην εργασία και στην ανάπαυση-διασκέδαση. Έτσι, το ψάρεμα και το κυνήγι καθώς και η κατασκευή της πρωτόγονης κατοικίας αποτελούσαν για τον πρωτόγονο άνθρωπο ψυχαγωγία μέσα από την προσπάθεια του για επιβίωση. Στις κοινωνίες αυτές ο άνθρωπος δεν είχε συνειδητοποιημένη αντίληψη για την

εργασία με αποτέλεσμα οι τελετουργικές, οι θρησκευτικές και οι άλλες δραστηριότητες του να μην έχουν κανένα χρονικό ή χωρικό διαχωρισμό από αυτήν.

Με την αγροτική επανάσταση, που αποτελεί την πρώτη οικονομική επανάσταση, η ανθρώπινη επιβίωση συνδέθηκε με την σταθεροποίηση των ανθρώπων σε ορισμένο χώρο και με την προσπάθεια ικανοποίησης μελλοντικών αναγκών. Η σταθεροποίηση των ανθρώπων σε ορισμένο χώρο συνδέθηκε με το φαινόμενο της ιδιοκτησίας και με τη δημιουργία κοινωνικών σχέσεων. Η δημιουργία ενός κοινωνικού σχήματος σε συγκεκριμένο χώρο οδήγησε στην συνειδητοποίηση από τον άνθρωπο της εργασίας ως οικονομικού φαινομένου (η εργασία ως μέσο παραγωγής) ως κοινωνικού φαινομένου (η εργασία ως μέσο ικανοποίησης κοινωνικών αναγκών) και ως ψυχολογικού φαινομένου (η εργασία ως μέσο δημιουργίας και ικανοποίησης ψυχολογικών αναγκών). Με την εξέλιξη αυτή η εργασία αποτελεί κοινωνικό φαινόμενο και στοιχείο του ανθρώπινου πολιτισμού.

Με το πέρασμα από το νομαδισμό στη μόνιμη εγκατάσταση των καλλιεργητών σημειώθηκε σημαντική μεταβολή στο θέμα της χρησιμοποίησης της εργασίας:

όσοι ανήκουν σε διαφορετικές φυλές, σε διαφορετικούς λαούς δεν ήταν πια επικίνδυνοι ανταγωνιστές στην απόλαυση των περιορισμένων πόρων που η γη ήταν ικανή να προσφέρει μόνη της. Εφόσον με την καλλιέργεια η απόδοσή της γης αυξήθηκε και εφόσον με την αύξηση του καλλιεργούμενου εδάφους αυξήθηκε η συγκομιδή, δεν ήταν πλέον αναγκαίο να σκοτώνονται οι εχθροί που είχαν νικηθεί στον πόλεμο. Οι αιχμάλωτοι πολέμου δεν σκοτώνονταν αλλά υποδουλώνονταν και ήταν υποχρεωμένοι να προσφέρουν τις εργασιακές τους ικανότητες και τους καρπούς της εργασίας τους στον κύριο τους, που θα τους παραχωρούσε την τροφή που χρειάζονταν για να ζήσουν. Η γεωργική καταγωγή του χωρισμού των ανθρώπων σε ελεύθερους και δούλους είναι πιθανώς η πηγή της αντίληψης που επικρατούσε στον αρχαίο Ελληνικό και

στον ρωμαϊκό κόσμο σύμφωνα με την οποία η γεωργική εργασία (μόνο όμως αυτή που πραγματοποιούνταν στα ιδιόκτητα κτήματα) είχε αναγνώριση και κοινωνική σημασία που δεν είχαν η βιοτεχνία, το εμπόριο και οι χειρωνακτικές εργασίες.

Στην αρχαία Ελλάδα ο ελεύθερος Έλληνας πολίτης ήταν στην ουσία απελευθερωμένος από την καταναγκαστική εργασία επιβίωσης, μόνο και μόνο επειδή ζούσε σε μια κοινωνία στην οποία η χειρωνακτική δουλειά γίνονταν μόνο από δούλους. Ο πολίτης αφιέρωνε μεγάλο μέρος του χρόνου του στη συζήτηση, στο διάλογο, στις σπουδές και στην πολιτικής ζωή, αρκεί βέβαια να γεννιόταν ελεύθερος και όχι δούλος. Γενικότερα όμως η εργασία έχαιρε υψηλής κοινωνικής εκτίμησης και διάφορες θεότητες είχαν αναγορευθεί προστάτιδες της.

Η γενική φτώχεια που ακολούθησε την πτώση του ρωμαϊκού κόσμου, η ελάττωση της απόδοσης της εργασίας και το σταμάτημα της επέκτασης των καλλιεργημένων εκτάσεων είχαν ως αποτέλεσμα να μην συμφέρει η απασχόληση δούλων και έτσι δημιουργήθηκαν οι οικονομικές προϋποθέσεις για την δημιουργία της μισθωτής εργασίας. Ο γαιοκτήμονας απελευθερώθηκε από την υποχρέωση που είχε να φροντίζει για την συντήρησή των δούλων. Τα ημερομίσθια και τα σχετικά έξοδα μπορούσαν να είναι ακριβώς ανάλογα με την ποσότητα εργασίας που χρησιμοποιούνταν κάθε φορά και να αυξάνονται ή να περιορίζονται ανάλογα με το συμφέρον της στιγμής. Εδώ όμως εμφανίστηκε ένα νέο οικονομικό πρόβλημα που στις κατοπινές εποχές απόκτησε μεγάλη σημασία. Πρόκειται για το πρόβλημα του καθορισμού της τιμής της εργασίας, η οποία έγινε πλέον ανταλλάξιμο εμπόρευμα.

Τον 11<sup>ο</sup> αιώνα έμποροι και βιοτέχνες οργάνωσαν την εργασία τους και την οικονομική τους άμυνα σε συντεχνίες. Οι συντεχνίες ήταν εμπορικές και βιοτεχνικές ενώσεις, στις οποίες ανήκουν όλοι όσοι ασκούσαν την ίδια οικονομική δραστηριότητα, με σκοπό την προάσπιση κοινών συμφερόντων. Οι οργανώσεις αυτές αναπτύχθηκαν το 12<sup>ο</sup> και 13<sup>ο</sup> αιώνα και αντέταξαν στη γη,

που ήταν η βάση της φεουδαρχικής οικονομικής δραστηριότητας μια νέα οργάνωση της εργασίας των πόλεων που στηρίζονταν σε έναν άλλο συντελεστή: το χρήμα. Το συντεχνιακό όμως σύστημα, που βασιζόταν κυρίως στη βιοτεχνία, επρόκειτο να καταρρεύσει στη νεώτερη εποχή με την εμφάνιση της βιομηχανίας. Στην προβιομηχανική κοινωνία η εργασία ήταν «ενσωματωμένο» μέρος της καθημερινής ζωής και ο ελεύθερος χρόνος δεν αποτελούσε ξεχωριστό τμήμα της. Η εργασία στο σπίτι, στο χωράφι και οι φιλικές συναναστροφές και συζητήσεις αποτελούσαν ένα ανακατεμένο σύνολο της ζωής κυρίως στην ύπαιθρο. Την εποχή εκείνη οι εργαζόμενοι απολάμβαναν πολύ περισσότερο ελεύθερο χρόνο από ότι μετά, κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης. Οι ειδικοί εκτιμούν, ότι μόνο στις ημέρες μας οι εργαζόμενοι ξανακέρδισαν τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου που αυτοί απολάμβαναν από τον 13<sup>ο</sup> έως το 16<sup>ο</sup> αιώνα.

Η εμφάνιση της βιομηχανίας κατά τον 17<sup>ο</sup> αιώνα εκτόπισε μεγάλο μέρος της βιοτεχνίας. Το σύστημα της μισθωτής εργασίας, που πρωτοπαρουσιάστηκε στην ύπαιθρο, μεταφυτεύτηκε στα αστικά κέντρα. Οι άνεργοι αγρότες μετακόμισαν στις πόλεις και μαζί με τους ξεπεσμένους βιοτέχνες σχημάτισαν το βιομηχανικό «προλεταριάτο» που δεν προστατεύονταν ακόμα από καμία συντεχνία, αλλά ήταν ελεύθερο να πουλά την εργασία του σε όποιον πρόσφερε περισσότερα. Η μεγάλη προσφορά εργασίας σχετικά με την ζήτηση της, που οφειλόταν στην συγκέντρωση μεγάλου αριθμού εργαζομένων στις πόλεις, η αδυναμία διαπραγματεύσεως των εργατών με τους εργοδότες και συχνά ο μεγάλος ανταγωνισμός ανάμεσα στους επιχειρηματίες που ήθελαν να περιορίσουν το κόστος μειώνοντας τις αμοιβές, είχαν σαν αποτέλεσμα, κατά το 18<sup>ο</sup> και 19<sup>ο</sup> αιώνα, την επικράτηση σκληρών και απάνθρωπων συνθηκών εργασίας. Οι εργαζόμενοι υποβάλλονταν σε εξαντλητική εργασία και η αμοιβή τους ήταν απαράδεκτα χαμηλή. Παιδιά και γυναίκες εργάζονταν αδιάκπα για 16 ολόκληρες ώρες την ημέρα αλλά και τη νύχτα. Άγγλοι λογοτέχνες αναφέρουν ότι μέχρι τα μέσα του 18<sup>ου</sup> αιώνα, μικρά παιδιά 13-14 χρησιμοποιούνταν για

την διακίνηση των ορυκτών και των μεταλλευμάτων στα ορυχεία και στα μεταλλεία. Τα παιδιά αυτά ήταν αναγκασμένα να μετακινούνται γονατιστά σχεδόν οριζόντια στις χαμηλές στοές και να σέρνουν πίσω τους βαγονέτα γεμάτα ορυκτά και μεταλλεύματα. Τα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας ήταν εντελώς ανύπαρκτα, ιδιαίτερα στους χώρους εργασίας που βρίσκονταν κάτω από τη γη όπως ήταν οι στοές των ορυχείων και των μεταλλείων. Μέσα σε ένα περιβάλλον στενόχωρο, ανθυγιεινό, η εργασία ήταν συνεχής, οι διακοπές για ανάπαυση και φαί ήταν μειωμένες και η αργία της Κυριακής σπάνια τηρούταν. Η διάρκεια της εργασίας κρατούσε όσο άντεχε η φυσική δύναμη των εργαζομένων και όσο το επέτρεπε το φως της ημέρας. Με τη χρησιμοποίηση μάλιστα του τεχνητού φωτισμού, η εργασία επεκτάθηκε γρήγορα και στις νυχτερινές ώρες. Κάτω από την πίεση αυτής της πραγματικότητας, το κράτος αναγκάστηκε να παρέμβει για την προστασία των οικονομικά ασθενέστερων τάξεων. Με τον τρόπο αυτό άρχισε και η άσκηση κάποιας μορφής κοινωνικής και οικονομικής πολιτικής από την πλευρά του κράτους.

Στην άσκηση και την ανάπτυξη κοινωνικής πολιτικής προηγήθηκε η Αγγλία. Το 1802 απαγόρευσε την εργασία των παιδιών πάνω από 12 ώρες την ημέρα και τη νυκτερινή εργασία. Το 1819 θεσπίστηκε η 9/ώρη εργασία για παιδιά 9-12 ετών και απαγορεύτηκε η απασχόληση παιδιών κάτω των 9 ετών. Το 1834 καθορίστηκε ένα «ελαφρύτερο» ωράριο 9 ωρών, για παιδιά από 14 έως 18 ετών ενώ το 1844 απαγορεύτηκε η νυκτερινή εργασία για κορίτσια κάτω των 18 ετών. Ακολούθησε στην συνέχεια η Γερμανία η οποία θέσπισε απαγόρευση εργασίας κάτω των 9 ετών, καθιέρωσε 10<sup>1</sup>/ώρη εργασία και ανάπαυση την Κυριακή για ανήλικους 9-16 ετών. Από το 1845 και ύστερα καταρτίστηκε επαγγελματικός κώδικας εργασίας, έγινε ασφάλιση γηρατειών, αναπηρίας κλπ.

Η Γαλλία ακολούθησε την Αγγλία και την Γερμανία στην άσκηση κοινωνικής πολιτικής, απαγορεύοντας το 1841 την νυκτερινή απασχόληση και καθορίζοντας σε 70 ώρες την εβδομαδιαία εργασία για ανήλικους 12-16 ετών.



Στη συνέχεια μετάθεσε τον κίνδυνο εργατικών ατυχημάτων στους εργοδότες και καθιέρωσε σώμα επιθεώρησης εργασίας. Παράλληλα, με την άσκηση της κοινωνικής πολιτικής από το κράτος άρχισε να εκδηλώνεται από τους ίδιους τους εργάτες η αυτοδύναμη προστασία των συμφερόντων τους με βασικότερο αίτημα την βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους. Αρχικά, οι εργατικές ενώσεις και οι εργατικοί αγώνες απαγορεύονταν γιατί η άρχουσα τάξη δεν ανεχόταν την διατάραξη της εργασιακής ειρήνης. Στη συνέχεια οι συνδικαλιστικές ενώσεις των εργαζομένων γίνονται απλά ανεκτές χωρίς να υπάρχει επίσημη αναγνώριση τους. Οι ανταγωνιστικές εκδηλώσεις των εργαζομένων όχι μόνο δεν αναγνωρίζονταν αλλά και η συμμετοχή σε αυτές τις εκδηλώσεις αποτελούσε αξιόποινη πράξη. Πολύ αργότερα το κράτος αναγνώρισε τις συνδικαλιστικές οργανώσεις και αργότερα αναγνώρισε και τις αγωνιστικές ενέργειες αυτών των οργανώσεων. Στην αναγνώριση της συνδικαλιστικής ελευθερίας προηγήθηκε η Αγγλία το 1824.

Στην Γαλλία η αναγνώριση της συνδικαλιστικής ελευθερίας πέρασε από πολλές φάσεις και πολλά στάδια για να αναγνωριστεί οριστικά το 1884, ενώ στην Γερμανία η συνδικαλιστική ελευθερία αναγνωρίστηκε με τον επαγγελματικό κώδικα το 1891.

Η αιματηρή πρωτομαγιά του 1886 έμεινε στην ιστορία του παγκόσμιου συνδικαλιστικού κινήματος ως η κορυφαία στιγμή του και με απόφαση που πάρθηκε το 1890 στο εργατικό συνέδριο των Βρυξελλών, γιορτάζεται κάθε χρόνο σε όλο τον κόσμο ως η γιορτή της «εργατικής τάξης». Οι συνδικαλιστικοί αγώνες και οι επεμβάσεις της κρατικής εξουσίας για τη ρύθμιση της αγοράς και των όρων εργασίας μετέβαλλαν σιγά σιγά τις συνθήκες της εργασίας. Η αξιοποίηση της εργασίας πραγματοποιήθηκε βαθμιαία. Η συνθήκη των Βερσαλλιών το 1919 διακηρύσσει ότι «η εργασία δεν μπορεί να θεωρείται ως εμπόρευμα ή ως αντικείμενο εμπορίου». Στο καταστατικό Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών υπογραμμίζεται ότι ο Ο.Η.Ε. θα ευνοήσει υψηλότερα επίπεδα κοινωνικής ζωής και εργασίας για όλους (άρθρ. 55).

Στις 10-12-1948 η Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου από τον Ο.Η.Ε. αναγράφει στο άρθρο 23 ότι:

1. Κάθε άνθρωπος έχει το δικαίωμα να εργάζεται και να επιλέγει ελεύθερα το επάγγελμα του, να έχει δίκαιες και ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας και να προστατεύεται από την ανεργία.
2. Όλοι, χωρίς καμία διάκριση, έχουν δικαίωμα ίσης αμοιβής για ίση εργασία.
3. Κάθε εργαζόμενος έχει δικαίωμα δίκαιης και ικανοποιητικής αμοιβής, που να εξασφαλίζει σε αυτόν και την οικογένειά του συνθήκες ζωής άξιες στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Η αμοιβή της εργασίας, αν υπάρχει, πρέπει να συμπληρώνεται με άλλα μέτρα κοινωνικής προστασίας.
4. Καθένας έχει το δικαίωμα να ιδρύει μαζί με άλλους συνδικάτα και να συμμετέχει σε συνδικάτα για την προστασία των συμφερόντων του.

50 χρόνια έχουν περάσει από την υπογραφή της Οικουμενικής Διακήρυξης των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου και οι αρχές της δεν φαίνεται να εφαρμόζονται από τις κυβερνήσεις όλων των Κρατών. Σχετικά με το δικαίωμα της εργασίας παρατηρείται σε κάποιες χώρες κυρίως της Αφρικής και της Ασίας να εργάζονται ανήλικα παιδιά αλλά και ενήλικες κάτω από απάνθρωπες συνθήκες εργασίας με ελάχιστη αμοιβή και χωρίς καμία κοινωνική προστασία, παροχή. Αλλά και ορισμένες κυβερνήσεις Δυτικών Χωρών, αξιολογούν μόνο τα ατομικά και πολιτικά δικαιώματα και εναποθέτουν τα οικονομικά και κοινωνικά δικαιώματα, ανάμεσα τους και το δικαίωμα της εργασίας, στη μέριμνα της ελεύθερης αγοράς και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Οφείλουμε ωστόσο να παραδεχτούμε πως αν δεν υπήρχε η Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου η θέση του εργαζόμενου θα ήταν σε πολύ πιο χειρότερη κατάσταση.

Σήμερα το ημερομίσθιο θεωρείται ολοένα και λιγότερο ως τιμή εμπορεύματος που σχηματίζεται ανταγωνιστικά ανάλογα με την προσφορά και την ζήτηση και παίρνει την μορφή εισοδήματος του εργαζομένου και της

οικογένειάς του. Την εξέλιξη αυτή συμπλήρωσε μετά το 1945 η ανάπτυξη των κοινωνικών ασφαλίσεων.

Η Επανάσταση Υψηλής Τεχνολογίας (ατομική ενέργεια, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, διαστημική επιστήμη, γενετική, πληροφόρηση) που χαρακτηρίζει την εποχή μας αντικατέστησε τον άνθρωπο-εργάτη με αποτέλεσμα όλο και λιγότερα εργατικά χέρια να απαιτούνται. Βέβαια, οι καινούριες αυτόματες μηχανές χρειάζονται κάποιους εργάτες για να τις κατασκευάσουν. Αυτοί όμως είναι πολλοί λιγότεροι από εκείνους που μένουν άνεργοι εξαιτίας των μηχανών. Η Επανάσταση Υψηλής Τεχνολογίας δημιουργεί τρεις μόνο θέσεις εργασίας για κάθε δέκα άτομα που εκτοπίζει. Η ανεργία προκαλείται όχι μόνο από τις αυτόματες μηχανές αλλά και από τη μεταφορά ολόκληρων βιομηχανιών από τις αναπτυγμένες χώρες στις υπανάπτυκτες, όπου τα ημερομίσθια είναι χαμηλότερα. Η μεταφορά δημιουργεί μεγαλύτερα κέρδη για τις πολυεθνικές εταιρείες και ταυτόχρονα αυξάνει την ανεργία στις αναπτυγμένες χώρες. Στις βιομηχανικές χώρες περισσότεροι άνθρωποι τώρα εργάζονται σε γραφεία παρά σε εργοστάσια. Στα επόμενα χρόνια αναμένεται ότι το 25-35% αυτών των εργαζομένων στα γραφεία θα χάσουν τις θέσεις τους και δεν θα έχουν που να αναζητήσουν εργασία. Όπως αναφέραμε κατά την διάρκεια του 17<sup>ου</sup> αιώνα, πρώτοι οι εργάτες στα αγροκτήματα έχασαν τις δουλειές τους και αναζήτησαν εργασία στα εργοστάσια των αστικών κέντρων. Κατόπιν, οι εργάτες έχασαν με τη σειρά τους τη δουλειά τους στα εργοστάσια και αναζήτησαν εργασία στα γραφεία. Τώρα οι εργαζόμενοι στα γραφεία, μετά την αντικατάστασή τους από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, πιστεύετε ότι δεν θα έχουν που να καταφύγουν. Οι άνθρωποι της εποχής μας αρχίζουν να αισθάνονται ότι δεν έχουν πια καμία θέση στο χώρο της εργασίας, ότι είναι άχρηστοι και περιττοί. Όσοι βέβαια διαθέτουν τις απαιτούμενες νέες δεξιότητες καταλαμβάνουν θέσεις με υψηλά ημερομίσθια. Οι περισσότεροι πάντως θεωρούνται μάλλον πόνια και θύματα παρά άτομα με δημιουργικές ικανότητες. Το πρόβλημα της εποχής μας είναι η υπερεπάρκεια παρά η ανεπάρκεια σε εργατικό δυναμικό. Ως

λύση προβάλετε η μείωση των ωρών εργασίας έτσι ώστε να δημιουργηθούν περισσότερες θέσεις. Οι νέες μηχανές καθιστούν δυνατή και αναγκαία τη μείωση των ωρών εργασίας. Οι εργοδότες προβάλλουν το επιχείρημα ότι, αν οι εργαζόμενοι δουλεύουν λιγότερο με την ίδια αμοιβή, οι επιχειρήσεις δεν θα έχουν κέρδη, θα πέσουν έξω και το αποτέλεσμα θα είναι η μεγαλύτερη ανεργία. Το επιχείρημα αυτό χρησιμοποιήθηκε το 19<sup>ο</sup> αιώνα, όταν η εργατική τάξη αγωνιζόταν να μειώσει τις ημερήσιες ώρες εργασίας από 10 ή 12 ώρες σε 8 ώρες. Όταν νομοθετήθηκε η 8ώρη ημέρα εργασίας αποδείχτηκε καλύτερη και για τους εργοδότες και για τους εργαζόμενους αφού τα περισσότερα εργατικά ημερομίσθια είχαν σαν αποτέλεσμα την μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη και συνεπώς την μεγαλύτερη κίνηση των επιχειρήσεων. Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη οδηγεί σε όλο και μεγαλύτερο καταμερισμό της εργασίας. Ο καταμερισμός της εργασίας ναι μεν οδηγεί στην απλοποίηση των κινήσεων του εργαζομένου, στην ενίσχυση της συναδελφικότητας, στην οικονομία χρόνου οδηγεί όμως και στην αλλοτρίωση του εργαζομένου. Ο εργαζόμενος που παίρνει μέρος σε μια καταμερισμένη εργασία θεωρεί το αποτέλεσμα της εργασίας του ξένο προς αυτόν, έξω από τις επιθυμίες του και την προσωπικότητά του. Με το πρόβλημα όμως αυτό του καταμερισμού της εργασίας θα ασχοληθούμε αναλυτικά σε ένα από τα παρακάτω κεφάλαια.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την αναφορά στην ιστορική εξέλιξη της εργασίας είναι ότι ο άνθρωπος μέχρι τις αρχές του 20ου αιώνα είχε πολύ μικρή αξία για την παραγωγική διαδικασία. Διοικείτο κατά κρίσιν αγαθού ανδρός ενώ δεν υπήρχε καμία ιδιαίτερη γνώση στις διοικήσεις των επιχειρήσεων, για τον χειρισμό των ανθρώπων. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων ενδιαφέρονταν για την αποδοτική λειτουργία των μηχανημάτων, ενώ οι εργαζόμενοι και οι ανάγκες τους ήταν έξω από τα ενδιαφέροντα των διοικήσεων. Στις αρχές του 1930 υπεύθυνοι πολιτικοί εξέφρασαν την άποψη ότι εάν ο κόσμος ήθελε να επιζήσει θα έπρεπε να αναπτυχθεί μια επιστήμη Ανθρωπίνων Σχέσεων. Θα έπρεπε οι διοικήσεις των επιχειρήσεων να

αντιμετώπισαν τους εργαζόμενους σαν μέλη των κοινωνικών ομάδων, σαν ανθρώπινα όντα με ανεπανάληπτη και μοναδική προσωπικότητα και όχι σαν μέρος των επιχειρήσεων. Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην εξέλιξη των Ανθρωπίνων Σχέσεων παρουσιάζοντας τις Σχολές που αναπτύχθηκαν και οι οποίες συνέβαλλαν στην βελτίωση των όρων εργασίας, στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και γενικότερα στην ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ διοικούντων-προϊσταμένων και υφισταμένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

#### 2.1 Γενικά για τις Ανθρώπινες Σχέσεις

Με τον τίτλο «Ανθρώπινες Σχέσεις» εννοούμε το σύνολο των ψυχολογικών και Κοινωνικών Μεθόδων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, για να επιτύχουν αρμονικότερη προσαρμογή μεταξύ του περιβάλλοντος εργασίας και του εργαζόμενου.

Σύμφωνα με ένα άλλο ορισμό, οι ανθρώπινες σχέσεις είναι το σύνολο των εφαρμοσμένων γνώσεων, που προσπαθούν να δώσουν στον άνθρωπο την Κατάλληλη Θέση τόσο στην παραγωγική διαδικασία, όσο και στην Κοινωνία γενικότερα, σύμφωνα με τα ιδεώδη και τις αξίες του Ελληνοχριστιανικού πνεύματος. Είναι οι σχέσεις, που διέπονται από τον σεβασμό προς την ατομική προσωπικότητα και την αξιοπρέπεια του κάθε ανθρώπου.

Μέχρι πριν από μερικές δεκαετίες, είχαμε πολύ λίγες γνώσεις για την ανθρώπινη συμπεριφορά, στηριζόμενοι στην εσφαλμένη αντίληψη, ότι όλοι οι άνθρωποι είναι όμοιοι, χωρίς να λαμβάνουμε υπόψη την ατομικότητα του καθενός. Με την εμφάνιση όμως της ατομικής ψυχολογίας του Adler, έγινε κατανοητό, ότι οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους και επομένως είναι απαραίτητη η ξεχωριστή μελέτη των αναγκών, των κινήτρων και της συμπεριφοράς του κάθε ανθρώπου.

Με την κατάλληλη εφαρμογή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων μπορούν να αντιμετωπίσουν τον κάθε εργαζόμενο σαν μοναδική προσωπικότητα και όχι μόνο σαν μέρος της επιχείρησης, διαπιστώνοντας τα προβλήματα του στον χώρο εργασίας. Για να υπάρξει όμως κατάλληλη εφαρμογή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, θα πρέπει πρώτα, το κάθε διοικητικό στέλεχος να αποκτήσει γνώση του εαυτού του δηλαδή γνώση των

αδυναμιών και των προτερημάτων του καθώς και τις απαραίτητες γνώσεις πάνω στο περιεχόμενο των Ανθρωπίνων Σχέσεων.

Το περιεχόμενο των Ανθρωπίνων Σχέσεων, εξετάζοντας λεπτομερειακά των εργαζόμενο άνθρωπο είναι ευρύ και πολύπλοκο. Εξετάζει τις εκδηλώσεις του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας τους, την συνεργασία του με τους συναδέλφους του και τους προϊσταμένους του ή υφισταμένους του. Και προτείνει λύσεις για την καλύτερη διευθέτηση αυτών των σχέσεων. Στο σημείο όμως αυτό πιστεύουμε ότι πρέπει να γίνει διαχωρισμός ανάμεσα στις Ανθρώπινες Σχέσης και τις Εργασιακές Σχέσεις.

Οι Εργασιακές Σχέσεις αναφέρονται σε θέματα που αφορούν συλλογικά τους εργαζόμενους, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, οι αμοιβές, οι κοινωνικές παροχές και βοηθούν κυρίως για την εξομάλυνση κοινωνικών ζητημάτων που παρουσιάζονται ανάμεσα στην εργοδοσία και τους εργαζομένους. Ορίζονται δε σαν η αμοιβαία αναγνώριση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των εργοδοτών και των εργαζομένων. Ο κατάλληλος χειρισμός αυτών των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων εκ μέρους των εκπροσώπων των συνδικαλιστικών οργανώσεων και του Κράτους οδηγεί στην ανάπτυξη αρμονικών Ανθρώπινων Σχέσεων. Οι Εργασιακές δηλαδή Σχέσεις συμπεριλαμβάνονται στις Ανθρώπινες Σχέσεις.

Μια άλλη σχέση που πρέπει να εξετάσουμε είναι η σχέση ανάμεσα στις Ανθρώπινες Σχέσεις και τις Βιομηχανικές Σχέσεις. Μεταξύ των Ανθρώπινων και των Βιομηχανικών Σχέσεων, ευρύτερη έννοια έχουν οι Ανθρώπινες Σχέσεις γιατί αυτές δημιουργούν στην επιχείρηση τις συνθήκες που θα διευκολύνουν την συνεργασία και την πραγματοποίηση του επιδιωκόμενου σκοπού. Οι Βιομηχανικές Σχέσεις είναι μια σειρά μεθόδων οργάνωσης και χειρισμού των εργαζομένων που αποτελούν τη πολιτική της εργοδοσίας και αναφέρονται α) στη σωστή ενημέρωση των καινούριων ατόμων που προσλαμβάνονται στην επιχείρηση, β) στη προσπάθεια για υγιεινή και ασφαλή διαβίωση των εργαζομένων, γ) στη εκπαίδευση του προσωπικού και την επιμόρφωση όσων

επιθυμούν να αναλάβουν υψηλότερα καθήκοντα και δ) στην ίδρυση Κέντρων βιομηχανικής υγιεινής για την υγιεινή παρακολούθηση των εργαζομένων. Οι Βιομηχανικές Σχέσεις αποτελούν βάση για τις Ανθρώπινες Σχέσεις. Αν για παράδειγμα οι εργαζόμενοι μιας μεγάλης βιομηχανίας επιθυμούν την καθιέρωση γιατρού για την περιοδική ιατρική εξέταση τους και η βιομηχανία δεν έχει την δυνατότητα να πραγματοποιήσει την επιθυμία τους τότε η έλλειψη αυτή αποτελεί πρόβλημα Ανθρωπίνων Σχέσεων. Η προσπάθεια για την υγιεινή διαβίωση των εργαζομένων και η καθιέρωση γιατρού στο χώρο εργασίας είναι έργο των Βιομηχανικών Σχέσεων.

Επομένως, για την δημιουργία κλίματος κατανόησης και συνεργασίας μέσα στον εργασιακό χώρο είναι απαραίτητη η συνύπαρξη των Ανθρωπίνων, Εργατικών, Βιομηχανικών, αλλά και Δημοσίων Σχέσεων. Οι Δημόσιες Σχέσεις αναφέρονται στο σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών εκ μέρους της επιχείρησης για την απόκτηση και την διατήρηση της εμπιστοσύνης τόσο των εργαζομένων της όσο και των ατόμων που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση (πελάτες, προμηθευτές, μέτοχοι κ.α.). Οι Δημόσιες Σχέσεις μέσα σε μια επιχείρηση πραγματοποιούνται με την βοήθεια μέσων επικοινωνίας όπως είναι οι συσκέψεις, το περιοδικό της επιχείρησης, οι διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις που πραγματοποιεί η επιχείρηση κ.α.

## ***2.2 Η σπουδαιότητα των Ανθρωπίνων Σχέσεων***

Η εφαρμογή των Ανθρωπίνων Σχέσεων έχει μεγάλη σημασία τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις. Με την εφαρμογή των Ανθρωπίνων Σχέσεων οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η επιχείρηση τους μεταχειρίζεται ως ανθρώπινα όντα, σεβόμενη την προσωπικότητα του καθενός και αναγνωρίζοντας τις ικανότητες, τις ανάγκες και τα προβλήματα τους. Αισθανόμενος ο εργαζόμενος ότι η επιχείρηση τον αναγνωρίζει, κάνει δικά του τα συμφέροντα της, ενδιαφέρεται για την εργασία του και καταβάλλει



μεγαλύτερη προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Έχει παρατηρηθεί, ότι η καλή διάθεση και το υψηλό ηθικό των εργαζομένων, επιδρούν θετικά στην απόδοση των επιχειρήσεων. Αντίθετα, η κακή διάθεση και το χαμηλό ηθικό του εργαζομένου είναι σίγουρο ότι θα δημιουργήσει προβλήματα όχι μόνο στην επιχείρηση αλλά και στην οικογένεια του εργαζόμενου και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Ένας εργαζόμενος που έχει περάσει αρκετές ώρες της ημέρας του σε ένα άσχημο περιβάλλον εργασίας με μη συνεργάσιμο προϊστάμενο και μη συνεργάσιμους συναδέλφους είναι σίγουρο ότι επιστρέφοντας στο σπίτι του θα ξεσπάσει στην οικογένεια του και πολύ πιθανόν την επόμενη μέρα να επιστρέψει στην εργασία του απρόθυμος να συνεργαστεί με τους συναδέλφους του αλλά και με τους πελάτες.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πόσο σημαντική είναι η εφαρμογή των Ανθρωπίνων Σχέσεων όχι μόνο για την αναγνώριση των εργαζομένων και την πρόοδο των επιχειρήσεων αλλά και για την πρόοδο του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

Η σπουδαιότητα των Ανθρωπίνων Σχέσεων φαίνεται και από την εμφάνιση δύο ιστορικών διακηρύξεων, που διαπνέονται από το πνεύμα των Ανθρωπίνων Σχέσεων. Η πρώτη είναι η Διακήρυξη της Φιλαδέλφειας των Η.Π.Α. που ψηφίστηκε το 1944 από 41 Κράτη Μέλη του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας και αποτελεί μια προσαρμογή των ιδανικών των εργαζομένων στις μεταπολεμικές οικονομικές συνθήκες. Η δεύτερη ιστορική διακήρυξη είναι η Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου από τον Ο.Η.Ε. το 1948. Η Διακήρυξη αυτή αναφέρεται στον σεβασμό της προσωπικότητας του ανθρώπου, στα ίσα δικαιώματα μεταξύ των ανθρώπων, στην ελευθερία, την ειρήνη και την δικαιοσύνη. Η Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, αν και είναι ατελής σαν νομικό κείμενο, μια και δεν προβλέπει κυρώσεις στις περιπτώσεις παραβάσεως της, αλλά ούτε και νομικές εγγυήσεις που θα διασφαλίσουν την τήρησή της, παραμένει ωστόσο κείμενο με μεγάλη σημασία

για την Ανθρωπότητα, πολλές από τις αρχές του οποίου έχουν συμπεριληφθεί στις Συνταγματικές Διατάξεις πολλών χωρών.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στην εξέλιξη των Ανθρωπίνων Σχέσεων μέσα από τις διάφορες Θεωρίες (Σχολές) που αναπτύχθηκαν.

### *2.3 Σχολή Taylor*

Ο Frederick W. Taylor εργάστηκε ως μηχανικός σε Αμερικανική Χαλυβουργική εταιρεία στα τέλη του περασμένου αιώνα και ασχολήθηκε αρχικά με την εξεύρεση αποτελεσματικών μεθόδων εκτέλεσης του έργου. Στην προσπάθεια του να εντοπίσει τον καλύτερο τρόπο κοπής του μετάλλου αναφέρεται ότι έκανε περίπου 40.000 πειράματα. Επρόκειτο για τα πειράματα «χρόνου-κίνησης» που αποσκοπούσαν στον επανασχεδιασμό της εργασίας και των εργαλείων, έτσι ώστε να παύσουν οι περιττές κινήσεις και η απώλεια χρόνου και να πραγματοποιηθεί μεγαλύτερη απόδοση. Ο Taylor χρησιμοποίησε στα πειράματα του ικανούς εργάτες, κάθε κίνηση των οποίων μελέτησε και χρονομέτρησε.

Στη συνέχεια ο Taylor ασχολήθηκε με τον τρόπο άσκησης της διοίκησης και με τη δημιουργία κινήτρων στο εργατικό προσωπικό. Οι απόψεις του παρουσιάστηκαν στο βιβλίου του «Οι Αρχές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ» που δημοσιεύτηκε το 1911. Ο Taylor τόνισε την ανάγκη βελτίωσης των μεθόδων διοίκησης δίνοντας έμφαση στην τυποποίηση των ενεργειών και τη στήριξη τους σε επιστημονικές διαπιστώσεις. Τόνισε ακόμα την σημασία που έχουν τα οικονομικά κίνητρα δηλαδή η επιπλέον αμοιβή, για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζόμενων.

Οι μέθοδοι του Taylor έγιναν δεκτές από την εργοδοσία και εφαρμόστηκαν κυρίως στην Αμερικανική Βιομηχανία. Η εφαρμογή τους όμως έγινε με διαστρεβλωμένο τρόπο γιατί ενώ υιοθετήθηκε η εντατικοποίηση της εργασίας, δεν υπήρξε παράλληλη βελτίωση της αμοιβής ανάλογα με το

παραγωγικό αποτέλεσμα, ούτε και συμμετοχή του εργαζόμενου στο σχεδιασμό της εργασίας και στη λήψη αποφάσεων, όπως πρότεινε ο Taylor. Οι μέθοδοι του Taylor, στις πιο σκληρές τους μορφές, εξακολουθούν μέχρι σήμερα, να αποτελούν για πολλούς εργοδότες τη μόνη θεωρία για την οργάνωση της εργασίας.

Δεν πρέπει ωστόσο να παραβλέψουμε το γεγονός ότι ο Taylor ήταν ο πρώτος που προσπάθησε να μελετήσει με επιστημονικό τρόπο την εργασία και ήταν ο πρώτος που τόνισε την ανάγκη για συνεργασία ανάμεσα στην εργοδοσία και τους εργάτες και την ανάληψη ευθυνών και από τις δύο πλευρές. Δεν ασχολήθηκε όμως με τα προβλήματα που υπήρχαν ή που δημιουργούσε η θεωρία του στους ανθρώπους. Ασχολήθηκε με την παραγωγή, την αποδοτική λειτουργία των μηχανών και όχι με τον εργαζόμενο.

Σύμφωνα με το Συνδικαλιστικό Κίνημα, η Επιστημονική Διοίκηση, ως μέθοδος, έχει σαν σκοπό την αύξηση της παραγωγής, μέσω της εντατικοποίησης της εργασίας αγνοώντας τους εργαζόμενους και τις ανάγκες τους. Η εργασία εντατικοποιείται μέχρι σημείου σωματικής κατάρρευσης του εργάτη, ενώ, ταυτόχρονα, εξειδικεύεται σε σημείο που να μην έχει νόημα για τον εργαζόμενο. Η εντατικοποίηση της εργασίας έχει σαν αποτέλεσμα την εκδίωξη των σωματικά ασθενέστερων από το χώρο εργασίας, αφού δεν μπορούν να συμβαδίσουν με τους σωματικά δυνατούς στην παραγωγή. Ο εργάτης αντιμετωπίζεται σαν εργαλείο-εξάρτημα του μηχανισμού παραγωγής ενώ ταυτόχρονα εισάγεται ο ανταγωνισμός και η καχυποψία ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Η Επιστημονική Διοίκηση του Taylor απασχόλησε πολύ τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις, τους επιστήμονες και τις εργατικές ενώσεις. Τελικά το 1915 Καταδικάστηκε από μια Επιτροπή στις Η.Π.Α. για τις Κοινωνικό-οικονομικές της συνέπειες.

## 2.4 Σχολή Fayol

Ο Henry Fayol, ήταν Γάλλος μηχανικός μεταλλείων. Σε αντίθεση με τον Taylor, που προήλθε από τις τάξεις των εργατών, ο Fayol ξεκίνησε την επαγγελματική του σταδιοδρομία με γνώσεις μηχανικού. Το 1916 παρουσιάστηκαν στην Ευρώπη οι εργασίες του με τίτλο «Βιομηχανική και γενική Διοίκηση».

Η διαφορά του Fayol από τον Taylor είναι ότι ενώ ο Taylor ασχολήθηκε με τα προβλήματα των εργατών με τάση ανόδου προς α υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας, ο Fayol ασχολήθηκε με τα προβλήματα των διευθυντών με τάση καθόδου προς τα χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Ο Fayol εξέφρασε τις απόψεις του, σχετικά με την έννοια της διοικήσεως, τις λειτουργίες των επιχειρήσεων και δεν ασχολήθηκε με τα προβλήματα των εργαζομένων. Οι θεωρίες του πάντως θεωρούνται πιο ανθρώπινες από τον Taylor. Γενικά μπορούμε να πούμε ότι οι θεωρίες του Taylor και του Fayol αλληλοσυμπληρώνονται γιατί και οι δύο αντιλήφθηκαν ότι το πρόβλημα της επιτυχίας των βιομηχανιών είναι πρόβλημα της Διοίκησης και του προσωπικού.

## 2.5 Σχολές Ανθρωπίνων Σχέσεων

### 2.5.1 Σχολή Mayo

Ο George Elton Mayo (1880-1949), καθηγητής του Τμήματος Βιομηχανικών Ερευνών του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ από το 1927 έως το 1945, κλήθηκε το 1928 να ερμηνεύσει τα αποτελέσματα των ερευνών του Hawthorne. Από τα πειράματα που πραγματοποιήθηκαν στο εργοστάσιο Χώθορν της Δυτικής Ηλεκτρικής Εταιρεία του Σικάγου (West Electric Company), ξεκίνησε το Κίνημα των Ανθρώπινων Σχέσεων στο χώρο της εργασίας.

Από το 1924 έως το 1926, στο εργοστάσιο Χώθορν της Δυτικής Ηλεκτρικής Εταιρείας του Σικάγου, πραγματοποιήθηκε μια σειρά πειραμάτων, με σκοπό την εξακρίβωση της σχέσης ανάμεσα στα επίπεδα φωτισμού και στο αποτέλεσμα της παραγωγής. Στην αρχή εξετάστηκαν τρία διαφορετικά τμήματα του εργοστασίου, στα οποία ο φωτισμός αυξομειωνόταν, ενώ η παραγωγή παρουσίαζε είτε τυχαία διακύμανση, είτε μια τάση, μη συστηματική όμως, να σχετίζεται με το επίπεδο φωτισμού. Στη συνέχεια, για πιο συστηματική μελέτη του φαινομένου, δημιουργήθηκαν δύο ομάδες εργαζομένων:

α) μια ομάδα ελέγχου, όπου ο φωτισμός στην αρχή διατηρούταν σταθερός και

β) μια ομάδα δοκιμής, όπου ο φωτισμός αυξανόταν προοδευτικά.

Η έρευνα έγινε σε ένα τμήμα συναρμολογήσεως τηλεφώνων, όπου η εργασία ήταν πολύ λεπτή και επομένως ο φωτισμός είχε μεγάλη σημασία για την εκτέλεση της. Σύμφωνα με τον Taylor πίστευαν πως αν αυξηθεί ο φωτισμός, θα αυξηθεί και η απόδοση των εργαζομένων και αντίστροφα. Παρατηρήθηκαν όμως τα ακόλουθα: η απόδοση της ομάδας δοκιμής βελτιωνόταν καθώς αυξανόταν ο φωτισμός αλλά, παράλληλα το ίδιο συνέβαινε και στην ομάδα ελέγχου, χωρίς να μεταβάλλεται ο φωτισμός. Ακόμα και όταν ο φωτισμός μειωνόταν στην πειραματική ομάδα, παρατηρήθηκε αύξηση της παραγωγής και στις δύο ομάδες.

Τα περίεργα αποτελέσματα των πειραμάτων κλήθηκε να ερμηνεύσει, το 1928, ο Elton Mayo. Το πρώτο πείραμα της νέας σειράς πειραμάτων αφορούσε έξι ειδικευμένες εργάτριες που τοποθετήθηκαν σε ειδική αίθουσα εργασίας. Στις γυναίκες αυτές δηλώθηκε ότι επρόκειτο για μια μελέτη που αφορούσε την επίδραση των διάφορων συνθηκών εργασίας στην αύξηση της παραγωγής. Οι συνθήκες εργασίας που άλλαζαν όταν παρακολουθείτο η μεταβολή τους, αφορούσαν: την εισαγωγή διαλειμμάτων, την αλλαγή συστήματος αμοιβής της εργασίας, τον καλύτερο φωτισμό, την ρύθμιση της θερμοκρασίας, την εναλλαγή της εργασίας κατά το διάστημα της ημέρας ή της εβδομάδας κλπ.

Κάθε μεταβολή των συνθηκών εργασίας, πριν εισαχθεί, ήταν αντικείμενο συζήτησης με τις εργάτριες.

Κατά τη διάρκεια των πειραμάτων οι ερευνητές παρατήρησαν αύξηση της παραγωγής όταν μεταβάλλονταν ένας από τους παράγοντες που αναφέραμε (εισαγωγή διαλειμμάτων, καλύτερος φωτισμός κλπ). Οι ερευνητές αποφάσισαν τότε να καταργήσουν όλες τις βελτιώσεις στις συνθήκες εργασίας και να επαναφέρουν τις εντατικοποιημένες συνθήκες εργασίας, που δεν περιλάμβαναν διαλείμματα. Η παραγωγή όμως αυξήθηκε και πάλι κατά 25%. Η ερμηνεία που έδιναν οι εργαζόμενες για την αύξηση της αποδόσεως τους ήταν, ότι η καλύτερη ατμόσφαιρα που επικρατούσε στην πειραματική αίθουσα, έκανε την εργασία τους πιο ελεύθερη και πιο ευχάριστη. Κατά την διάρκεια των πειραμάτων ο Mayo και οι συνεργάτες του συμπεριφέρθηκαν στους εργαζόμενους που πήραν μέρος στις έρευνες ως συνεργάτες τους και επέτυχαν μια ψυχολογική προσέγγιση. Οι εργαζόμενες της νέας σειράς πειραμάτων που σχεδίασε ο Mayo, ένιωσαν αίσθημα συμμετοχής στο έργο, αύξηση της υπολήψεως τους και αναγνώριση με το να ζητούν τις γνώμες τους. Ο Mayo, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αύξηση της παραγωγής ήταν αποτέλεσμα της επίδρασης των ειδικών κοινωνικών συνθηκών που είχαν διαμορφωθεί στο χώρο της εργασίας. Τόσο οι εργαζόμενοι των πρώτων πειραμάτων όσο και οι εργαζόμενοι της νέας σειράς πειραμάτων που σχεδίασε ο Mayo, ήξεραν ότι αποτελούν το επίκεντρο της προσοχής των ερευνητών, οι οποίοι μάλιστα στην δεύτερη περίπτωση, είχαν συνεχείς και στενές επαφές μαζί τους. Ο Mayo υποστήριζε ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονταν κατά τη διάρκεια των πειραμάτων, ότι τους μεταχειρίζονταν ως ανθρώπινα όταν, ότι έδειχναν κατανόηση για τις ανάγκες και τα προβλήματα τους. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να δημιουργηθεί στο χώρο εργασίας ένα πολύ καλό ψυχολογικό κλίμα, το οποίο επηρέασε και τους εργαζόμενους της επιχειρήσεως που δεν είχαν πάρει μέρος στην έρευνα.

Γενικά μπορούμε να πούμε πως με τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών, διαπιστωνόταν για πρώτη φορά η σημασία των κοινωνικών σχέσεων

στο χώρο εργασίας. Οι κοινωνικές σχέσεις που διαμορφώνονται στο χώρο εργασίας, διερευνήθηκαν περισσότερο με χιλιάδες συνεντεύξεις που έγιναν με εργαζόμενους στο εργοστάσιο Χώθορν, καθώς και με μια συγκεκριμένη μελέτη που έγινε μεταξύ 1931 και 1932 σε ένα εργοστασιακό χώρο του ίδιου εργοστασίου. Στη μελέτη αυτή οι υπό παρατήρηση εργάτες καλούνταν συχνά σε συνεντεύξεις, σε μη εργάσιμες ώρες, και πληρώνονταν ανάλογα με την απόδοσή τους. Το συμπέρασμα που προέκυψε από αυτή την έρευνα είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν προσπάθησαν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους αυξάνοντας την απόδοσή τους, αλλά, αντίθετα καθόρισαν κάποια όρια στην εργασία τους, τα οποία προσπαθούσαν να μην ξεπεράσουν για να μην εντατικοποιήσουν την εργασία τους. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιούσαν λεκτική και μερικές φορές φυσική βία σε αυτούς που δεν τηρούσαν τους άτυπους κανόνες της ομάδας εργασίας. Για τους εργαζόμενους της συγκεκριμένης ομάδας, προτεραιότητα είχαν οι ανάγκες και οι κανόνες της ομάδας. Ένα από τους κανόνες της ομάδας ήταν και η διατήρηση της παραγωγής σε αποδεκτό από την ομάδα επίπεδο. Η αύξηση της παραγωγής θα έφερνε βραχυπρόθεσμα στην ομάδα μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη αλλά μακροπρόθεσμα θα έφερνε αρνητικές επιπτώσεις, όπως εξαντλητική εργασία και ίσως απολύσεις, αν η παραγωγή μπορούσε να πραγματοποιηθεί με λιγότερα και δυνατότερα άτομα. Με την έρευνα αυτή κλονίστηκε η άποψη που κυριαρχεί στη θεωρία του Taylor για τον πρωταρχικό ρόλο των οικονομικών κινήτρων στην απόδοση των εργαζομένων.

Το συμπέρασμα του Mayo και της ομάδας του ήταν ότι και στις δύο έρευνες έπαιξαν σπουδαίο ρόλο οι κοινωνικές σχέσεις, προς διαφορετικές όμως κατευθύνσεις: την πρώτη φορά προς την αύξηση της παραγωγής και την άλλη προς την σταθεροποίηση της. Στην πρώτη περίπτωση με τις εργαζόμενες, η ενότητα της ομάδας οδήγησε στο ονομαζόμενο «αποτέλεσμα Χώθορν», ενώ στη δεύτερη περίπτωση με τους εργαζόμενους άντρες, η ενότητα της ομάδας δεν επέτρεψε σε εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. επιπλέον αμοιβές) να υπεισέλθουν στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας. Για πρώτη φορά

διαπιστώνονται ότι ο χώρος εργασίας είναι καθαρά κοινωνικός χώρος, στον οποίο πρωταρχικό ρόλο παίζουν οι Ανθρώπινες Σχέσεις.

Οι μελέτες άνοιξαν το δρόμο στο Κίνημα των Ανθρώπινων Σχέσεων που έστρεψε την προσοχή του σε παράγοντες διαφορετικούς από τους οικονομικού που είχε εισάγει ο Taylor. Τα συμπεράσματα των μελετών στο Χώθορν υλοποιήθηκαν στην πράξη με εκπαίδευση των προϊσταμένων σε μεθόδους δημιουργίας καλών σχέσεων με τους εργαζόμενους τους και σε μεθόδους απόκτησης ευαισθησίας στις ανάγκες και τα προβλήματα τους. Γρήγορα όμως τα συμπεράσματα των μελετών Χώθορν άρχισαν να διαστρεβλώνονται και να παραποιούνται από την διοίκηση ορισμένων επιχειρήσεων. Η προσοχή αυτών των επιχειρήσεων στράφηκε στις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ παραμελήθηκαν οι χρηματικές αμοιβές, ο ρόλος των οποίων μπορούσε να μην ήταν πρωταρχικός δεν έπαυε όμως να είναι ουσιαστικός.

Ο Mayo κατακρίθηκε για ασάφεια, για προσπάθεια στήριξης των ήδη προϋπάρχουσων δικών του θεωριών και για υπερβολική προσπάθεια δημιουργίας δημοσίων σχέσεων προς όφελος του και προς όφελος της Ηλεκτρικής Εταιρείας, εις βάρος της σοβαρότητας της μελέτης. Οι απόψεις του Mayo εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν αντιδράσεις, νεότερες όμως και προσεκτικότερες μελέτες του έρχονται μάλλον τον δικαιώνουν (Smith, 1987).

### 2.5.2 Σχολή D. McGregor

Ο Douglas McGregor θεωρείται από τους πιο γνωστούς εκπροσώπους της Σχολής της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς της μεταπολεμικής Κοινωνικής Ψυχολογίας. Κυρίως λόγω των πολλών εργασιών που δημοσίευσε για την υποκίνηση και την γενική συμπεριφορά ατόμου στο χώρο εργασίας. Ο McGregor ανέπτυξε τις θεωρίες του σχετικά με τις απόψεις που μπορεί να έχουν οι μάνατζερς για τη φύση του ατόμου και του περιβάλλοντος της υποκίνησης. Οι απόψεις των μάνατζερς για τη φύση των ανθρώπων και τη



συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας, καθορίζουν τη φιλοσοφία τους για τον τρόπο διοίκησης που θα εφαρμόσουν και για τη συμπεριφορά που θα έχουν με τους υφιστάμενους τους. Ο McGregor στο κλασικό του βιβλίο «Η Ανθρώπινη Πλευρά της Επιχειρήσεως» περιγράφει την θεωρία X που κατατάσσεται στην Αυταρχική Σχολή και τη Θεωρία Y, που ανήκει στη Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων.

Η θεωρία X υποστηρίζει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι προτιμούν να τους διευθύνουν, ενδιαφέρονται μόνο για την ασφάλεια τους και δεν θέλουν να αναλαμβάνουν ευθύνες. Συγκεκριμένα οι υποθέσεις που δέχεται η θεωρία X είναι οι εξής:

α) Τα περισσότερα άτομα έχουν μια έμφυτη απέχθεια για την εργασία και δεν επιθυμούν να εργασθούν.

β) Τα περισσότερα άτομα προτιμούν να ελέγχονται και να καθοδηγούνται από άλλους, δεν είναι φιλόδοξα και δεν επιθυμούν να αναλαμβάνουν ευθύνες.

γ) Οι περισσότεροι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση μόνο των φυσιολογικών τους αναγκών και των αναγκών ασφάλειας.

δ) Η εργασία των περισσότερων ατόμων πρέπει να ελέγχεται και να παρακολουθείται στενά, το μόνο μέσο για την πραγματοποίηση των σκοπών της επιχείρησης είναι η τιμωρία.

Οι διευθυντές που δέχονται τη θεωρία X, πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται με χρήματα, πριμ και με την απειλή της τιμωρίας. Ο McGregor θεωρεί ότι οι υποθέσεις της θεωρίας X είναι συχνά εσφαλμένες, γιατί η διοίκηση που ακολουθεί αυτές τις υποθέσεις δεν πετυχαίνει να υποκινήσει πολλούς εργαζόμενους. Με τις συνθήκες της σημερινής κοινωνίας, όπου το βιοτικό και μορφωτικό επίπεδο των ατόμων είναι ανεβασμένο, η θεωρία αυτή παρουσιάζει αδυναμίες και δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε ανθρώπους που ασκούν για παράδειγμα το ιατρικό επάγγελμα, το ερευνητικό κ.λ.π.

Για το λόγο αυτό ο McGregor διατύπωσε μια άλλη θεωρία για την ανθρώπινη συμπεριφορά που την ονόμασε θεωρία Ψ. Η θεωρία Ψ υποθέτει, ότι

οι άνθρωποι όπως τους περιγράφει η θεωρία Χ δεν είναι τέτοια από τη φύση τους, αλλά έγιναν έτσι με την επίδραση του τρόπου διοικήσεως. Αν η διοίκηση δώσει στα άτομα τα κατάλληλα κίνητρα, τότε αυτά θα αποδώσουν και θα γίνουν δημιουργικά στην εργασία τους. Η διοίκηση οφείλει να αναγνωρίσει τις ικανότητες των εργαζομένων της και να προσπαθήσει να τις αναπτύξει. Συγκεκριμένα οι υποθέσεις που δέχεται η θεωρία Ψ είναι οι εξής:

α) Η εργασία μοιάζει με παιχνίδι. Η εργασία είναι κάτι φυσικό, όπως η τροφή, η αναπνοή, η διασκέδαση. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν αποφεύγουν από την φύση τους την εργασία αλλά ανάλογα με τις συνθήκες είναι δυνατό να γίνει η εργασία πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.

β) Οι περισσότεροι εργαζόμενοι μπορούν από μόνοι τους να κατευθύνουν τον εαυτό τους και να είναι δημιουργικοί στην εργασία, αν υποκινηθούν κατάλληλα από τη διοίκηση.

Ο εργαζόμενος, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, δεν δέχεται απλώς να αναλαμβάνει ευθύνες αλλά και επιζητεί υπευθυνότητα. Η άρνηση του εργαζόμενου να αναλάβει ευθύνες πηγάζει από άσχημες εμπειρίες του παρελθόντος πάνω σε αυτό το θέμα.

γ) Η υποκίνηση παίζει ρόλο για τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα των αναγκών των ανθρώπου και λιγότερο για τα χαμηλότερα. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται μόνο για την ικανοποίηση των φυσιολογικών τους αναγκών και των αναγκών ασφαλείας αλλά και για την ικανοποίηση των κοινωνικών τους αναγκών και των αναγκών για εκτίμηση και αυτοεκπλήρωση.

δ) Ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να ενεργεί με αυτοέλεγχο και αυτοπειθαρχία για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Οπότε ο φόβος της τιμωρίας και ο εξωτερικός έλεγχος δεν είναι τα μόνα μέσα για να πραγματοποιήσει η επιχείρηση τους στόχους της.

ε) Οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαθέτουν ευφύια, φαντασία και δημιουργικότητα κατά την αντιμετώπιση επιχειρηματικών προβλημάτων. Το

δυναμικό όμως αυτό δεν χρησιμοποιείται στο σύνολο του, αλλά μόνο μέρος αυτού.

στ) Η διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να δώσει δυνατότητες στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τα θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Οι επιχειρήσεις θα λειτουργήσουν αποτελεσματικά μόνο όταν αντικατασταθεί η στενή επίβλεψη με την συνεργασία και την ολοκλήρωση της προσωπικότητας των εργαζομένων.

Η θεωρία X και η θεωρία Ψ είναι δύο διαφορετικές θεωρίες γιατί βασίζονται σε δύο διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου. Η διοίκηση των επιχειρήσεων πιστεύει η στη μια ή στην άλλη θεωρία και οι ενέργειες της απέναντι στους υφιστάμενους της είναι ανάλογες με τα πιστεύω της. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου η διοίκηση πιστεύει στις υποθέσεις της θεωρίας Ψ σχετικά με τη φύση του ατόμου, αλλά θεωρεί αναγκαίο να συμπεριφέρεται διαφορετικά σε μερικούς εργαζόμενους και για μικρό χρονικό διάστημα, μέχρις ότου οι εργαζόμενοι αυτοί μπορέσουν να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά που ταιριάζουν στις υποθέσεις της θεωρίας Ψ.

Ο McGregor θεωρεί όπως είπαμε ότι η εργασία είναι τόσο φυσική όσο και η τροφή, η αναπνοή, το παιχνίδι. Η εργασία και το παιχνίδι είναι φυσικές και διανοητικές δραστηριότητες. Η διαφορά που υπάρχει μεταξύ τους είναι στο σκοπό και όχι στην δραστηριότητα. Το παιχνίδι ελέγχεται εσωτερικά από το άτομο δηλαδή αυτό αποφασίζει τι θα παίξει, πότε θα παίξει και πόσο θα παίξει. Αντίθετα, η εργασία ελέγχεται εξωτερικά από άλλους δηλαδή δεν είναι το άτομο που ελέγχει πότε θα εργαστεί και πόσο θα εργαστεί. Οι άνθρωποι εργάζονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και αν αυτό δεν τα καταφέρουν μέσα από την εργασία τους, τότε θα προσπαθήσουν να βρουν τρόπους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους έξω από την εργασία. Για παράδειγμα κάποιος που έχει ανάγκη για τροφή αν δεν ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη μέσα από την εργασία του είναι πιθανόν να στραφεί στην ελεημοσύνη ή σε παράνομες πράξεις και ενέργειες. Κάποιος άλλος για παράδειγμα που δεν

κατάφερε να ικανοποιήσει την ανάγκη του για αυτοεκπλήρωση μέσα από την εργασία του είναι πιθανόν να επιδιώξει την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης με την πραγματοποίηση της επιθυμίας του να γίνει σωστός γονέας ή με την συμμετοχή του σε κοινωφελή ιδρύματα και οργανισμούς.

Σύμφωνα με την θεωρία Χ, οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν την εργασία αγγαρεία, αναγκαίο κακό παρά πηγή ικανοποίησης και προσωπικής πρόκλησης. Ο Brown υποστηρίζει ότι η εργασία είναι στοιχειώδες μέρος της ζωής του ανθρώπου, επειδή του δίνει μια θέση, μια αξία και τον συνδέει με την κοινωνία. Ελάχιστοι είναι οι άνθρωποι που είναι δυσαρεστημένοι με την εργασία παρά χωρίς εργασία. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε και στην οποία διαπιστώσαμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να εργάζονται κατά την γνώμη μας η εργασία μπορεί να γίνει αγγαρεία στην περίπτωση που η επιχείρηση αδιαφορήσει για την ικανοποίηση των αναγκών του κάθε εργαζόμενου.

Η κάθε επιχείρηση δεν πρέπει να δίνει βάρος στην ικανοποίηση μόνο των βασικών αναγκών (φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας) αλλά και στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών (κοινωνικές ανάγκες, ανάγκη για εκτίμηση, ανάγκη για αυτοεκπλήρωση). Στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε διαπιστώσαμε ότι η μη ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών οδηγεί τους εργαζόμενους σε απογοήτευση και απάθεια για την εργασία τους. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις που η διοίκηση ενδιαφερόταν για την ικανοποίηση όλων των αναγκών των εργαζομένων αυτοί αντιμετώπιζαν με ενθουσιασμό και ενδιαφέρον την εργασία τους.

Επομένως, η εργασία δεν μπορεί να θεωρηθεί αγγαρεία κυρίως για τα άτομα που εργάζονται σε επιχειρήσεις που έχουν ικανοποιήσει τις περισσότερες ανάγκες τους.

### 2.5.3 Νεότερες τάσεις

Ο D. McGregor συγκαταλέγεται μαζί με άλλους συγγραφείς, κοινωνιολόγους και ψυχολόγους του τέλους της δεκαετίας του '50 στη Σχολή των Νέων Ανθρώπινων Σχέσεων.

Στην ομάδα αυτή συγκαταλέγονται ακόμα:

α) Ο Abraham Maslow με την θεωρία του περί ανθρώπινων αναγκαίων την οποία θα εξετάσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

β) Ο Rensis Likert που ασχολήθηκε με την διευθυντική μορφή των προϊσταμένων και την επίδραση των διάφορων συστημάτων ηγεσίας στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Στις απόψεις όμως αυτές θα αναφερθούμε αναλυτικά στο κεφάλαιο της Ηγεσίας.

γ) Ο Chris Argyris που μεταξύ άλλων θεωριών διατύπωσε την θεωρία της ανωριμότητας και ωριμότητας.

Ο Chris Argyris υποστήριξε την ανάγκη λήψης αποφάσεων όχι μόνο από τα ανώτερα κλιμάκια αλλά και από τα κατώτερα. Σύμφωνα με τον Argyris η διοίκηση πρέπει να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια, ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στο περιβάλλον τους να αποφασίζουν δηλαδή αυτοί για θέματα που τους αφορούν.

Αναλυτικά η θεωρία του Αργύρη έχει ως εξής:

#### **ΑΔΙΑΣΠΑΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΑΝΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ-ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ARGYRIS**

Ο Argyris για την διατύπωση της θεωρίας της ωριμότητας και ανωριμότητας του ατόμου βασίστηκε στις απόψεις της θεωρίας X του McGregor που υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των ατόμων ρυθμίζεται από την επιχείρηση. Ο Argyris πίστευε ότι υπάρχει μια ασυμφωνία ανάμεσα στις ανάγκες που χρειάζονται για να αναπτυχθεί η προσωπικότητα του ατόμου και στις ανάγκες για να λειτουργήσει η επιχείρηση. Η ίδια η επιχείρηση λόγω των

αρχών που την χαρακτηρίζουν (αρχή της εξειδίκευσης, αρχή των εντολών, της περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου κλπ) αναστέλλει την ανάπτυξη (ωρίμανση) του ατόμου. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να οδηγείται το άτομο στην απάθεια και να αδιαφορεί για την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών. Το άτομο παραμένει ανώριμο και προτιμά να κατευθύνεται στην εργασία του. Οι αρχές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις αδιαφορούν για την ικανοποίηση των κοινωνικών και γενικότερα των ανώτερων αναγκών (ανάγκη για εκτίμηση, ανάγκη για αυτοεκπλήρωση) των εργαζομένων. Παρατηρείται παράλληλα μια ανικανότητα των προϊσταμένων να υποκινήσουν τους υφισταμένους ίσως γιατί οι ίδιοι δεν είναι υποκινούμενα άτομα. Οι εργαζόμενοι επειδή διαθέτουν «ψυχολογική ενέργεια» επιδιώκουν πρώτα την ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών, με αποτέλεσμα να οδηγούνται στην απάθεια, την ένταση όταν δεν υπάρχει ομοιομορφία των αναγκών τους με τις ανάγκες της επιχείρησης. Ο Aigygis ισχυρίζεται ότι για να έχει πραγματοποιηθεί η ολοκλήρωση και ωριμότητα του ατόμου, σημαίνει ότι το άτομο έχει ακολουθήσει μια εξελικτική πορεία, που αρχίζει από μια παθητική κατάσταση (περίοδος νηπιακή, ανωριμότητα) και καταλήγει στον αυτοέλεγχο και την αυτογνωσία (περίοδος ενηλικιώσεως, ωριμότητας). Η πορεία αυτή προϋποθέτει επτά αλλαγές στην προσωπικότητα του ατόμου.

1. Το άτομο μεταβαίνει από την παθητική κατάσταση της παιδικής ηλικίας, σε μια ενεργητική κατάσταση όταν γίνει ενήλικος. Το άτομο που ωριμάζει δεν δέχεται τη στενή επίβλεψη και τον στενό έλεγχο από τους ανωτέρους του.
2. Το άτομο που εξαρτάται όταν είναι μικρό γίνεται σχετικά ανεξάρτητο όταν ενηλικιωθεί. Είναι ικανό να αντιμετωπίζει μόνο του τα προβλήματα.
3. Σαν νήπιο συμπεριφέρεται με περιορισμένους τρόπους, ενώ σαν ενήλικος μπορεί να συμπεριφέρεται με πολλούς τρόπους, έχει ευελιξία συμπεριφοράς.
4. Σαν νήπιο έχει επιφανειακά, τυχαία και ευκαιριακά ενδιαφέροντα, ενώ σαν ενήλικας έχει πιο ουσιαστικά και σταθερά ενδιαφέροντα. Προτιμά ένα περιβάλλον που θα προκαλεί τις ικανότητες και τη δημιουργικότητα του.

5. Στο νήπιο η αντίληψη του χρόνου είναι περιορισμένη και περιλαμβάνει μόνο το παρόν. Η συμπεριφορά του επηρεάζεται από τον παρόν. Αντίθετα, στον ενήλικα η αντίληψη του χρόνου διευρύνεται και περιλαμβάνει το παρελθόν και το μέλλον. Η συμπεριφορά του ενήλικα επηρεάζεται από το παρελθόν και το μέλλον.
6. Το νήπιο κατά την νηπιακή του ηλικία είναι υφιστάμενο στους άλλους, ενώ όταν γίνει ενήλικας θέλει να κατέχει θέσεις ίδιες ή και ανώτερες σε σχέση με τους άλλους.
7. Το άτομο κατά την νηπιακή του ηλικία δεν έχει ακριβή αντίληψη του εαυτού του, δεν έχει αυτογνωσία. Αντίθετα, το ενήλικο άτομο γνωρίζει του εαυτό του και είναι ικανό να τον ελέγχει και να πειθαρχεί σε ότι θεωρεί απαραίτητο.

Ο Argyris υποστηρίζει ότι τα άτομα καθώς μεγαλώνουν γίνονται περισσότερο ώριμα, λίγα όμως είναι αυτά που αναπτύσσονται και φθάνουν στην πλήρη ωριμότητα.

Ο Argyris, όπως και ο McGregor, ισχυρίζεται ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα μέσα στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος θα έχει την δυνατότητα να αναπτυχθεί και να ωριμάσει. Τα άτομα μπορούν να ελέγχουν τον εαυτό τους και να είναι δημιουργικά στην εργασία τους όταν τους παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα, όταν συνειδητοποιούν ότι η επιχείρησή τους αντιμετωπίζει σαν ενήλικα και ώριμα άτομα.

Από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε διάφορες επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα διαπιστώσαμε την εφαρμογή της θεωρίας του Argyris στην πράξη. Έτσι οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους τους σαν ενήλικα και ώριμα άτομα, ζητώντας την γνώμη τους, προκαλώντας την δημιουργικότητα τους και εφαρμόζοντας ελαστική επίβλεψη, είχαν καταφέρει να έχουν εργαζόμενους δραστήριους, πρόθυμους να αναλάβουν ευθύνες και ικανοποιημένους από την εργασία τους. Αντίθετα, οι

επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στενή επίβλεψη και αδιαφορούσαν για τις απόψεις των εργαζομένων τους, αντιμετωπίζοντας τους σαν ανώριμα άτομα είχαν οδηγήσει το προσωπικό τους στην απογοήτευση, την απάθεια σε μια γενικά παθητική κατάσταση.

Όταν η επιχείρηση παρέχει στα άτομα την δυνατότητα να ωριμάσουν και να αναπτυχθούν στην εργασία τότε ικανοποιούνται οι ανάγκες των ατόμων και η επιχείρηση πετυχαίνει την πλήρη εκμετάλλευση του προσωπικού της με στόχο την πραγματοποίηση των σκοπών της.

Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στις διάφορες θεωρίες που αναπτύχθηκαν για τις ανάγκες του ατόμου και την προσπάθειες του ατόμου να τις ικανοποιήσει μέσα από την εργασία του. Θα αναφερθούμε ακόμα στην υποκίνηση που μπορεί να πετύχει μια διοίκηση βασιζόμενη στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων της. Το επόμενο κεφάλαιο πιστεύουμε ότι συνδέεται άμεσα με το εξεταζόμενο κεφάλαιο γιατί δεν μπορεί να υπάρξει εφαρμογή των Ανθρωπίνων Σχέσεων αν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων δεν συνειδητοποιήσουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν κάποιες ανάγκες που τις περισσότερες φορές προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν μέσα από την εργασία τους.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

#### 3.1 Έννοια-Ορισμός υποκίνησης

Ο όρος υποκίνηση έχει λάβει μέχρι σήμερα διάφορους ορισμούς και ερμηνείες, κάτι που υποδηλώνει την πολυπλοκότητα του φαινομένου αυτού. Οι δυσκολίες που παρουσιάζονται στην ανάλυση της υποκίνησης οφείλονται στο γεγονός ότι η υποκίνηση αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία, ξεχωριστή για κάθε άτομο. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται ή οδηγούνται να συμπεριφέρονται κατά τρόπο, ο οποίος αισθάνονται ότι οδηγεί σε ανταμοιβή. Κάτι όμως που θεωρεί ένα άτομο σαν ενδιαφέρουσα αμοιβή, είναι πολύ πιθανόν ένα άλλο άτομο να το θεωρεί ασήμαντο. Πρέπει επομένως να βρεθεί τι ευχαριστεί το κάθε άτομο και να του προσφερθεί σαν κίνητρο, σαν ανταμοιβή. Για να υποκινήσει όμως η ανταμοιβή το άτομο, θα πρέπει αυτό να αισθάνεται, ότι η από μέρους του προσπάθεια θα έχει σαν αποτέλεσμα να πάρει την ανταμοιβή αυτή.

Συγκεκριμένο στοιχείο στην ανάλυση της υποκίνησης είναι μόνο η συμπεριφορά του ατόμου, όχι όμως και ο δρόμος, ο οποίος οδήγησε σε αυτού του είδους την συμπεριφορά. Γνωρίζοντας 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 μπορούμε όμως να γνωρίζουμε ποια ακριβώς θα είναι η συμπεριφορά αυτή. Μας είναι δηλαδή άγνωστη η «διεύθυνση» της συμπεριφοράς του ατόμου. Άγνωστη, επίσης, είναι και η «ένταση», ο βαθμός μέχρι τον οποίο το άτομο θα ακολουθήσει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές πόσο δύσκολο είναι να ορίσει κανείς την υποκίνηση. Με την ανάλυση του φαινομένου της υποκίνησης προσπαθούμε να

δώσουμε απάντηση στα «γιατί» της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Θα μπορούσαμε να ορίσουμε σαν υποκίνηση «τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση, η οποία είναι δημιούργημα των διάφορων ερεθισμάτων, τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του και η οποία κινεί το άτομο να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο».

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Pinder στο βιβλίο του «Work Motivation»: «Υποκίνηση εργασίας είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων που δημιουργούν σχετική με την εργασία συμπεριφορά και καθορίζουν τον τύπο της συμπεριφοράς, την κατεύθυνση της, την ένταση και τη διάρκεια αυτής». Στις ενεργητικές αυτές δυνάμεις, που οφείλονται τόσο εντός του ατόμου, όσο και εκτός αυτού, περιλαμβάνονται οι ανάγκες, τα κίνητρα, τα ένστικτα και οι εξωτερικοί παράγοντες χωρίς να δίνεται πρωταρχικός ρόλος σε κανέναν από αυτούς τους παράγοντες. Η πιο συχνή απόδοση του όρου Motivation στα ελληνικά είναι υποκίνηση και όχι παρακίνηση γιατί όπως είπαμε αναφερόμαστε σε μια εσωτερική διαδικασία, μια και κανείς δεν μπορεί να παρατηρήσει την διαδικασία με την οποία οι παραπάνω ενεργητικές δυνάμεις (ανάγκες, κίνητρα, ένστικτα και εξωτερικοί παράγοντες) μετατρέπονται σε συμπεριφορά. Μπορούμε να παρατηρήσουμε μόνο το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής δηλαδή την εκδήλωση της συμπεριφοράς και τις συνέπειες της. Συνεπώς, η πρόθεση «υπό» είναι πιο κατάλληλη από την πρόθεση παρά για να εκφράσει το περιεχόμενο του όρου.

Μια βασική διάκριση, που θα πρέπει να γίνει στην υποκίνηση είναι σε εσωτερική και εξωτερική υποκίνηση.

α) Η εσωτερική υποκίνηση είναι υποκίνηση από την ίδια την εργασία, μια εσωτερική ώθηση για εργασία, μια επιθυμία μόνο και μόνο για την ικανοποίηση που προκύπτει από την πραγματοποίηση του έργου. Παράδειγμα εσωτερικής υποκίνησης αποτελούν το παιχνίδι, το χόμπι κ.λ.π. Στην εσωτερική υποκίνηση, υπάρχουν τρεις βασικές πηγές από τις οποίες απορρέει και η εσωτερική ικανοποίηση από την εκτέλεση της εργασίας. 1) Η πρώτη πηγή

εσωτερικής υποκίνησης είναι η δυνατότητα έκφρασης αξιών του ατόμου. Σύμφωνα με την πηγή αυτή συντελείται μια εσωτερίκευση οργανωτικών στόχων. Το άτομο δηλαδή εργάζεται για αυτούς τους στόχους επειδή απλά και μόνο εκφράζουν τις δικές του αξίες. 2) Η δεύτερη πηγή εσωτερικής υποκίνησης είναι η δυνατότητα έκφρασης του ατόμου και ο καθορισμός του εαυτού του. Η δυνατότητα αυτής έκφρασης και ο καθορισμός του ίδιου του ατόμου μέσα στα πλαίσια της εργασίας του, επιτυγχάνεται με την ποικιλία στην εργασία, την υπευθυνότητα και την πρόκληση του υπό εκτέλεση έργου. 3) Η Τρίτη πηγή εσωτερικής υποκίνησης είναι η δυνατότητα κοινωνικής έκφρασης του ατόμου που επιτυγχάνεται μέσα στην εργασιακή ομάδα με επέκταση του Εγώ του με τρόπο ώστε να συμπεριλαμβάνει και «σημαντικούς άλλους».

β) Η εξωτερική υποκίνηση είναι υποκίνηση που απορρέει όχι από την ίδια την εργασία, αλλά από τις ανταμοιβές, που συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας και οι οποίες είναι εξωτερικές ως προς τη συγκεκριμένη εργασία. Τέτοιες ανταμοιβές είναι ο μισθός, οι πρόσθετες παροχές, οι επιθυμητές εργασιακές συνθήκες κ.α. Στην εξωτερική υποκίνηση υπάρχει μια σχέση μέσων και αποτελεσμάτων. Υιοθετεί δηλαδή ο εργαζόμενος μια συγκεκριμένη συμπεριφορά με στόχο να λάβει ορισμένες υλικές ανταμοιβές ή με στόχο να αποφύγει κάποια τιμωρία. Η συμπεριφορά δηλαδή αποτελεί το μέσο και οι επιθυμητές ανταμοιβές το αποτέλεσμα.

Τόσο η εσωτερική υποκίνηση, όσο και η εξωτερική υποκίνηση είναι σπουδαίες συνιστώσες της υποκίνησης των εργαζομένων αλλά η προσθήκη εξωτερικών ανταμοιβών σε μια εργασία που έχει εσωτερικές ανταμοιβές δεν αυξάνει αναγκαστικά την υποκίνηση του ατόμου, την ικανοποίηση ή την απόδοσή του.

Μια άλλη διάκριση είναι μεταξύ της μικρο-υποκίνησης και της μακρο-υποκίνησης.

Η μικρο-υποκίνηση ή υποκίνηση τύπου Α αναφέρεται στις συνθήκες που επικρατούν εντός της επιχείρησης και οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την

υποκίνηση του ατόμου στον εργασιακό του χώρο. Η υποκίνηση αυτού του είδους εξαρτάται κυρίως από τον τρόπο ηγεσία του προϊσταμένου (θέμα με το οποίο θα ασχοληθούμε παρακάτω) αλλά και από τις σχέσεις του εργαζομένου με συναδέλφους και προϊσταμένους ή υφισταμένους, τις κοινωνικές παροχές, τις συνθήκες εργασίας (καθαριότητα, φωτισμός, ασφάλεια προσωπικού κ.α.) κ.τ.λ.

Η μακρο-υποκίνηση ή υποκίνηση τύπου Β αντίθετα αναφέρεται στις συνθήκες που επικρατούν στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, έξω από την επιχείρηση και επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος αντιδρά στην εργασία και τις ανταμοιβές της. Για παράδειγμα η φορολογία, ο πληθωρισμός και οι κρατήσεις για τις κοινωνικές παροχές που αυξάνονται δυσανάλογα όσο ανέρχεται κανείς τα μισθολογικά κλιμάκια είναι μερικοί μόνο από τους παράγοντες του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος που ασκούν αρνητική επίδραση στην υποκίνηση των εργαζομένων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργείται στους εργαζομένους η αρνητική εντύπωση πως η επιπλέον εργασία αντί να αμειβεται τιμωρείται από το κοινωνικό περιβάλλον.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως για να υπάρξει υψηλή υποκίνηση πρέπει τόσο η μικρο-υποκίνηση όσο και η μακρο-υποκίνηση να αλληλοϋποστηρίζονται. Για να υποκινηθεί ο εργαζόμενος δεν αρκεί να είναι υποκινητικό μόνο το εργασιακό περιβάλλον (μικρο-υποκίνηση) αλλά θα πρέπει και το κοινωνικό περιβάλλον (μακρο-υποκίνηση) να υποστηρίζει την καλύτερη απόδοση της εργασίας.

### ***3.2 Ανάγκες-Κίνητρα-Συμπεριφορά***

Η ανάγκη είναι μια κατάσταση έλλειψης ικανοποίησης, την οποία συνοδεύει η επίγνωση της ύπαρξης ενός μέσου κατάλληλου να θέσει τέρμα σε αυτή την κατάσταση ή να επιφέρει ανακούφιση της και η επιθυμία απόκτησης αυτού του μέσου.

Ο αριθμός των αναγκών είναι απεριόριστος, γιατί ο άνθρωπος ανακαλύπτει συνεχώς καινούριες σε σύγκριση με τις παλαιότερες γενεές: αυτό που σήμερα θεωρείται απαραίτητο μπορεί να ήταν άλλοτε πολυτέλεια και αυτό που σήμερα θεωρείται περιττό μπορεί να είναι απαραίτητο στο μέλλον. Κάποτε για παράδειγμα η απόκτηση μόρφωσης θεωρούνταν πολυτέλεια ενώ σήμερα είναι απαραίτητη.

Μπορούμε να κατατάξουμε τις ανάγκες σε δύο βασικές κατηγορίες: στις βασικές φυσικές ανάγκες, οι οποίες καλούνται και πρωτογενής και στις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, οι οποίες ονομάζονται και δευτερογενής. Οι πρωτογενείς ανάγκες αναφέρονται στην επιβίωση και περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, αναπνοή, κατοικία, ένδυση κ.λ.π. Οι ανάγκες αυτές συναντώνται σε όλους τους ανθρώπους, αλλά με διαφορετική ένταση. Για παράδειγμα όλοι οι άνθρωποι έχουν ανάγκη από τροφή, αλλά οι λαίμαργοι έχουν ανάγκη περισσότερης τροφής από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Ποικίλλει επίσης η έκταση των αναγκών αυτών ανάλογα με τις υφιστάμενες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες π.χ. ο οργανισμός αυτών που έχουν συνηθίσει να πίνουν νερό πολλές φορές την ημέρα, αντιδρά διαφορετικά από τον οργανισμό εκείνων που έχουν συνηθίσει να πίνουν νερό λίγες φορές κατά την διάρκεια της ημέρας. Ένα άλλο χαρακτηριστικό των πρωτογενών αναγκών είναι ότι δεν αρκεί η ικανοποίηση τους μια φορά. Είναι δηλαδή απαραίτητη για την επιβίωση των ατόμων η συνεχής ικανοποίηση των πρωτογενών αναγκών.

Σαν δευτερογενείς ανάγκες θεωρούνται αυτές που διαμορφώνονται με την επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος. Στην κατηγορία των κοινωνικών αναγκών ανήκουν οι ανάγκες της φυσικής επικοινωνίας, της αγάπης, της στοργής και της παραδοχής. Η ανάγκη για αγάπη, αναφέρεται στην ανάγκη να γίνει κάποιος δεκτός, από άλλους και στην ανάγκη ικανοποίησης των σχέσεων με αυτούς. Για παράδειγμα, ο εργάτης θέλει να γίνει δεκτός από τους συναδέλφους του και φοβάται μήπως απορριφθεί από αυτούς. Η ανάγκη για παραδοχή αναφέρεται στην ανάγκη να είναι κάποιος αποδεκτός για εκείνο που

προσφέρει στους άλλους. Έτσι, όλοι οι άνθρωποι επιθυμούν ένα σεβασμό, μια αποδοχή, μια εκτίμηση από τους συνανθρώπους τους. Στην κατηγορία των ψυχολογικών αναγκών ή αναγκών του Εγώ απ' ότι είναι δυνατόν να εξακριβωθούν περιλαμβάνονται οι ανάγκες για αναγνώριση, κυριαρχία, ανεξαρτησία, επιτυχία. Οι ανάγκες του Εγώ είναι δυνατόν να έρθουν αρκετές φορές σε σύγκρουση με τις κοινωνικές ανάγκες. Για παράδειγμα όλοι οι άνθρωποι επιθυμούν να γίνουν αποδεκτοί από την ομάδα, συνήθως όμως δεν επιθυμούν να επηρεάζονται από αυτήν σε σημείο που να χάσουν την προσωπικότητά τους. Οι περισσότεροι ψυχολόγοι θεωρούν, ότι η μεγαλύτερη ανάγκη των ανθρώπων είναι η ανάγκη της επιτεύξεως ή αυτοδημιουργίας ή αυτοπραγματούσεως. Η ανάγκη αυτή σχετίζεται με την ανάγκη του ανθρώπου να αναπτύξει την προσωπικότητά του, να αξιοποιήσει όλες τις ικανότητες του να γίνει δηλαδή αυτός που νομίζει ότι είναι πλασμένος να γίνει. Η μεγαλύτερη πηγή ικανοποίησης αυτής της ανάγκης, χωρίς βέβαια να είναι και η μοναδική πηγή, θεωρείται η εργασία. Για να είναι όμως δυνατή η ικανοποίηση από την εργασία χρειάζεται προσοχή κατά την επιλογή της. Σε περίπτωση που το άτομο απογοητευθεί εσωτερικά από την εργασία, πιστέψει δηλαδή ότι η συγκεκριμένη εργασία είναι κατώτερη των ικανοτήτων του, τότε είναι πιθανό να επιχειρήσει να βρει ικανοποίηση σε άλλες δραστηριότητες όπως είναι η ενασχόληση με ευχάριστες δραστηριότητες, ή η εθελοντική προσφορά σε κοινωφελή ιδρύματα και Οργανισμούς ή η απασχόληση με την οικογένειά του.

Οι δευτερογενείς ανάγκες παρουσιάζουν τα εξής χαρακτηριστικά: διαφοροποιούνται μεταξύ των ατόμων και ως προς το είδος και ως προς την ένταση, μπορούν αν αλλάξουν και χρονικά και λόγω των διάφορων καταστάσεων, εξαρτώνται σημαντικά από την εμπειρία, αποτελούν ασαφή συναισθήματα σε αντίθεση με τις σαφείς φυσικές ανάγκες και επηρεάζουν όπως και οι πρωτογενείς ανάγκες την συμπεριφορά.

Σαν κίνητρα μπορούμε να ορίσουμε τις δυνάμεις, οι οποίες δημιουργούνται από την ύπαρξη μιας συγκεκριμένης ανάγκης και οδηγούν το

άτομο σε κάποια μορφή δράσης. Στην εργασία σαν κίνητρα ονομάζονται τα μέτρα που λαμβάνονται από τη διεύθυνση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι παράγοντες αυτοί οι οποίοι λαμβάνονται υπόψιν για την ικανοποίηση των εργαζομένων, ποικίλλουν από άτομο σε άτομο και από περίοδο σε περίοδο. Για αυτό το λόγο σκοπός των ηγετικών στελεχών είναι να γνωρίζουν κάθε φορά τις ανάγκες των υφιστάμενων τους και να προσπαθούν με τα κατάλληλα μέτρα, κίνητρα να τις ικανοποιήσουν, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Μπορούμε να κατατάξουμε τα κίνητρα στις εξής κατηγορίες:

α) Κίνητρα που αφορούν απευθείας τους εργαζομένους όπως είναι οι αμοιβές, οι μισθοί, οι έπαινοι, οι προαγωγές κλπ.

β) Κίνητρα που αφορούν την οργάνωση του οργανισμού ή της επιχείρησης όπως είναι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, ή διαρρύθμιση των χώρων εργασίας κλπ.

γ) Κίνητρα που αφορούν τις υπηρεσιακές σχέσεις εργαζομένων και επιχείρησης. Στην κατηγορία αυτών των κινήτρων συμπεριλαμβάνονται οι αρμοδιότητες, οι ευθύνες, οι προσλήψεις, οι απολύσεις, ο έλεγχος κλπ.

Στην πρώτη κατηγορία κινήτρων ανήκουν τα οικονομικά κίνητρα εργασία, που ονομάζονται έτσι λόγω της πρόσθετης χρηματικής αμοιβής για εκτελεσθείσα, πέραν της προβλεπόμενης, εργασία. Ένα υγιές σχέδιο οικονομικών κινήτρων θα πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά.

ι) Απλότητα και σαφήνεια για καλύτερη κατανόηση.

ιι) Γενναιοδωρία στις προβλεπόμενες αμοιβές.

ιιι) Άμεση σχέση παραγωγής και απόδοσης

ιιiv) Δίκαιες αμοιβές ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφιστάμενους

ιiv) Σαφήνεια οδηγιών.

vi) Εύκολη συσχέτιση του σχεδίου με τους άλλους διοικητικούς ελέγχους, όπως π.χ. παραγωγή, ποιότητα, κόστος κλπ.

Ένα άλλο κίνητρο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την αύξηση της παραγωγής είναι το σύστημα ανταγωνισμού.

Το σύστημα αυτό κινήτρων, βραχυπρόθεσμα, είναι δυνατόν να αποδώσει ευνοϊκά αποτελέσματα, όχι όμως και μακροπρόθεσμα, γιατί έχει δυσμενείς επιδράσεις σε όλο το εργασιακό πλαίσιο και προξενεί ψυχολογικές αντιθέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Το συγκεκριμένο αυτό σύστημα κινήτρων το συναντήσουμε στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε στο εργοστάσιο της 3Ε. Οι ερωτηθέντες μας απάντησαν ότι είναι επιδίωξη της επιχείρησης να υπάρχει άμιλλα μεταξύ των εργαζομένων γιατί η επιχείρηση πιστεύει ότι αυτό συντελεί στην αύξηση της παραγωγής. Η επιχείρηση πάντως αυτή φαίνεται να έχει πετύχει την μείωση των αρνητικών στοιχείων αυτού του συστήματος κινήτρων, μια και παρά την ύπαρξη ανταγωνισμού, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι ικανοποιητικές.

Εκτός όμως από τα κίνητρα ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τα κίνητρα ηθικού. Τα κίνητρα αυτά είναι μέσα τα οποία χειρίζεται κατάλληλα η διοίκηση για να εξυψώσει το ηθικό του προσωπικού, να αυξήσει το ενδιαφέρον του για την εργασία και κατά συνέπεια να αυξήσει την απόδοση του προσωπικού.

Οι ανάγκες μαζί με τα κίνητρα μπορούμε να πούμε πως συμβάλλουν στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ατόμου. Σαν συμπεριφορά ορίζουμε τη συσχέτιση ανάμεσα στις πράξεις ή παραλήψεις του ατόμου και την κατάσταση, που δημιουργούν αυτές οι πράξεις ή παραλήψεις. Υπό μορφή μιας εξίσωσης υποκίνησης, η όλη διαδικασία συμπεριφοράς, θα μπορούσε να εμφανιστεί ως εξής:

#### **ΑΝΑΓΚΕΣ+ΚΙΝΗΤΡΑ+ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ**

Το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι μια δραστηριότητα ή ενέργεια. Κάθε συμπεριφορά εκδηλώνεται με μια σειρά από ενέργειες. Το κάθε



άτομο ενεργεί κατά ένα τρόπο που το ίδιο, τον θεωρεί απόλυτα λογικό και κατάλληλο, ενώ οι άλλοι μπορεί να τον χαρακτηρίζουν σαν μη λογικό. Το άτομο αυτό μάλιστα ενδέχεται στην πορεία κάποια πράξης να αποφασίσει να αλλάξει δραστηριότητα. Τα ερωτήματα που δημιουργούνται εδώ είναι τα εξής: Γιατί το άτομο εκτελεί μια συγκεκριμένη δραστηριότητα και όχι κάποια άλλη; Γιατί αλλάζει δραστηριότητες; Και πως μπορεί ο μάνατζερ να κατανοήσει, να ελέγξει ή ακόμα και να προβλέψει την ενέργεια, που το άτομο θα πραγματοποιήσει σε μια συγκεκριμένη στιγμή; Οι μάνατζερς για να προβλέψουν τη συμπεριφορά του ατόμου πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες και τα κίνητρα που προκαλούν στα άτομα για συγκεκριμένη ενέργεια σε κάποια συγκεκριμένη στιγμή. Γνωρίζοντας τα ηγετικά στελέχη τις ανάγκες των εργαζομένων και ικανοποιώντας αυτές, είναι σε θέση να υποκινήσουν τους εργαζομένους και να πραγματοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης.

Επειδή η σχέση που υπάρχει μεταξύ των ανθρωπίνων αναγκών και της συμπεριφοράς των ατόμων δεν είναι εύκολο να κατανοηθεί, για αυτό και μερικοί επιστήμονες ανέπτυξαν διάφορες θεωρίες περί κινήτρων με σκοπό να διερευνήσουν την υποκίνηση. Οι θεωρίες αυτές είναι: α) Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow, β) Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg, γ) Η θεωρία αναγκών του Murray κ.α. Όλες οι θεωρίες παρουσιάζουν προβλήματα στο θεωρητικό μέρος και στην εφαρμογή τους, περιέχουν όμως έννοιες και εξηγήσεις για την υποκίνηση των ατόμων στην εργασία, που δίνουν ικανοποιητικές απαντήσεις στα ηγετικά στελέχη που αναζητούν τρόπους για να κάνουν την οργάνωση περισσότερο αποτελεσματική.

### ***3.3 Η θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών***

Ανάμεσα στις θεωρίες περί κινήτρων που αναπτύχθηκαν με σκοπό να διερευνήσουν την υποκίνηση συγκαταλέγεται και η θεωρία της ιεράρχησης των

αναγκών του Abraham Maslow (§1908-1970). Η θεωρία αυτή διαφοροποιείται από τις άλλες θεωρίες διαμόρφωσης κινήτρων στο γεγονός ότι δεν εξετάζει τα κίνητρα του ατόμου ένα προς ένα. Κάθε ανάγκη στη θεωρία του Maslow, εξετάζεται σε συνάρτηση με άλλες ανάγκες. Ο άνθρωπος έχει ανάγκες οι οποίες είναι ιεραρχημένες ως προς τη σειρά με την οποία πρέπει να ικανοποιηθούν. Σύμφωνα δηλαδή με τον Maslow οι ανθρώπινες ανάγκες κλιμακώνονται κατά σειρά προτεραιότητας έτσι ώστε μια ανάγκη να εμφανίζεται συνήθως μετά την ικανοποίηση κάποιας άλλης ανάγκης που προηγείται στην κλίμακα ιεράρχησης των αναγκών.

Οι ανάγκες λοιπόν, σύμφωνα με την θεωρία του Maslow, ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες:

#### **I) Φυσιολογικές ανάγκες:**

Είναι οι ανάγκες που σχετίζονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως η τροφή, η αναπνοή, η ενδυμασία, η στέγη κλπ. Στον χώρο της εργασίας, οι φυσιολογικές ανάγκες περιλαμβάνουν το ημερομίσθιο και τις βασικές συνθήκες εργασίας όπως είναι η θέρμανση, ο κλιματισμός, οι εγκαταστάσεις του εστιατορίου, η καθαριότητα του κτιρίου κ.α. Οι ανάγκες αυτές αποτελούν τις πρωτογενείς ανάγκες των ατόμων και όσο μένουν ανικανοποίητες, τα άτομα δεν αισθάνονται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου. Όταν οι ανάγκες αυτές ικανοποιηθούν, όταν δηλαδή σταματήσει να είναι προβληματική η επιβίωση των ατόμων, τότε τα άτομα επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών της επόμενης βαθμίδας.

#### **II) Ανάγκες ασφαλείας:**

Είναι οι ανάγκες που αναφέρονται στο πόσο ασφαλές αισθάνεται το άτομο απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην ικανοποίηση των φυσικών αναγκών. Σαν ανάγκες ασφαλείας μπορούμε να αναφέρουμε τις ανάγκες για προστασία από τον κίνδυνο, την απειλή, τη στέρηση κλπ. Στο χώρο εργασίας οι

ανάγκες ασφαλείας περιλαμβάνουν την ανάγκη εξασφάλισης μιας μόνιμης θέσης, την εξασφάλιση έναντι απολύσεων, ατυχήματος, ασθένειας κλπ.

Όταν ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες για μια στιγμή, ο άνθρωπος αρχίζει να ασχολείται με το πως θα εξασφαλίσει την ικανοποίηση τους και στο μέλλον. Η ανάγκη αυτή επομένως μπορεί να αποτελέσει σπουδαίο κίνητρο συμπεριφοράς, επειδή κάθε άτομο εξαρτάται, τουλάχιστον εν μέρει, από την εργασία. Μόλις ικανοποιηθούν οι ανάγκες ασφαλείας, παύουν να υποκινούν και τα άτομα αρχίζουν να επιδιώκουν την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών.

### **III) Κοινωνικές ανάγκες:**

Είναι οι ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την φιλία, την στοργή, την αγάπη, την εκτίμηση, την κατανόηση, το αίσθημα του ανήκειν σε κοινωνικές ομάδες. Ο άνθρωπος ως κοινωνικό αν έχει ανάγκη να συναναστρέφεται άλλους ανθρώπους και να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες. Πολλές φορές τα ηγετικά στελέχη θεωρούν εντελώς εσφαλμένα, ότι αυτές οι ανάγκες αποτελούν απειλή για τους στόχους της επιχείρησης. Θεωρούν για παράδειγμα ότι η συσπείρωση που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων κάνει πιο εύκολη την πραγματοποίηση απεργιακών κινητοποιήσεων. Πολλές μελέτες έχουν ωστόσο αποδείξει ότι μια ενωμένη ομάδα εργασίας μπορεί, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, να είναι πολύ πιο αποτελεσματική στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης από έναν ίσο αριθμό ατόμων που δρουν μεμονωμένα.

### **IV) Ανάγκες για κοινωνική θέση και εκτίμηση:**

Όταν ο άνθρωπος αισθάνεται ασφάλεια από την ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών και γίνεται αποδεκτός από μία ομάδα, αρχίζει να αισθάνεται την ανάγκη να είναι αποδεκτός για εκείνο που προσφέρει στους άλλους τόσο στο εργασιακό περιβάλλον, όσο και στο οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον. Αισθάνεται την ανάγκη αναγνώρισης, τόσο εκ μέρους του ιδίου του εαυτού του, όσο και εκ μέρους των άλλων. Έχει δηλαδή ανάγκη για

αυτοσεβασμό και σεβασμό εκ μέρους των άλλων, για αυτοπεποίθηση, γόητρο, απόδοση, γνώση, αναγνώριση της επιτυχίας και του έργου του. Το να δεχτεί ο εργαζόμενος μια επιβράβευση από τον προϊστάμενό του μπορεί να θεωρείται ότι δεν έχει ιδιαίτερη σημασία. Έχει όμως μεγάλη σημασία για τον εργαζόμενο ο οποίος αισθάνεται κατά κάποιο τρόπο ότι αναγνωρίζεται αυτό που προσφέρει στην εργασία του.

Αν ο εργαζόμενος δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αυτές, τότε είναι πολύ πιθανόν να οδηγηθεί σε απογοήτευση ή και σε απάθεια. Το σημείο αυτό πρέπει να το προσέξουν ιδιαίτερα τα ηγετικά στελέχη όταν αναζητούν τα αίτια της χαμηλής υποκίνησης των εργαζομένων στις κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας. Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε παρατηρήσαμε ότι στις επιχειρήσεις 3E και A.B. Βασιλόπουλος, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών ακόμα και των ατόμων που εργάζονται στις κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας, με αποτέλεσμα τα άτομα αυτά να αισθάνονται έναν ενθουσιασμό, μια ικανοποίηση από την εργασία τους. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις που η διοίκηση αδιαφορεί για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών των εργαζομένων, παρατηρείται στους εργαζόμενους μια απογοήτευση και μια απάθεια για την εργασία τους. Παρατηρήσαμε ακόμα ότι η απογοήτευση αυτή και η απάθεια είναι ποιο έκδηλη στις δημόσιες επιχειρήσεις παρά στις ιδιωτικές όπου υπάρχει κατά κάποιο τρόπο ο φόβος της απόλυσης.

Οι ανάγκες για κοινωνική θέση και αναγνώριση σπάνια ικανοποιούνται πλήρως. Στην περίπτωση που οι ανάγκες αυτές αποκτήσουν σπουδαιότητα για κάποιο άτομο, τότε αυτό αναζητεί αδιάκοπα μεγαλύτερη και περισσότερη ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Όταν ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες, τότε αποκτούν μεγάλη ένταση οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

### **V) Ανάγκες αυτοεκπλήρωσης ή αυτοπραγματοποίησης:**

Είναι οι ανάγκες που βρίσκονται στην ανώτερη βαθμίδα της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Οι ανάγκες αυτές αναφέρονται στην ανάγκη ολοκλήρωσης του ατόμου η οποία επιτυγχάνονται με την πλήρη εκμετάλλευση όλων των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του. «Ένα άτομο, πρέπει να γίνει αυτό που είναι πλασμένο να γίνει», τονίζει χαρακτηριστικά ο A. Maslow. Για να υπάρξει όμως ενεργοποίηση αυτής της ανάγκης, πρέπει πρώτα να έχουν ικανοποιηθεί σημαντικά οι προηγούμενες ανάγκες.

Το κάθε άτομο ικανοποιεί την ανάγκη αυτή με διαφορετικούς τρόπους. Ένα άτομο, για παράδειγμα, ικανοποιεί την ανάγκη αυτή με την επιθυμία να γίνει ένα επιτυχημένος επαγγελματίας, άλλος με την επιθυμία να γίνει σωστός γονέας, άλλο με την συμμετοχή του σε κοινωφελή ιδρύματα και οργανισμούς κ.λ.π. Τα άτομα στα οποία κυριαρχούν οι ανάγκες αυτοεκπλήρωσης είναι άτομα που επιζητούν την ανάληψη εργασιών που προκαλούν τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους. Είναι άτομα ανεξάρτητα από το φυσικό και το κοινωνικό περιβάλλον, αυθόρμητα, με ικανότητα να συγκεντρώνονται στα προβλήματα που τα απασχολούν, απαλλαγμένα από τα συναισθήματα της ντροπής, της ενοχής και του άγχους. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται ακόμα από την ανεξαρτησία της γνώμης, την ανάγκη για απομόνωση, τις δημοκρατικές αρχές και το σεβασμό για τους άλλους, το ενδιαφέρον για το κοινωνικό σύνολο, τη δυνατότητα καλλιέργειας διαπροσωπικών σχέσεων που χαρακτηρίζονται από ειλικρίνεια και σταθερότητα, την μη επιθετική αίσθηση του χιούμορ, την δημιουργικότητα και την ευχέρεια στη διαπίστωση των λαθών των άλλων.

Τα άτομα ικανοποιώντας και αυτό το επίπεδο αναγκών, έχουν πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων τους, έχουν αξιοποιήσει το δυναμικό τους, έχουν πετύχει τους στόχους και τις φιλοδοξίες τους καθώς και την ολοκλήρωση της προσωπικότητάς τους.

Μια γενική αναπαράσταση της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Η θεωρία του Maslow αν και δεν αναφέρεται μόνο στο χώρο της εργασίας, είχε ιδιαίτερη απήχηση σε αυτόν, τα πρώτα χρόνια, της εμφάνισής της. Η θεωρία αυτή μας εξηγεί με απλά λόγια πως υποκινούνται οι εργαζόμενοι με βάση τις ανάγκες τους. Σύμφωνα με τον Maslow πρώτα υποκινούν οι φυσιολογικές ανάγκες, έπειτα οι ανάγκες ασφαλείας, ύστερα οι κοινωνικές ανάγκες και, τέλος οι ανάγκες για κοινωνική θέση και αυτοεκπλήρωση, αυτοπραγμάτωση. Κάθε ανάγκη στο κατώτερο επίπεδο της πυραμίδας έχει απόλυτη προτεραιότητα απέναντι σε μια ανάγκη που βρίσκεται στο ψηλότερο επίπεδο. Δεν μπορεί, για παράδειγμα, ένα άτομο να αισθανθεί την ανάγκη για σεβασμό, εκτίμηση προτού ικανοποιηθούν οι κοινωνικές του ανάγκες. Μια ανάγκη, μόλις ικανοποιηθεί, παύει να αποτελεί κίνητρο και το κίνητρο μεταβιβάζεται στην αμέσως ανώτερη κατηγορία αναγκών. Στην κορυφή της πυραμίδας του Maslow τοποθετείται η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, αυτοεκπλήρωση, γιατί θεωρείται ότι η ανάγκη αυτή αν και υπάρχει σε όλους τους ανθρώπους, μπορεί εύκολα να ανασταλεί, εάν απασχολούν τον άνθρωπο άλλες βασικές ανάγκες.

Ο Maslow αν και στη θεωρία του υποστηρίζει την ανοδική και ευθύγραμμη πορεία των αναγκών, δεν αποκλείει την ταυτόχρονη συνύπαρξη αναγκών ανωτέρου και κατώτερου επιπέδου. Δέχεται ότι οι ατομικές διαφορές των ανθρώπων μπορούν να διαφοροποιήσουν τον βαθμό εφαρμογής της θεωρίας του. Για παράδειγμα, υπάρχουν άτομα που επιδιώκουν την ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοσεβασμό και εκτίμηση περισσότερο από την ικανοποίηση των υλικών τους αναγκών. Ωστόσο το βασικό σημείο στη θεωρία του Maslow παραμένει η ευθύγραμμη και ανοδική πορεία των ανθρώπινων αναγκών.

Στο χώρο της εργασίας ο Maslow υποστηρίζει ότι για τα περισσότερα άτομα, οι τρεις πρώτες κατηγορίες των αναγκών ικανοποιούνται ευκολότερα, για αυτό και παύουν σύντομα να ενεργούν σαν κίνητρα. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν τώρα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες που αναφέρονται στην κοινωνική θέση και εκτίμηση καθώς και στην αυτοεκπλήρωση. Το λάθος που κάνουν συχνά τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων είναι να θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι στις κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας ενδιαφέρονται μόνο για την ικανοποίηση των βασικών τους αναγκών (τροφή, ασφάλεια, κοινωνικές σχέσεις). Κάτι τέτοιο όμως δεν συμβαίνει γιατί σύμφωνα με τον Maslow τα φυσιολογικά άτομα μπορούν να αισθάνονται ταυτόχρονα μερική έλλειψη και μερική ικανοποίηση σε όλες τις ανάγκες. Η διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλλει στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών των εργαζομένων με διάφορους τρόπους όπως είναι η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, η τοποθέτηση τους στην κατάλληλη θέση, η επιβράβευση τους, οι ευκαιρίες για μετεκπαίδευση κτλ. Όσο η διοίκηση παρέχει τη δυνατότητα ικανοποίησης περισσότερων αναγκών, τόσο πιο υποκινητικό θα είναι το εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους. Γενικά η θεωρία του Maslow ήταν η πρώτη σαφής διατύπωση της ανάγκης να στραφεί η διοίκηση των επιχειρήσεων από την ικανοποίηση των βασικών αναγκών (μισθός, μόνιμη θέση εργασίας,

συναδελφικότητα κτλ) των εργαζομένων στην ικανοποίηση αναγκών ανωτέρου επιπέδου (αναγνώριση, εκτίμηση, αυτοεκπλήρωση).

### *3.4 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg*

Μια άλλη δημοφιλής θεωρία κινήτρων που συνδέεται στενά με την θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow είναι η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg. Η αρχική έρευνα του Herzberg που οδήγησε στη διατύπωση της θεωρίας έγινε με συνεντεύξεις με διακόσιους μηχανικούς και λογιστές, οι οποίοι με την μέθοδο των «κρίσιμων συμβάντων» (μνημονική ανάκληση των σημαντικότερων γεγονότων που αναφέρονται στο υπό εξέταση θέμα) κλήθηκαν να αναφέρουν περιστατικά από την εργασιακή τους ζωή, κατά τα οποία ένιωσαν να επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά η ικανοποίηση που αποκόμιζαν από την εργασία τους. Αναλύοντας τις πληροφορίες από τις συνεντεύξεις, ο Herzberg συμπέρανε ότι τα άτομα έχουν δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών, οι οποίες είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων κατά διαφορετικούς τρόπους. Οι παράγοντες που φαίνεται να προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια των ανθρώπων στη δουλειά τους είναι διαφορετικοί από τους παράγοντες που οδηγούν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση. Τους πρώτους, ο Herzberg τους ονομάζει παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας και τους δεύτερους υποκινητικούς παράγοντες. Εφόσον προκύπτει η ανάγκη να λαμβάνονται υπόψη διαφορετικοί παράγοντες, ανάλογα με το αν έχουμε ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια από την εργασία, λογικό επακόλουθο είναι ότι τα δύο αυτά αισθήματα δεν είναι το ένα αντίθετο του άλλου. Το αντίθετο της δυσαρέσκειας από την εργασία είναι η μη δυσαρέσκεια από την εργασία, όχι η ικανοποίηση από την εργασία. Παρόμοια το αντίθετο της ικανοποίησης από την εργασία δεν θα είναι η δυσαρέσκεια από την εργασία αλλά η μη ικανοποίηση από την εργασία.



α) Παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας: Είναι οι παράγοντες που όπως είπαμε προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια αλλά δεν μπορούν να έχουν σαν αποτέλεσμα τη θετική στάση και την υποκίνηση. Οι παράγοντες αυτοί είναι προληπτικοί. Η έλλειψη αυτών των παραγόντων δημιουργεί στα άτομα αισθήματα δυσαρέσκειας και η ύπαρξή τους δεν υποκινεί τους εργαζόμενους σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Με βάση τους παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας, τα άτομα είναι δυνατόν να φτάσουν σε ένα ουδέτερο σημείο. Ανάμεσα στους παράγοντες που δημιουργούν στον εργαζόμενο δυσαρέσκεια ο Herzberg απομόνωσε τους εξής:

- Συνθήκες εργασίας, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος της εργασίας όπως είναι ο φωτισμός, η καθαριότητα, ο εξαιρισμός, η ασφάλεια στο χώρο της εργασίας κλπ.
- Πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή η πολιτική που εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς τους εργαζόμενους της, όσο και προς άλλα θέματα. Καθώς και ο τρόπος με τον οποίο διοικείται. Για παράδειγμα, αρνητικό παράγοντα αποτελεί η πολιτική ορισμένων επιχειρήσεων για συνεχή επίβλεψη της εργασίας του προσωπικού.
- Ο μισθός, δηλαδή οι χρηματικές αμοιβές που παίρνουν οι εργαζόμενοι για την προσφερόμενη εργασία τους. Ο μισθός αποτελεί αρνητικό παράγοντα στην περίπτωση που θεωρείται ότι δεν είναι ανάλογος της προσφερόμενης εργασίας.
- Η μονιμότητα της εργασίας, δηλαδή η εξασφάλιση συνεχούς απασχόλησης. Η μόνιμη εργασία συντελεί στην ικανοποίηση των αναγκών ασφαλείας των εργαζομένων ενώ η μη μονιμότητα της απασχόλησης δημιουργεί στους εργαζόμενους άγχος και αβεβαιότητα για το μέλλον.
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τους υφιστάμενους ή τον προϊστάμενο.
- Η ηγεσία, δηλαδή η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά του προϊστάμενου, η διάθεση του να ακούσει τα προβλήματα των υφισταμένων του και να δώσει

λύσεις καθώς και η διάθεση του να διδάξει, καθοδηγήσει ή όχι τους υφιστάμενους του.

β) Υποκινητικοί παράγοντες: είναι αυτοί που συντελούν στη δημιουργία θετικών αισθημάτων ικανοποίησης και σχετίζονται με το περιεχόμενό της εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται περισσότερο με αισθήματα ικανοποίησης και λιγότερο με αισθήματα δυσαρέσκειας. Η ύπαρξή τους δηλαδή στον χώρο εργασίας οδηγεί σε ικανοποίηση των εργαζομένων ενώ η απουσία τους δεν οδηγεί σε δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Οι υποκινητικοί παράγοντες ονομάζονται και κίνητρα, επειδή θεωρούνται αποτελεσματικοί ως προς το να υποκινούν το άτομο σε καλύτερη επίδοση και μεγαλύτερη προσπάθεια. Σύμφωνα με τον Herzberg οι παράγοντες που προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στον εργαζόμενο είναι:

- Το επίτευγμα, δηλαδή το να ολοκληρώνει ο εργαζόμενος το έργο του με επιτυχία, να 'χει την αίσθηση της δημιουργίας και να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα της εργασίας του.
- Η εργασία αυτή καθ' αυτή, δηλαδή οι υποχρεώσεις που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος. Έχει παρατηρηθεί ότι τα άτομα τα οποία επέλεξαν το επάγγελμα τους είναι πολύ πιο υποκινούμενα και ικανοποιημένα από την εργασία τους απ' ό,τι τα άτομα που βρέθηκαν τυχαία (πχ για οικονομικούς λόγους) σε μια θέση εργασίας που δεν εκτιμούσαν.
- Η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους στην επιχείρηση της οποίας αποτελούν μέλος. Όταν αποδίδουν καλά στην εργασία τους απαιτούν έπαινο και αναγνώριση από τους προϊσταμένους τους. Η ανάγκη για αναγνώριση μπορεί να ικανοποιηθεί από την πλευρά της επιχείρησης με προφορική αναγνώριση εξαιρετικής εργασίας, χρηματικές αμοιβές, ευρύτερη αναγνώριση με ειδικά βραβεία, με ανακοινώσεις στα έντυπα της εταιρίας, προαγωγή κλπ.

- Η υπευθυνότητα, δηλαδή η δυνατότητα να ελέγχει ο εργαζόμενος την εργασία του και να αναλαμβάνει περισσότερες ευθύνες. Οι εργαζόμενοι θέλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στην εργασία τους και να αισθάνονται ότι η επιχείρηση τους αντιμετωπίζει σαν ενήλικα, υπεύθυνα άτομα.
- Η πρόοδος, δηλαδή η ευκαιρία για προαγωγή. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να προαχθούν, να αναλάβουν περισσότερη υπευθυνότητα και να ασκήσουν εξουσία. Αυτή η επιθυμία για προαγωγή και άσκηση εξουσίας υποβοηθάτε από το κοινωνικό περιβάλλον και ιδιαίτερα από την παράδοση για ελευθερία και παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη. Είναι αναγκαίο να αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος ευκαιρίες για βελτίωση, ή να τρέφει ελπίδες ότι η κατάσταση θα βελτιωθεί μελλοντικά.

Οι παράγοντες, επομένως, που συνδέονται με τις θετικές στάσεις προς την εργασία και συντελούν στην δημιουργία ικανοποίησης και κινήτρων, αναφέρονται στον ψυχικό κόσμο της ανθρώπινης ύπαρξης και ιδιαίτερα στην ψυχική ανάπτυξη και αυτοεκπλήρωση του ατόμου. Οι παράγοντες αυτοί έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και ονομάζονται επιπλέον εσωγενές παράγοντες. Αντίθετα, οι παράγοντες που συνδέονται με αρνητικά αισθήματα απέναντι στην εργασία και συντελούν στη δημιουργία αισθήματος δυσαρέσκειας, αναφέρονται στο σωματικό μέρος της ανθρώπινης ύπαρξης, αντιπροσωπεύουν το περιέχον πλαίσιο της εργασίας, το περιβάλλον-είναι δηλαδή εξωγενείς παράγοντες.

Ο Herzberg υποστηρίζει ότι υπάρχουν άτομα, τα οποία ενδιαφέρονται πρώτιστα για την ικανοποίηση των παραγόντων υγιεινής. Τα άτομα αυτά, υποκινούνται από το περιβάλλον, όπου εργάζονται, παρά από την ίδια την εργασία τους. Τα άτομα αυτά διαφορούν για το περιεχόμενο και την ποιότητα της εργασίας τους και ανταποκρίνονται μόνο σε φανερές ανταμοιβές, όπως είναι η αύξηση του μισθού, οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, οι συνθήκες εργασίας κλπ. Μια τέτοια όμως υποκίνηση έχει

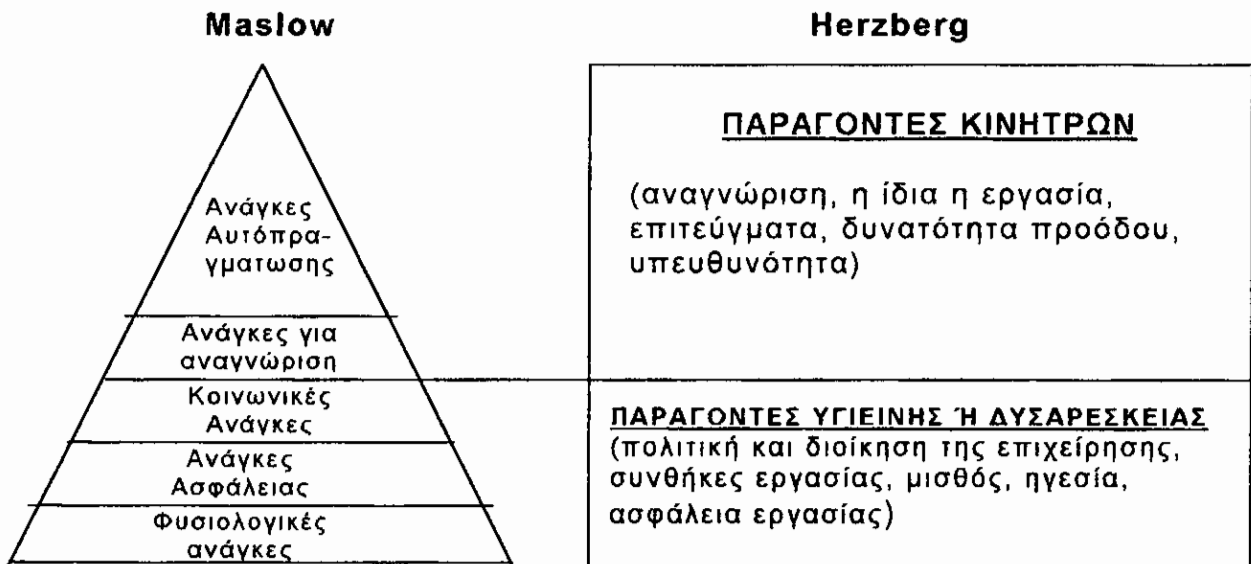
μικρή χρονική διάρκεια γιατί αναφέρεται στη σωματική (ζωική) φύση του ατόμου και δεν συνδέεται με ψυχικές ικανοποιήσεις. Τα περισσότερα άτομα ικανοποιούν εύκολα τους παράγοντες υγιεινής οπότε οι παράγοντες αυτοί παύουν σύντομα να υποκινούν.

Τα άτομα που ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των παραγόντων υποκίνησης, υποκινούνται από την ίδια την εργασία τους. Ενδιαφέρονται για το περιεχόμενο της εργασίας τους και αισθάνονται μεγάλη ικανοποίηση όταν εκτελούν με επιτυχία το έργο τους. Η υποκίνηση αυτού του είδους, έχει μεγάλη χρονική διάρκεια γιατί αναφέρεται στον ψυχικό κόσμο του ανθρώπου και την ανάγκη του για αυτοεκπλήρωση που σπάνια ικανοποιείται πλήρως.

Ο εργαζόμενος αναπτύσσεται και ενεργεί σαν ολοκληρωμένη προσωπικότητα μόνο όταν και οι δύο παράγοντες ικανοποιούνται ισόρροπα. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει δύο διαφορετικούς μηχανισμούς δημιουργίας κινήτρων, ένα μηχανισμό υγιεινής, που θα προλαμβάνει τη δυσαρέσκεια μέσα από τον έλεγχο των αμοιβών, των συνθηκών εργασίας, του τρόπου διοίκησης, των διαπροσωπικών σχέσεων, της ηγεσίας και της εξασφάλισης της απασχόλησης, και ένα μηχανισμός κινήτρων, υποκίνησης που θα έχει σαν σκοπό την δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης, μέσω του εμπλουτισμού της εργασίας, με τρόπο ώστε αυτή να δίνει στον εργαζόμενο την ευκαιρία για αναγνώριση, επίτευξη και πρόοδο. Ο Εμπλουτισμός Εργασίας περιλαμβάνει, αυξημένες απαιτήσεις εργασίας, παροχή μεγαλύτερης ελευθερίας στον καθορισμό του χρόνου εργασίας, αυξημένη υπευθυνότητα και παροχή νέων εμπειριών μάθησης. Στο σημείο αυτό θεωρούμε αναγκαίο να διαχωρίσουμε τον Εμπλουτισμό Εργασίας από τη Μεγέθυνση της εργασίας. Η Μεγέθυνση εργασίας αναφέρεται σε αλλαγές στο σκοπό της εργασίας για να δώσουμε ποικιλία στους εργαζόμενους, πραγματοποιώντας κατά κάποιο τρόπο επέκταση των καθηκόντων τους.

Αν θέλουμε να συσχετίσουμε τις δύο θεωρίες αναγκών του Maslow και του Herzberg μπορούμε να πούμε πως οι παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας

(πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης, συνθήκες εργασίας, διαπροσωπικές σχέσεις, μισθός, ηγεσία, ασφάλεια εργασίας) αναφέρονται στις κοινωνικές ανάγκες και στις κατώτερες ανάγκες της πυραμίδας αναγκών του Maslow (φυσιολογικές, ασφάλειας και κοινωνικές ανάγκες) ενώ οι παράγοντες υποκίνησης (αναγνώριση, η ίδια η εργασία επιτεύγματα, δυνατότητα προόδου, υπευθυνότητα) αναφέρονται στις ανώτερες ανάγκες της πυραμίδας του Maslow δηλαδή στις ανάγκες αναγνώρισης και αυτοεκπλήρωσης. Η θεωρία του Maslow προσδιορίζει



*Σύγκριση της θεωρίας των αναγκών του Maslow με την θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg*

τις ανάγκες του ατόμου, ενώ η θεωρία του Herzberg παρέχει τη δυνατότητα εντοπισμού των στόχων και των κινήτρων που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Έτσι, αν είναι γνωστές οι ανάγκες των ατόμων που θέλει η διοίκηση των επιχειρήσεων να ικανοποιήσει, τότε είναι δυνατόν να προσδιοριστούν οι παράγοντες με τη βοήθεια των οποίων μπορούν να υποκινηθούν τα άτομα. Ταυτόχρονα, αν είναι γνωστοί οι στόχοι που

επιδιώκουν τα άτομα (Herzberg), μπορεί η διοίκηση των επιχειρήσεων να προβλέψει τις ανάγκες (Maslow) που τα άτομα θέλουν να ικανοποιήσουν.

Η θεωρία του Herzberg δέχτηκε πολλές επικρίσεις, κυρίως όσον αφορά την μεθολογία που χρησιμοποιήθηκε. Πολλοί σύγχρονοι ψυχολόγοι αντιδρούν στις μεθόδους και τα συμπεράσματα που στηρίζονται σε μνημονικές ανακλήσεις παρελθοντικών γεγονότων, υποστηρίζοντας ότι αυτές οι ανακλήσεις της μνήμης είναι συνήθως επιλεκτικές και υποκειμένες σε διαστρεβλώσεις. Η διαφοροποίηση μεταξύ παραγόντων ικανοποίησης και δυσαρέσκειας εμφανίζεται μόνο όταν χρησιμοποιείται η τεχνική των «κρίσιμων» συμβάντων (μνημονική ανάκληση των κυριότερων γεγονότων που αναφέρονται στο υπό εξέταση θέμα) και όχι όταν χρησιμοποιούνται διαφορετικές μέθοδοι. Μια άλλη κριτική που ασκήθηκε στο μοντέλο υποκίνησης του Herzberg είναι ότι υπεραπλουστεύει κάπως το πολύπλοκο φαινόμενο της υποκίνησης και δεν δίνει έμφαση στις υποκινητικές ιδιότητες του μισθού, της ηγεσίας, της εξασφάλισης της εργασίας και των διαπροσωπικών σχέσεων.

Παρόλη τη κριτική που ασκήθηκε στην θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, κανείς δεν αρνείται ότι η θεωρία αυτή άνοιξε το δρόμο για μια συστηματική μελέτη των σχετικών παραγόντων. Τις έρευνες του Herzberg ακολούθησε πλήθος από ανάλογες έρευνες, οι οποίες επιβεβαίωσαν ή διαφοροποίησαν κάπως την αρχική θεωρία του Herzberg.

### *3.5 Το μοντέλο αναγκών του Murray*

Αμέσως μετά την διατύπωση της θεωρίας του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών, ο Henry A. Murray εξέφρασε την άποψη ότι δεν μπορεί να υπάρξει κάποια ιεραρχία αναγκών για όλα τα άτομα. Το κάθε άτομο δίνει διαφορετική σημασία και βαρύτητα στις ανάγκες του οπότε έχει και την δική του, ξεχωριστή ιεράρχηση αναγκών. Μια άλλη διαφορά που υπάρχει μεταξύ

του Maslow και του Murray είναι ότι ενώ στον Maslow κάθε φορά μία ανάγκη έχει τη μεγαλύτερη ένταση και διαμορφώνει τη συμπεριφορά, στον Murray κάθε φορά ενεργούν περισσότερες της μιας ανάγκες, οι οποίες και διαμορφώνουν την συμπεριφορά του ατόμου.

Σύμφωνα με τον Murray οι ανάγκες που υποκινούν το άτομο στο χώρο της εργασίας του είναι: η ανάγκη για επιτεύγματα, για αυτονομία, για κοινωνικές σχέσεις και η ανάγκη για εξουσία.

Ανάγκη για επιτεύγματα: είναι η επιθυμία που έχει κάποιος να πετυχαίνει κάτι δύσκολο (όχι όμως ακατόρθωτο), να υπερέχει, να ανταγωνίζεται άλλους και να τους νικά. Τα άτομα που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα δουλεύουν σκληρά για να πετύχουν του στόχους τους, αναλαμβάνουν αμέριμνα την ευθύνη για τις πράξεις τους, επιθυμούν την κριτική των έργων τους και βασίζονται στους εαυτούς τους και μόνο. Αποφεύγουν τους εύκολους στόχους, γιατί αυτοί δεν αποτελούν πρόκληση για την ανάγκη που έχουν να επιτελέσουν κάποιο επίτευγμα. Αποφεύγουν όμως και τους δύσκολους στόχους γιατί φοβούνται πολύ την αποτυχία. Σε γενικές γραμμές, τα άτομα που έχουν υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα, θεωρούνται άτομα ανταγωνιστικά και σπάνια υπερβολικά ριψοκίνδυνα. Είναι απαραίτητο τα άτομα αυτά να τοποθετούνται σε εργασίες που έχουν κάποια πρόκληση στην εκτέλεση τους και όχι σε εργασίες ρουτίνας γιατί τότε δεν θα δραστηριοποιηθεί το κίνητρο για επιτεύγματα. Αντίθετα, τα άτομα που έχουν χαμηλή ανάγκη για επιτεύγματα ίσως να απογοητευθούν ή ακόμα και να παραιτηθούν αν τους δοθούν εργασίες που περιλαμβάνουν αυξημένη υπευθυνότητα.

Ανάγκη για αυτονομία: είναι η επιθυμία για ανεξαρτησία και για ελευθερία από όλους τους περιορισμούς. Τα άτομα που αισθάνονταν έντονη την ανάγκη για αυτονομία, επιδιώκουν να συμμετέχουν στον καθορισμό του υπό εκτέλεση έργου, θέλουν να εργάζονται μόνοι τους, να ελέγχουν οι ίδιοι το ρυθμό εργασίας τους, δεν είναι συνδεδεμένοι με τους στόχους της επιχείρησης και αντιδρούν σε πιέσεις για συμμόρφωση σε ομαδικά πρότυπα και κανόνες.

Τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για αυτονομία τα συναντάμε συνήθως σαν καλλιτέχνες, τεχνίτες, λιανέμπορους, βιοτέχνες και σαν εργαζόμενους στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Τα άτομα αυτά εξαιτίας της αδυναμίας συνεργασίας με τα υπόλοιπα άτομα στον εργασιακό τους χώρο, σπάνια καταλαμβάνουν θέσεις διοικητικών στελεχών.

Ανάγκη για κοινωνικότητα: είναι η επιθυμία που έχει ο άνθρωπος, σαν κοινωνικό ον που είναι, να συναναστρέφεται άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να ανήκει σε ομάδες, να προσφέρει άλλα και να απολαμβάνει εκτίμηση, παραδοχή, κατανόηση. Τα άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη για κοινωνικότητα θέλουν να γίνονται αποδεκτά από τους άλλους, συμμορφώνονται στις επιθυμίες των ατόμων των οποίων την φιλία εκτιμούν πολύ και ενδιαφέρονται πραγματικά για τα αισθήματα των άλλων.

Τα άτομα που ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για κοινωνικότητα τα συναντάμε κυρίως σε εργασίες που χαρακτηρίζονται από έντονες διαπροσωπικές σχέσεις όπως π.χ. δημόσιες σχέσεις, διευθυντικές εργασίες, πωλήσεις. Τα άτομα αυτά σπάνια απουσιάζουν από την εργασία και αυξάνουν την απόδοσή τους μόνο όταν η πίεση προέρχεται από τους συνεργάτες-φίλους τους. Επομένως, η επιχείρηση που θέλει να υποκινήσει αυτά τα άτομα πρέπει να δημιουργήσει στην εργασία ένα περιβάλλον συνεργασίας με δυνατότητα ανάπτυξης στενών διαπροσωπικών σχέσεων.

Ανάγκη για εξουσία: είναι η ανάγκη που έχει κάποιος να επιδρά, να ελέγχει και να ασκεί επιρροή σε άλλα άτομα. Τα άτομα αυτά προσπαθούν να πείσουν τους άλλους για τις απόψεις τους και να τους επηρεάσουν κάνοντας υποδείξεις και λέγοντας την γνώμη τους. Θέλουν να καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις σε ομαδικές εργασίες και να ελέγχουν το περιβάλλον τους.

Υπάρχουν συνήθως δύο μορφές εξουσίας που μπορεί να παρατηρήσει κανείς στα ηγετικά στελέχη: η προσωπική εξουσία και η θεσμοθετημένη εξουσία. Στην προσωπική εξουσία τα στελέχη επιδιώκουν την επικυριαρχία για την επικυριαρχία επειδή η προσωπική κατάκτηση παίζει σπουδαίο ρόλο για



αυτούς. Αποφεύγουν δε να αναλαμβάνουν θεσμοθετημένη εξουσία. Στη θεσμοθετημένη εξουσία το στέλεχος ενδιαφέρεται για τα προβλήματα της επιχείρησης και κάνει ότι μπορεί για να πετύχει τους στόχους της. Τα άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη για εξουσία είναι εργαζόμενοι με ελάχιστες απουσίες, υψηλή απόδοση, ηγετικές ικανότητες και τείνουν να υποκινούνται από εργασίες που έχουν υψηλό βαθμό δόμησης, ιεραρχία, εξουσία και υπευθυνότητα. Ο Murray θεωρεί την ανάγκη για εξουσία σαν μία από τις πιο καθοριστικές ανάγκες της ανθρώπινης συμπεριφοράς, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι είναι ο βασικότερος σκοπός της ανθρώπινης δραστηριότητας, όπως υποστήριξε ο Alfred Adler στη δεκαετία του 1930.

### *3.6 Η θεωρία του McClelland*

Το Μοντέλο αναγκών του Murray αναπτύχθηκε μετά το 1940 από τον καθηγητή του Harvard University, David McClelland. Σύμφωνα με τον McClelland, σαν ανάγκη μπορούμε να ορίσουμε «ένα επανεμφανιζόμενο ενδιαφέρον για κάποιο στόχο. Ο McClelland υποστηρίζει ότι οι ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο είναι τρεις: η ανάγκη για επιτεύγματα, η ανάγκη για δύναμη και η ανάγκη για κοινωνικότητα.

Η ανάγκη για επιτεύγματα αποτελεί σταθερό χαρακτηριστικό του ατόμου, που διαμορφώνεται, μαθαίνεται από την παιδική ηλικία με την εκπαίδευση ανεξαρτησίας που δίνουν οι γονείς στα παιδιά τους. Αν η ανάγκη αυτή δεν διαμορφωθεί στα πρώτα στάδια της παιδικής ηλικίας, τότε μπορεί να μαθευτεί με την κατάλληλη άσκηση ακόμα και στην ώριμη ηλικία.

Τα άτομα που υποκινούνται από την ανάγκη για επίτευγμα είναι ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας, ομαδικές εργασίες και εργασίες που εποπτεύονται στενά. Είναι κατάλληλα για εργασίες που αποτελούν για αυτούς «πρόκληση» και απαιτούν δημιουργικότητα και φαντασία.

Οι έρευνες του McClelland έδειξαν ακόμα, ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της οικονομικής και πολιτικής ανάπτυξης ενός έθνους και του μέσου όρου της ανάγκης για επιτεύγματα σε αυτά τα έθνη. Έτσι, οι πιο πλούσιες χώρες είχαν υψηλότερους μέσους όρους της ανάγκης για επιτεύγματα σε σύγκριση με τις φτωχότερες χώρες. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε ο McClelland είναι ότι η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας εξαρτάται από την υποκίνηση επιτευγμάτων των πολιτών της.

Τα άτομα που αισθάνονταν έντονη την ανάγκη για κοινωνικότητα επιδιώκουν να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες και να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις. Τα συναντάμε δε σαν ανώτερα διευθυντικά στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων.

Η ανάγκη για δύναμη παρουσιάζεται σε άτομα που έχουν την τάση να ασκούν σε άλλους ανθρώπους επιρροή και έλεγχο. Τα άτομα αυτά φροντίζουν για την οργάνωση και αισθάνονται προσωπική ευθύνη για την εξέλιξή της, έχουν έντονο το αίσθημα δικαιοσύνης ή ισότητας και είναι διατεθειμένα να θυσιάσουν το συμφέρον τους για το καλό της επιχείρησης. Οι επιχειρηματίες και τα διευθυντικά στελέχη έχουν έντονη την ανάγκη για δύναμη.

Ο McClelland υποστηρίζει ότι μπορούμε να μετρήσουμε την ένταση των τριών αυτών βασικών αναγκών με ένα τεστ έμπνευσης, όπου με βάση κάποιες εικόνες ζητάμε από το άτομο να δημιουργήσει κάποια ιστορία.

Με την ανάλυση των διάφορων ιστοριών, συμπεραίνουμε την ένταση των τριών αναγκών στα υπό εξέταση άτομα και διαπιστώνουμε ποια από τα άτομα αυτά έχουν τις ανάγκες εκείνες που θα τους επιτρέψουν να γίνουν αποτελεσματικά διοικητικά στελέχη. Θεωρείται πάντως αναγκαίο τα διοικητικά στελέχη να αισθάνονται έντονα και τα τρία είδη των αναγκών του McClelland και αυτό γιατί τα διοικητικά στελέχη που έχουν ανάγκη για επιτεύγματα, αδιαφορούν συνήθως για την καλλιέργεια καλών σχέσεων με τους υφισταμένους τους. Και αντίστοιχα τα διοικητικά στελέχη που έχουν έντονη

την ανάγκη για κοινωνικότητα, αποδοχή από την ομάδα, τοποθετούν σε δεύτερη μοίρα την απόδοση της ομάδας.

### **3.7 Η θεωρία του Alderfer-ERG**

Ο Alderfer στη θεωρία του τροποποιεί την θεωρία για την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, περιορίζοντας τις πέντε κατηγορίες αναγκών σε τρεις: α) ανάγκες ύπαρξης, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας, β) ανάγκες σχέσεις όπου συμπεριλαμβάνονταν οι αντίστοιχες κοινωνικές ανάγκες του Maslow και γ) οι ανάγκες ανάπτυξης όπου υπάγονται οι ανάγκες για αναγνώριση και αυτοπραγμάτωση του Maslow.

Η πρώτη βασική διαφορά της θεωρίας του Alderfer από την θεωρία του Maslow είναι ότι μειώνεται ο αριθμός των κατηγοριών και δίνεται μεγαλύτερη εννοιολογική ευρύτητα σε κάθε κατηγορία αναγκών. Είναι δυνατόν να υπάρξει ταυτόχρονη ενεργοποίηση διαφορετικών κατηγοριών αναγκών. Δεν χρειάζεται δηλαδή ικανοποίηση μιας ανάγκης προκειμένου να ενεργοποιηθεί μια άλλη ανάγκη.

Η δεύτερη βασική διαφορά της θεωρίας του Alderfer από την θεωρία του Maslow είναι ότι δεν δέχεται την μονόδρομη ακαμψία της πορείας, όπως την αναλύει ο Maslow. Ο Alderfer υποστηρίζει ότι μπορεί να υπάρξει οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου, όταν υπάρξει αδυναμία ικανοποίησης των αναγκών ανώτερου επιπέδου. Στην περίπτωση για παράδειγμα, που ένα άτομο δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις «ανάγκες σχέσεων» είναι δυνατόν να επιστρέψει στις ανάγκες του κατώτερου επιπέδου (ανάγκες ύπαρξης) τις οποίες έχει ήδη ικανοποιήσει και να επιδοθεί σε προσπάθειες επιπλέον ικανοποίησης αυτών των αναγκών.

Κάτι τέτοιο, συμβαίνει όταν έχουμε προσήλωση στην συσσώρευση υλικών αγαθών και την απόκτηση χρημάτων.

Δυστυχώς, ούτε η θεωρία αυτή είχε καλύτερη τύχη, όσον αφορά την περαιτέρω εμπειρική της τεκμηρίωση ίσως γιατί ούτε οι ανάγκες ούτε οι ιεραρχήσεις τους είναι δυνατό, να είναι ταυτόσημες σε διαφορετικά άτομα ακόμα και του ίδιου κοινωνικού και εργασιακού περιβάλλοντος.

### *3.8 Προτάσεις για την υποκίνηση των εργαζομένων*

Με βάση την ανάλυση των παραπάνω θεωριών συμπεραίνουμε ότι τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων μπορούν να υποκινήσουν τους υφισταμένους τους και να αυξήσουν την απόδοσή τους μόνο εάν διαγνώσουν τις ανάγκες τους και τις ικανοποιήσουν, όσο το δυνατόν καλύτερα. Αν ένας εργαζόμενος δείχνει ανικανότητα σε ένα συγκεκριμένο τομέα, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχει καμμία ελπίδα για αυτόν αλλά απλώς ότι κανείς ως τώρα δεν του ενέπνευσε πραγματικό ενθουσιασμό, ενδιαφέρον για αυτό που κάνει, ίσως ο προϊστάμενος δεν ενδιαφέρθηκε πραγματικά να ανακαλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες αυτού του εργαζόμενου. Για να έχει αποτέλεσμα η προσπάθεια υποκίνησης πρέπει να ενεργούμε ανάλογα με τον άνθρωπο, να γνωρίζουμε δηλαδή καλά την προσωπικότητα (θέμα με το οποίο θα ασχοληθούμε παρακάτω) του κάθε εργαζόμενου. Η διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να δίνει βάρος όχι μόνο στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών (τροφή, ασφάλεια, κοινωνικές σχέσεις) αλλά και στην ικανοποίηση των αναγκών για κοινωνική θέση, εκτίμηση και αυτοεκπλήρωση. Οι βασικές ανάγκες ικανοποιούνται ευκολότερα από τις ανώτερες ανάγκες, για αυτό και παύουν σύντομα να ενεργούν σαν κίνητρα. Έχει δε παρατηρηθεί, ότι σε όσες επιχειρήσεις η διοίκηση αδιαφορεί για την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών, οι εργαζόμενοι αντιδρούν με απογοήτευση και απάθεια για την εργασία τους. Γενικά, όσο η διοίκηση παρέχει την δυνατότητα ικανοποίησης περισσότερων αναγκών, τόσο πιο υποκινητικό θα είναι το εργασιακό

περιβάλλον για τους εργαζόμενους. Πρέπει ωστόσο να προσεχθεί το γεγονός πως εάν το ίδιο το διοικητικό στέλεχος δεν έχει υποκίνηση δεν μπορεί να υποκινήσει τους υφιστάμενούς του.

Από διάφορες έρευνες που έγιναν διαπιστώθηκε ότι αυτά που κυρίως υποκινούν τους εργαζόμενους είναι τα εξής:

- **Ο Μισθός:**

Με τον μισθό τα άτομα πετυχαίνουν την φυσική τους επιβίωση και την επιβίωση των οικογενειών τους, αφού μπορούν να αγοράσουν τροφή, ρούχα κλπ. Εκτός από την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών τους τα άτομα μπορούν να πετύχουν με τις χρηματικές αμοιβές που παίρνουν από την εργασία τους, την ικανοποίηση των αναγκών ασφαλείας και εν μέρει την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών της πυραμίδας του Maslow. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να παρέχει ένα μισθό που να ανταποκρίνεται στο ελάχιστο βιοτικό επίπεδο, εφόσον δεν έχει περιθώρια για υψηλότερες αμοιβές. Οι αδύναμες επιχειρήσεις συνηθίζουν να πληρώνουν το μίνιμουμ της αμοιβής, συνήθως το καθοριζόμενο από την πολιτεία. Υπάρχουν όμως και επιχειρήσεις που πληρώνουν πολύ πάνω από τα επίπεδα στην αγορά εργασίας, με σκοπό να προσελκύσουν υπαλλήλους με την καλύτερη κατάρτιση και απόδοση και με αποτέλεσμα μικρότερο εργατικό κόστος από εκείνες τις επιχειρήσεις που προσλαμβάνουν χαμηλότερης ποιότητας εργαζόμενους.

- **Η ασφάλεια εργασίας:**

Ο κάθε εργαζόμενος θέλει να αισθάνεται ότι έχει εξασφαλίσει μια μόνιμη θέση εργασίας, ότι έχει εξασφαλιστεί έναντι απολύσεων, ατυχήματος, ασθένειας κλπ. Το αίσθημα της ασφάλειας στην εργασία μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, όπως π.χ. την καταπολέμηση της φυσικής ανασφάλειας, την οποία το άτομο αισθάνεται από την αντιμετώπιση πιθανού επαγγελματικού ατυχήματος ή ασθένειας. Άλλες μορφές ανασφάλειας είναι: η ανασφάλεια

εργασίας που προκύπτει από τον κίνδυνο απολύσεων, η οικονομική ανασφάλεια λόγω ασθένειας ή μελλοντικής συνταξιοδότησης και η συναισθηματική ανασφάλεια η οποία συνδέεται με αυθαίρετες ενέργειες από την πλευρά του προϊσταμένου.

Η διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να ενισχύσει την φυσική ασφάλεια των εργαζομένων, παρέχοντάς του τον πιο ασφαλή εξοπλισμό και εφαρμόζοντας προγράμματα εκπαίδευσης για την ασφάλεια τους. Η ασφάλεια εργασίας μπορεί να ενισχυθεί με την υιοθέτηση κριτηρίων από την πλευρά της επιχείρησης όπως είναι η αρχαιότητα και τα χρόνια υπηρεσίας για αποφάσεις απολύσεων. Η οικονομική ασφάλεια μπορεί να τονωθεί από την πλευρά των επιχειρήσεων με πρόσθετες ασφαλίσεις ζωής και υγείας, με συνταξιοδοτικό πρόγραμμα και διάφορες άλλες παροχές ενώ η συναισθηματική ανασφάλεια μπορεί να καταπολεμηθεί με την δίκαια και συνεπή συμπεριφορά του προϊσταμένου που δείχνει ενδιαφέρον για τα προβλήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων.

- **Καλές σχέσεις με συναδέλφους:**

Ο άνθρωπος σαν κοινωνικό ον που είναι έχει ανάγκη να συναναστρέφεται άλλους ανθρώπους και να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες. Ο κάθε εργαζόμενος περνάει αρκετές ώρες από την ημέρα του στο χώρο της εργασίας του αναπτύσσοντας σχέσεις με τους συναδέλφους του. Επιδίωξη του κάθε εργαζόμενου είναι να έχει όσον το δυνατόν καλύτερες σχέσεις με τους συναδέλφους του. Η ύπαρξη εχθρικού κλίματος ανάμεσα στους εργαζόμενους και ο σκληρός ανταγωνισμός μεταξύ τους κάνει προβληματική την απόδοση τους και σύντομη την παραμονή τους στον συγκεκριμένο χώρο εργασίας.

Η διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη των εργαζομένων για κοινωνικότητα, με διάφορους τρόπους, όπως με το να αναθέτει εργασίες σε ομάδες αντί να τις αναθέτει σε ξεχωριστά άτομα, με το να πραγματοποιεί συναθροίσεις των εργαζομένων, με το να διοργανώνει

ψυχαγωγικές εκδηλώσεις και με το να φροντίζει για την δίκαιη διευθέτηση των διαφορών που παρουσιάζονται ανάμεσα στο προσωπικό.

- **Μια εργασία με περιεχόμενο:**

Το κάθε άτομο θέλει να αισθάνεται ότι εκτελεί μια εργασία που ανταποκρίνεται στις δυνατότητες του. Συνήθως τα άτομα που θέλουν η εργασία τους να έχει περιεχόμενο, νόημα για αυτούς, είναι άτομα με έντονες τις ανάγκες για αναγνώριση, αυτοπραγμάτωση και επιτεύγματα. Τα άτομα αυτά επιδιώκουν να αναλαμβάνουν εργασίες που έχουν κάποια πρόκληση στην εκτέλεσή τους (πχ χημικός ερευνητής, σύμβουλος επιχειρήσεων) και αποφεύγουν τις εργασίες ρουτίνας (πχ δακτυλογράφος).

Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν στο προσωπικό τους εργασίες με περιεχόμενο όταν φροντίζουν για τον εμπλουτισμό αυτών των εργασιών. Ο εμπλουτισμός εργασίας αναφέρεται σε βασικές αλλαγές στο περιεχόμενο και στο επίπεδο υπευθυνότητας μιας εργασίας με στόχο να παρέχει περισσότερες προκλήσεις στον εργαζόμενο.

- **Ευκαιρία για προαγωγή:**

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να προαχθούν, να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες και να ασκήσουν εξουσία. Η προαγωγή δεν συνεπάγεται μόνο κάποια αύξηση στο μισθό του εργαζόμενου αλλά και μι αναγνώριση της προηγούμενης εργασίας του. Είναι σημαντικό να πιστεύει ο εργαζόμενος ότι εκτιμάτε η προσφορά του στην επιχείρηση και ότι υπάρχουν ελπίδες για βελτίωση της θέσης του στην κλίμακα ιεραρχίας.

Η διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να δίνει ευκαιρίες για προαγωγή, εκχώρηση εξουσίας σε αυτούς που έχουν φιλοδοξίες και τη θέληση να αναλάβουν ευθύνες στον εργασιακό χώρο. Εκτός όμως από τις φιλοδοξίες και την θέληση των ατόμων για άνοδο στην εργασία, η διοίκηση πρέπει να λάβει υπόψιν της και τις ικανότητες αυτών των ατόμων. Οι προαγωγές πρέπει να

γίνονται όσο το δυνατόν μέσα από την επιχείρηση και σπάνια να πραγματοποιείται προσφυγή στην εξωτερική αγορά εργασίας. Μόνο η πλήρωση ενός μικρού ποσοστού από ανώτερες θέσεις, πρέπει οπωσδήποτε, να γίνεται με προσφυγή στην εξωτερική αγορά εργασίας με σκοπό να παρασχεθούν στην επιχείρηση οι νέες ιδέες και μέθοδοι.

- **Αναγνώριση της εργασίας τους:**

Ο κάθε εργαζόμενος θέλει να αναγνωρίζεται η επίδοσή του στο χώρο εργασίας. Ορισμένες επιχειρήσεις κάνουν το λάθος να πιστεύουν ότι είναι υποχρέωση του κάθε εργαζόμενου να αποδίδει καλά στην εργασία του, οπότε και δεν έχει κανένα νόημα η επιβράβευση και η αναγνώριση του. Η ανάγκη για αναγνώριση ανήκει στις ανώτερες ανάγκες του Maslow και η ικανοποίηση της αυξάνει την αυτοπεποίθηση, τον αυτοσεβασμό, το ηθικό και την απόδοση του εργαζόμενου. Ένα άτομο που την προηγούμενη ημέρα δεχτεί από τον προϊστάμενό του μια μικρή επιβράβευση για την καλή του επίδοση, είναι σίγουρο ότι την άλλη ημέρα θα επιστρέψει στην εργασία του με περισσότερο ενθουσιασμό και ικανοποίηση. Η μη ικανοποίηση αυτής της ανάγκης είναι πολύ πιθανόν να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε απογοήτευση και απάθεια.

Η διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλλει στην ικανοποίηση αυτής της ανάγκης των εργαζομένων με προφορική αναγνώριση εξαιρετικών επιδόσεων, με ανακοινώσεις στα έντυπα της επιχείρησης, με ειδικά βραβεία και προαγωγές.

- **Συνεπή και δίκαια ηγεσία:**

Οι εργαζόμενοι θέλουν η ηγεσία των επιχειρήσεων να δείχνει ενδιαφέρον για τις ανάγκες τους και τα προβλήματα που παρουσιάζονται στο χώρο εργασίας. Οι εντολές εκτελούνται από τους εργαζόμενους με μεγαλύτερη προθυμία όταν δίνονται από μια συνεπή και δίκαια ηγεσία. Ο κάθε εργαζόμενος



θεωρεί δίκαια και συνεπή την ηγεσία που δίνει προσοχή στις προτάσεις του, που ενδιαφέρεται για την πληρωμή του σε κανονικό χρόνο, που εξηγεί τη δουλειά του, λέγοντάς του ακριβώς τι πρέπει να κάνει, που παίρνει το μέρος του όταν έχει δίκαιο και που ειδοποιεί για τις μεταβολές της δουλειάς του πριν γίνουν.

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι για να έχει αποτέλεσμα η προσπάθεια υποκίνησης πρέπει να ενεργούμε ανάλογα με τον άνθρωπο, να γνωρίζουμε δηλαδή την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου. Για το λόγο αυτό στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο κάνουμε μια αναφορά στην προσωπικότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

#### 4.1 Ορισμός της προσωπικότητας

Πλήθος ορισμών έχουν δοθεί για την προσωπικότητα, για την μοναδικότητα δηλαδή, του κάθε ατόμου να έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και τη δική του συμπεριφορά.

Σύμφωνα με μια γενική άποψη η προσωπικότητα αναφέρεται στο σύνολο των ιδιαίτερων γνωρισμάτων, ενός ατόμου, που το ξεχωρίζουν από τα άλλα άτομα, αφορά δηλαδή ολόκληρο το άτομο και περιλαμβάνει τα σωματικά, νοητικά, κοινωνικά και συναισθηματικά γνωρίσματα του. Ωστόσο, η προσωπικότητα αντιπροσωπεύει κάτι παραπάνω από το σύνολο των ιδιαίτερων γνωρισμάτων του ατόμου. Περιλαμβάνει την ενοποίηση και οργάνωση όλων αυτών σε ένα μοναδικό για το κάθε άνθρωπο τρόπο συμπεριφοράς που εκδηλώνεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής στη προσπάθειά του να προσαρμοστεί στο περιβάλλον του.

Αναμφισβήτητα η προσωπικότητα του ατόμου είναι μοναδική, σταθερή και συνεχώς. Ο κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός και ανεπανάληπτος. Η ιδιαιτερότητα αυτή οφείλεται στις διαφορετικές κληρονομικές καταβολές του, αλλά και στις επιδράσεις του περιβάλλοντος που είναι ξεχωριστές για τον καθένα.

Βασικά, η προσωπικότητα του κάθε ατόμου είναι δύσκολο να μεταβληθεί. Βασικές συνήθειες και κίνητρα που αποκτήθηκαν στο διάστημα μιας μεγάλης χρονικής περιόδου δεν είναι εύκολο να αντικατασταθούν από άλλα καινούρια, μάλιστα έχει παρατηρηθεί ότι, ούτε και οι βιολογικοί παράγοντες που διαμορφώνουν κατά μεγάλο μέρος την προσωπικότητα μπορούν να υποστούν βασικές μεταβολές. Από την άλλη πλευρά όμως, το άτομο σε όλη του τη ζωή δεν παύει να δέχεται νέες επιδράσεις, να αποκτάει νέες εμπειρίες, να

ανακαλύπτει νέους τρόπους για την ικανοποίηση των αναγκών του, να αναλαμβάνει νέους ρόλους. Όλες λοιπόν αυτές, οι νέες επιδράσεις έχουν σαν αποτέλεσμα ορισμένες μεταβολές στην προσωπικότητα γιατί το άτομο έχει αλλάξει τους τρόπους της προσαρμογής του στο περιβάλλον.

Αναφέραμε προηγουμένως ότι η προσωπικότητα είναι συνεχής. Την ανέχεια αυτή την αποδίδουν οι κοινωνικοί ρόλοι που αναλαμβάνει το άτομο στα πλαίσια της κοινωνικής του ζωής. Οι παράγοντες που συντελούν στη μονιμότητα, στη σταθερότητα και στη συνέχεια της προσωπικότητας είναι τρεις: ο βιολογικός εξοπλισμός του ατόμου, η μάθηση και οι κοινωνικοί ρόλοι.

Επειδή η προσωπικότητα είναι πολυσύνθετη έννοια, δεν είναι εύκολο να προσδιορίσει κανείς της φύση της. Οι ψυχολόγοι βέβαια έκαναν μια προσπάθεια να καθορίσουν τη φύση της προσωπικότητας, αλλά δεν συμφώνησαν για ένα καθολικά παραδεκτό ορισμό. Ο Allport ύστερα από προσεκτική μελέτη βιβλιογραφίας, κατέταξε τους υπάρχοντες ορισμούς που έθεσαν οι ψυχολόγοι για την προσωπικότητα, σε κατηγορίες.

Μια κατηγορία περιλαμβάνει τους ορισμούς που ταυτίζουν την προσωπικότητα με την αξιολόγηση της συμπεριφοράς του ατόμου από τους άλλους. Οι άλλοι δηλαδή ταυτίζουν την προσωπικότητα ενός άτομο με μια τοπική ιδιότητα της συμπεριφοράς του, που αποτελεί μέρος από την εντύπωση που προκαλεί σε αυτούς. Έτσι, ένα άτομο θεωρείται ότι έχει «απειλητική προσωπικότητα», επιθετική και ευχάριστη προσωπικότητα.

Όσοι ακολουθούν την ψυχολογία της συμπεριφοράς τονίζουν την οργανωτική πλευρά της προσωπικότητας. Δέχονται λοιπόν ότι η προσωπικότητα είναι η οργάνωση της ξεχωριστής για κάθε άτομο συμπεριφοράς, που εκδηλώνεται στις σχέσεις του με τους άλλους.

Επίσης, μια άλλη κατηγορία ψυχολόγων πιστεύει ότι η προσωπικότητα είναι η απαρίθμηση όλων των έμφυτων και επίκτητων γνωρισμάτων του ατόμου.

Τέλος, υπάρχουν και οι ψυχολόγοι που με τον όρο προσωπικότητα εννοούν την συνείδηση του ατόμου για τον εαυτό του, για τις στάσεις του, τις πεποιθήσεις του, τα συναισθήματα του. Το άτομο ενεργεί με βάση τη συνειδητή εικόνα που έχει σχηματίσει για τον εαυτό του, συνεπώς ο εαυτός είναι η μόνιμη οργανωτική δύναμη της συμπεριφοράς του.

Από όλους τους ορισμούς κανένας δεν έγινε παραδεκτός από τους ψυχολόγους για το λόγο ότι δεν εκφράζει όλες τις πλευρές της προσωπικότητας. Ο Allport σε μια προσπάθεια να συνδυάσει τα στοιχεία των παραπάνω ορισμών, διατύπωσε το πιο περιεκτικό ορισμό για την προσωπικότητα.

«Η προσωπικότητα είναι δυναμική οργάνωση μέσα στον άνθρωπο των ψυχοφυσιολογικών συστημάτων που καθορίζει την ιδιαίτερη για τον καθένα προσαρμογή στο περιβάλλον. Αναλύοντας τον παραπάνω ορισμό, βλέπουμε ότι τονίζεται η δομή της προσωπικότητας αλλά και η δυναμική της. Η δομή της αναφέρεται στην περιγραφή των γνωρισμάτων και στην αναμεταξύ τους σχέση, πράγμα που δίνει συνοχή στη προσωπικότητα. Η δυναμική της, αναφέρεται στην επίδραση των γνωρισμάτων αυτών πάνω στην προσαρμογή του ατόμου. Η δυναμική οργάνωση τονίζει ότι η προσωπικότητα αναπτύσσεται και μεταβάλλεται, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει ένα σύστημα που συνδέει τα διάφορα στοιχεία της, ώστε το ένα να επιδρά στο άλλο.

Επιπλέον, τονίζεται ότι η οργάνωση περιλαμβάνει τη λειτουργία και του σώματος αλλά και της ψυχής, ώστε να συγχωνεύονται σε μια προσωπική ενότητα. Η προσωπικότητα έχει πραγματική υπόσταση γιατί η έκφραση «ιδιαίτερη προσαρμογή» τονίζει την έμφαση που δίνει ο Allport στην ατομικότητα. Έτσι, δύο άτομα δεν έχουν την ίδια προσαρμογή στο περιβάλλον, και δεν έχουν την ίδια προσωπικότητα. Τέλος, σχετικά με τον ορισμό που διατύπωσε ο Allport επισημαίνεται ότι έγινε η βάση για την διαμόρφωση άλλων ορισμών από τους ψυχολόγους.

#### **4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την προσωπικότητα**

Οι παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση της προσωπικότητας του ατόμου είναι πολλοί. Μεταξύ των διαφόρων παραγόντων παραθέτουμε τους πιο βασικούς που είναι, η κληρονομικότητα, το περιβάλλον (φυσικό, οικογενειακό, επαγγελματικό, σχολικό κοινωνικό κλπ), ο οργανικός παράγοντας και η ατομική μοίρα του ανθρώπου όπως την εννοεί η επιστήμη της ψυχολογίας.

##### **A) Ο ρόλος της κληρονομικότητας**

Πάνω σε αυτήν εστιάζονται οι επιδράσεις των υπόλοιπων παραγόντων, οι οποίοι συντελούν στην διαμόρφωση της προσωπικότητας. Με τον όρο κληρονομικότητα εννοούμε την μεταβίβαση φυσικών ιδιοτήτων από την μια γενιά στην άλλη. Οι πιο σημαντικοί όμως, μέθοδοι ψυχικής κληρονομικότητας είναι οι εξής:

1) Η γενεαλογική μέθοδος η οποία διακρίνεται και με το όνομα μέθοδος του γενεαλογικού δένδρου. Με την μέθοδο αυτή επιλέγοντας συνήθως άτομα που διακρίνονται για κάποιο χαρακτηριστικό όπως για παράδειγμα για την ιδιοφυία ή την ανεπάρκεια της κλπ.

Η έρευνα αυτή της μεθόδους επικεντρώνεται στην εξέταση βιογραφικών στοιχείων των συγγενών εξ αίματος του συγκεκριμένου προσώπου και ιδίως των προηγούμενων γενεών. Στην περίπτωση αυτή εξετάζεται σε πια συχνότητα και ένταση εμφανίζεται και στους προγόνους το γνώρισμα, το οποίο χαρακτηρίζει έντονα το άτομο, από το οποίο ξεκίνησε η σχετική έρευνα.

Για παράδειγμα αναφέραμε ότι για την εύρεση του συντελεστή κληρονομικότητας χρειάζονται δύο στοιχεία. Το πρώτο στοιχείο αφορά την αναλογία του αριθμού των προγόνων και το δεύτερο είναι η σύγκριση του αριθμού αυτού με το γενεαλογικό δένδρο ενός ατόμου, μέσου τύπου, που διερευνάται ακριβώς για να χρησιμεύει σαν συγκριτικό στοιχείο. Αν η

συχνότητα που συναντάται στο γνώρισμα, είναι η ίδια και στη δεύτερη οικογένεια τότε δεν υπάρχει κληρονομική μεταβίβαση. Υπάρχει μόνο σε περίπτωση που η αναλογία αυτή είναι πολύ πιο μικρή στο γενεαλογικό δένδρο του μέσου τύπου ατόμου.

2) Η στατιστική μέθοδος. Η μέθοδος αυτή δεν ανατρέχει σε πολλές γενεές, αλλά περιορίζεται σε δύο ή το πολύ σε τρεις, και επεκτείνεται ιδιαίτερα σε μεγαλύτερο αριθμό οικογενειών.

Η μέθοδος αυτή εξετάζει την ύπαρξη ενός γνωρίσματος πάνω στους αντιπροσώπους της νέας γενιάς και μετριέται ο βαθμός με τον οποίο εμφανίζεται το γνώρισμα. Μετά από αυτό ακολουθεί ο έλεγχος αν υπάρχει το ίδιο γνώρισμα στους γονείς και έτσι υπολογίζεται ο συντελεστής συνάφειας ή αλλιώς συσχέτισης από τα αριθμητικά δεδομένα των δύο γενεών. Παράδειγμα σχετικό αναφέρεται η έρευνα των γερμανών ειδικών KRAUSE και PETERS, για την κληρονομική μεταβίβαση της ιχνογραφικής ικανότητας.

Ζητήθηκε λοιπόν από 100 ζεύγη γονέων και από τα παιδιά τους να σχεδιάσουν ορισμένα πράγματα. Τα ιχνογραφήματα όπως αποκαλούνται από τους ειδικούς, έχουν βαθμολογηθεί με βάση μια ειδική κλίμακα επιτυχιών και έχει υπολογιστεί η συνάφεια ανάμεσα σε βαθμούς γονέων και παιδιών με αναλογίες σε εκατοστά %.

Το πόρισμα της έρευνας αυτής ήταν ότι πήγαν καλά στο σχέδιο και οι δύο γονείς. Το ίδιο καλά πήγαν στο σχέδιο και τα 75%-90% των παιδιών κλπ. Είναι σαφές το πόρισμα αυτό γιατί προβάλλει ανάγλυφη την κληρονομική βάση του ταλέντου της καλλιτεχνικής ιδιοφυΐας.

3) Η μέθοδος των διδύμων. Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή οι έρευνες διεξάγοντας με βάση τα ζεύγη μονοζυγωτών διδύμων, δηλαδή διδύμων που προέρχονται από το ίδιο εμβρυϊκό κύτταρο. Το βέβαιο στοιχείο, στην περίπτωση αυτή είναι ότι έχουν και οι δύο τις ίδιες κληρονομικές καταβολές. Ο σκοπός της έρευνας αυτής είναι να προσδιορίσει τις ομοιότητες και τις διαφορές ανάμεσα στους διδύμους αυτούς. Επιπλέον, συγκεντρώνει υλικό από

ζεύγη που δεν είναι μονοζυγωτά, αλλά ετεροζυγωτοί δίδυμοι που προέρχονται από διάφορα εμβρυϊκά κύτταρα ή και αδέρφια που δεν είναι δίδυμοι. Το υλικό αυτό παραβάλλεται με το υλικό από διδύμους του πρώτου είδους οι οποίοι προέρχονται από το ίδιο εμβρυϊκό κύτταρα.

Αν οι διαφορές ως προς το γνώρισμα που μελετάται είναι σπάνιες, ανάμεσα στους μονοζυγωτούς τότε είναι φανερό ότι υπάρχει επίδραση του κληρονομικού παράγοντα. Σαν παράδειγμα σχετικό αναφέραμε την έρευνα του Σμιθ για την κληρονομική μεταβίβαση ψυχικών νόσων, πάνω σε τρώφιμους ασύλων και ψυχιάτρων. Από τα 21 ζευγάρια μονοζυγωτών διδύμων, στα 14 ζευγάρια, η ψυχική πάθηση, η γνωστή σχιζοφρένεια, είχε εκδηλωθεί και στους αδερφούς, δηλαδή στα 2/3 από τα ζευγάρια αυτά που εξετάστηκαν. Παράλληλα όμως, η συγκριτική εξέταση 37 ζευγαριών δίδυμων ετεροζυγωτών, απεκάλυψε ότι ο ένας αδερφός είχε προσβληθεί από την ασθένεια κλπ.

## **B) Το περιβάλλον**

Στην ψυχολογία, με τον όρο «περιβάλλον» εννοούμε, ότι δεν είναι το ίδιο το άτομο. Το περιβάλλον το διακρίνουμε σε φυσικό, κοινωνικών, πνευματικό και πολιτιστικό, εποχιακό ή κλίμα της εποχής, επαγγελματικό κλπ.

## **Γ) Οργανικός παράγοντας**

Σύμφωνα με τον παράγοντα αυτό η κατάσταση του σωματικού οργανισμού, συνδυάζεται με την ψυχική ζωή του ατόμου. Σωματικά και ψυχικά γνωρίσματα, είναι σύμφωνα και τα πρώτα ορίζουν τα δεύτερα.

Οι οργανικές καταστάσεις που επενεργούν μόνιμα στο νευρικό σύστημα, επηρεάζουν με αυτό τη ψυχική υπόσταση. Η συνάφεια που παρατηρείται ανάμεσα στο σωματικό οργανισμό και στα γνωρίσματα της προσωπικότητας είναι άμεση. Υπάρχει όμως περίπτωση να επηρεαστεί και έμμεσα ψυχικά το άτομο από την κατάσταση του σωματικού οργανισμού δηλαδή εσωατομικά και εξωατομικά.

Τα στοιχεία και τα γνωρίσματα του σωματικού οργανισμού τα οποία ξεχωρίζουν για την συνάφεια της με την ψυχική υπόσταση αυτού, είναι πολλά. Τα πιο σημαντικά που επισημαίνονται είναι ο τύπος της σωματικής δομής, η λειτουργία των ενδοκρινών αδένων, η υφή του νευρικού συστήματος, η ευπάθεια στις αρρώστιες κλπ.

#### **Δ) Η ατομική μοίρα**

Στην περίπτωση αυτή η ψυχολογία με τον όρο μοίρα εννοεί το σύνολο εκείνων που αναμένουν να επηρεάσουν τη ζωή του ατόμου και ιδιαίτερα επέρχονται στην παιδική ηλικία, η οποία είναι η πιο κρίσιμη περίοδος για την διαμόρφωση της προσωπικότητας.

#### **4.3 Τοπολογίες**

Είναι γνωστό ότι η προσωπικότητα ακολουθεί μια εξελικτική πορεία παράλα αυτά όμως, πολλοί ψυχολόγοι καθώς και φιλόσοφοι προσπάθησαν να εντάξουν τους ανθρώπους σε κατηγορίες ή τύπους με βάση το ένα ή το άλλο χαρακτηριστικό τους.

Ο Ιπποκράτης είναι ο πρώτος που διαμόρφωσε διάφορους τρόπους και προσπάθησε να εντάξει τα διάφορα πρόσωπα σε αυτούς. Χαρακτήριζε τους ανθρώπους με βάση το αν στον οργανισμό υπερισχύει η χολή, το αίμα το φλέγμα ή η μέλαινα (μαύρη) χολή. Καθόρισε 4 κύριους τύπους για την ανθρώπινη προσωπικότητα:

α) Ο αιματώδης, που χαρακτηρίζεται σαν άτομο αισιόδοξο, χαρούμενο, κοινωνικό και πρόθυμο.

β) Ο φλεγματικός ο οποίος χαρακτηρίζεται από ψυχρότητα, υπομονή, σταθερότητα, ηρεμία, απάθεια.

γ) Ο χολερικός ο οποίος είναι ερεθιστικός, πρακτικός, ανερέθιστος, δύσπιστος, γκρινιάρης.



δ) Ο μελαγχολικός, που χαρακτηρίζεται από έντονη συναισθηματικότητα, απαισιοδοξία και εσωστρέφεια.

Ο Γερμανός ψυχίατρος Kretschmer (1921) διακρίνει 3 ανθρώπινους τύπους, μετά από παρατηρήσεις που πραγματοποίησε σε ψυχικά ασθενείς και διαπίστωσε ότι υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στη σωματική κατάσταση και τη ψυχική διαταραχή, με βάση τη σωματική τους διάπλαση.

Πιστεύοντας λοιπόν ότι η κάθε μορφή της προσωπικότητας έχει βιολογική βάση, διακρίνει τους ακόλουθους τύπους:

1) Ο πυκνικός είναι άτομο κυκλοθυμικό, καλοσικατό, κοινωνικό και δραστήριο.

2) Ο λεπτόσωμος χαρακτηρίζεται από εμμονή στις ιδέες και τις απόψεις του και είναι άτομα δύσκολα προσαρμόσιμο.

3) Ο αθλητικός χαρακτηρίζεται, κύρια, σαν άτομο αργό και ράθυμο στις συναισθηματικές εναλλαγές.

Μετά τον Ιπποκράτη, πρέπει να πούμε ότι και πολλοί άλλοι ειδικοί επιστήμονες ασχολήθηκαν με τους τύπους της προσωπικότητας, όπως π.χ. ο Sheldon που ύστερα από ειδικές μελέτες διαπίστωσε, ότι υπάρχει μεγάλη συσχέτιση μεταξύ ορισμένων τύπων σωματικής διάπλασης και διαφόρων μορφών συναισθηματικής κατάστασης. Οι τύποι αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

α) Ο ενδομορφικός που έχει τάση για πάχος και αρέσκεται στην ηρεμία και στην ανάπαυση, οι διαθέσεις του για τους συνανθρώπους του είναι καλές.

β) Ο μεσομορφικός τύπος, που είναι μυώδης και διακρίνεται για την κινητικότητα του και την τάση για άσκηση ελέγχου πάνω στα άτομα.

γ) Ο εκτομορφικός τύπος, ο οποίος είναι αδύνατος, έχει τάση για αυτοπεριορισμό και αποφεύγει τους συνανθρώπους του. Αρέσκεται στη μουσική και γενικά στις πνευματικές εκδηλώσεις και ενοχλήσεις.

Επιπλέον, ο Spranger διακρίνει έξι κύριους τύπους προσωπικότητας, τον θεωρητικό, τον οικονομικό, τον αισθητικό, τον κοινωνικό, τον πολιτικό και το θρησκευτικό.

Ο θεωρητικός τύπος, διακρίνεται για την τάση του να βρει την αλήθεια. Θέλει να εξετάζει, τι είναι αλήθεια και τι είναι ψέμα. Ο τύπος αυτός πλησιάζει στους επιστήμονες, ερευνητές και γενικά στους ανθρώπους του πνεύματος.

Ο οικονομικός τύπος, εξετάζει τα πάντα από οικονομικής συνήθως απόψεως. Έχει πρακτικό και ωφελιμιστικό πνεύμα. Είναι ο τύπος του εμπόρου και ειδικότερα αυτού που ασχολείται με την παραγωγή και την κυκλοφορία των υλικών αγαθών.

Ο αισθητικός τύπος, στρέφεται στο ακραίο. Εξετάζει το καθετί από πλευράς καλαισθητικής. Έχει τάση για καλλιτεχνία.

Ο κοινωνικός τύπος, θεωρεί σαν πιο μεγάλη αξία την αγάπη για τον άνθρωπο. Συνήθως είναι ευγενής και αλτρουιστής και προσφέρει τον εαυτό του στην εξυπηρέτηση του συνόλου. Πλησιάζει τον θρησκευτικό τύπο. Αρμόζουν σε αυτόν, πιο πολύ, οι εργασίες κοινωνικού λειτουργού.

Ο πολιτικός τύπος, θέτει σαν βάση της ζωής του τη δύναμη. Επιδιώκει πάντα να ηγείται. Είναι άνθρωπος δυναμικός και έχει τάση για επιβολή. Παρουσιάζει καταλληλότητα, κυρίως σε εργασίες διοικητικές και γενικότερα ηγετικές.

Ο θρησκευτικός τύπος, θεωρεί ως αξία υπέρτατη την θρησκευτική. Έχει σαν ιδανικό του να πλησιάζει το ανώτατο ον, τον Θεό. Οι άνθρωποι αυτοί ακολουθούν συνήθως, δύο οδούς, η μια είναι του ασκητισμού, που καθιστά αυτής ως αρνητές της ζωής. Η άλλη η οδός είναι της αναγνώρισης της ζωής ως ανώτατης αξίας της ενεργούς συμμετοχής σε αυτήν, η οποία τους πλησιάζει πολύ στον κοινωνικό τύπο.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία συμπεραίνουμε ότι η κρίση σχετικά με έναν ανθρώπινο τύπο, στηρίζεται στην αναλυτική έρευνα όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού στοιχείων, έπειτα προχωρεί σε μια συνθετική αποκατάσταση των σχέσεων των στοιχείων αυτών.

Επίσης, οι κοινωνιολόγοι καθορίζουν τύπους ανάλογα με το ρόλο που αναλαμβάνει το άτομο στην κοινωνική ομάδα και η συμπεριφορά του προς τα άλλα άτομα.

1) Ο ηγετικός ο οποίος αναζητεί και αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες σε δύσκολες περιστάσεις. Έχει αυξημένο κύρος και ασκεί γοητεία στους οπαδούς και θαυμαστές του. Δημιουργεί μεγάλο κύκλο γνωριμιών. Και έχει την ικανότητα να διακρίνει τις ιδιαίτερες ικανότητες και την αξία των προσώπων.

2) Ο συνειδητός οπαδός που ακολουθεί πιστά τον αρχηγό, πιστεύοντας ότι στο ισχυρό θα βρει υποστήριξη και πραγματοποίηση των ιδεών του.

3) Ο μιμούμενος ο οποίος ακολουθεί εύκολα τις ιδέες μεμονωμένων ατόμων ή μιας ομάδας στην οποία μιμήθηκε χωρίς πολλή σκέψη. Διακρίνεται για την πειθαρχία και την κοινωνικότητα του.

4) Ο υποβαλλόμενος ο οποίος επηρεάζεται από ιδέες και γνώμες προσώπων, από τη διαφήμιση και τη δημιουργία.

5) Ο ασταθής που αδυνατεί να ενταχθεί κοινωνικά και να παραμείνει μόνιμα και σταθερά σε μια ομάδα. Δυσκολεύεται να πειθαρχήσει και να φέρει τάξη στη ζωή του. Εύκολα εγκαταλείπει το επάγγελμά του, την οικογένειά του και τα καθήκοντά του.

6) Ο αντικοινωνικός ο οποίος εκδηλώνει καταστροφική διάθεση και επιθετικότητα. Επιπλέον, εκδηλώνει εχθρότητα και μίσος για την κοινωνία και για κάθε ομαδικό έργο. Επωφελείται από κάθε εξέγερση και έκτακτο γεγονός, για να επιδοθεί σε ταραχές, εγκληματικές πράξεις και βιαιότητες.

#### **4.4 Θεωρίες της Προσωπικότητας**

##### **4.4.1 Η ψυχανάλυση του Freud**

Η ψυχανάλυση που άρχισε από τον ιδρυτή του Freud σαν τρόπος θεραπείας διαταραγμένων ατόμων, εξελίχτηκε σε ψυχολογική θεωρία που

έφερε μια πραγματική επανάσταση στη παραπέρα εξέλιξη της ψυχολογίας. Είναι η μόνη θεωρία που άνοιξε ένα καινούριο δρόμο για την εξερεύνηση του ψυχικού κόσμου του ανθρώπου με την ανακάλυψη της ασυνείδητης περιοχής της ψυχής και με την έμφαση, που έδωσε στο ρόλο των πρώτων εμπειριών του ανθρώπου για την ανάπτυξη της προσωπικότητας και την προσαρμογή του.

Οι κεντρικές ιδέες της θεωρίας αυτής είναι οι παρακάτω:

α) Ολόκληρη η συμπεριφορά του ανθρώπου έχει μια βαθύτερη ψυχολογική αιτία.

β) Η παραδοχή ότι ο πιο μεγάλος των αιτιών, τα οποία προκαλούν τη συμπεριφορά μας, δεν μπορούν να γίνουν αντικείμενα της συνείδησής μας. Για αυτό σε πολλές περιπτώσεις, κάνουμε ενέργειες που αγνοούμε τα αίτια.

γ) Από τη φύση του ο άνθρωπος, αποφεύγει τις δυσάρεστες για αυτόν καταστάσεις και αναζητεί την ευχαρίστηση στο υποσυνείδητο του.

δ) Οι επιθυμίες, τα μίσση, οι σκέψεις, οι συγκινήσεις, απογοητεύσεις που απωθεί στο υποσυνείδητό του ο άνθρωπος, μπορούν να διατηρηθούν σε έλεγχο μόνο με την θυσία άλλων πλευρών της προσωπικότητας.

Η προσωπικότητα του ανθρώπου, σύμφωνα με τον Freud, αποτελείται από τρεις τομές:

α) Το εκείνο: Με τη λέξη αυτή ο Freud, προσδιορίζει τις πρωτόγονες ορμές. Η διατήρηση της ακεραιότητας του σώματος και η αναπαραγωγή, θεωρούνται σαν λειτουργίες του «συνόλου».

Η ανάγκη για εξάρτηση, οι επιθετικές εκδηλώσεις, η οργή και η σεξουαλική ορμή, θεωρούνται πάντοτε σαν παρορμήσεις του «εκείνο». Περιλαμβάνει πιο γενικά βιολογικά στοιχεία και έχει σαν χαρακτηριστικά, το ζώδες, την απειθαρχία στους κοινωνικούς νόμους και την τάση για ικανοποίηση όλων των ορέξεων του ανθρώπου. Δεν υπακούει στους κανόνες της λογικής, είναι επιθετικό και ανώριμο, επιζητεί πάντοτε την ευχαρίστηση, χωρίς ποτέ να ικανοποιείται πλήρως.

β) Το «εγώ» είναι το τμήμα του εαυτού μας που μετράει και αισθάνεται την πραγματικότητα. Περικλείει το μέρος της προσωπικότητας που έχει αναλάβει τις σχέσεις του οργανισμού με τον εξωτερικό κόσμο. Ασκεί το συνειδητό έλεγχο με τη σκέψη, τα αισθήματα, τη δράση. Διατηρεί την αρμονία ανάμεσα στις ορμές, το ένστικτο και τις απαιτήσεις και τις εντολές του «υπέρ-εγώ». Είναι σαν ένας μεσολαβητής, που κατευθύνει τη συμπεριφορά σε συμβιβασμούς, οι οποίοι είναι παραδεκτοί από το «εκείνο» και το «υπέρ-εγώ».

Οι λειτουργίες του «εγώ», γίνονται βασικά στο συνειδητό επίπεδο. Τροποποιεί, εξιδανικεύει τις πρωτόγονες παρορμήσεις, σε κοινωνικά αποδεκτές συμπεριφοράς. Έτσι γίνεται ισχυρό και μπορεί να αντιμετωπίζει αντίξοες συνθήκες ζωής, χωρίς να καταφεύγει σε άκαμπτους μηχανισμούς, όπως κάνουν τα νευρωτικά άτομα και τα παιδιά.

Το «εγώ» δεν επηρεάζεται από ηθικές αξίες, αλλά προσπαθεί να βρει τρόπους για καλύτερη εξυπηρέτηση των βιολογικών αναγκών του ατόμου, χωρίς να εκθέτει αυτόν τον κίνδυνο της βιολογικής καταστροφής, ή της κοινωνικής απορρίψεως.

γ) Το «υπέρ-εγώ». Η ιδιαίτερη λειτουργία του είναι η διατήρηση των ηθικών αξιών. Χαρακτηρίζεται ως ο ηθικό σύμβουλος της προσωπικότητας. Το τμήμα αυτό της προσωπικότητας αρχίζει να οργανώνεται από το πέμπτο έτος της ηλικίας και φθάνει μέχρι τα χρόνια της εφηβείας ή της νεότητας.

Το υπέρ-εγώ σχηματίζεται από την ταύτισή του με τους γονείς αρχικά και ύστερα με την ταύτιση με κάθε άλλη αρχή, που περιλαμβάνει υποχρεώσεις και απαγορεύσεις.

Οι ηθικές απαιτήσεις της κοινωνίας μπαίνουν και οργανώνονται μέσα σε ένα υποσυνείδητο σύστημα, από νόμου και η προσωποποίηση τους είναι το «υπέρ-εγώ». Αυτό ενεργεί σαν προϊστάμενος πάνω στο εγώ και κινητοποιεί τον μηχανισμό των απωθήσεων.

Το υπέρ-εγώ τιμωρεί και είναι ο δημιουργός του άγχους και των αισθημάτων ενοχής και τύψεων. Όταν είναι άκαμπτο, μπορεί να δημιουργήσει την αγχώδη νευρωτική προσωπικότητα.

Παρόμοιο με το «υπέρ-εγώ», είναι και το «ιδανικό-εγώ» δηλαδή η εικόνα που σχηματίζει κάποιος για το τι θέλει να γίνει. Έτσι το Υπέρ-εγώ, σπρώχνει συνέχεια το εγώ στις περιοχές που βρίσκονται τα ιδανικά.

Στον ανταγωνισμό που παρακρατείται μεταξύ του «εκείνου». «εγώ» και «υπερεγώ», αν δεν έρθουν σε ισορροπία και αν κάποιο από τα μέρη αυτά αποκτήσει πλήρη έλεγχο της προσωπικότητας τότε δημιουργείται ανάλογα την περίπτωση κάποια ανωμαλία.

Από τα παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι η ομαλή προσωπικότητα είναι, εκείνη η οποία έχει εξισορροπήσει τις απαιτήσεις του «εκείνου» του «εγώ» και του «υπέρ-εγώ». Κατά αυτόν τον τρόπο, το άτομο έχει κατορθώσει να παίξει τον ατομικό του ρόλο σε σχέση με τους θεσμούς που διαμορφώνει η κοινωνία.

Την αντίληψη που υποστήριζε αρχικά ο Freud, για τη σχέση μεταξύ του συνειδητού και του μη συνειδητού, την εγκατάλειψε αργότερα γιατί διαπίστωσε όπως υποστηρίζει, ότι υπάρχουν άνθρωποι, οι οποίοι δεν έχουν καμία αυτοκριτική δύναμη και στην ουσία δεν έχουν συνείδηση. Η διαπίστωση αυτή σύμφωνα με τον Freud σημαίνει ότι δεν είναι μη συνειδητό μόνο εκείνο που έχει απωθηθεί, αλλά και εκείνο που απωθεί. Όπως λέει λοιπόν ο Freud, οι απωθήσεις τελικώς από μια αρχή, η οποία ενυπάρχει μέσα στο εγώ και την αρχή αυτή την ονομάζει ο Freud υπέρ-εγώ.

Το τομέα Υπέρ-εγώ ο Freud ζήτησε μέσα από την εμπειρία να την στηρίζει μέσα στο Εγώ με την ανάλυση της παιδικής ψυχής. Οι τάσεις της ψυχής του παιδιού, όπως αναφέρει, αναστέλλονται στην αρχή από την αυθεντία των γονέων, δηλαδή από μια εξωτερική εξουσία, η οποία του επιβάλλεται. Αργότερα, όμως η εξωτερική αυτή εξουσία μεταβάλλεται σε εσωτερική,

δηλαδή τη θέση της αυθεντίας των γονέων την καταλαμβάνει το υπέρ-εγώ, το οποίο είναι το ιδανικό Εγώ. Συνάμα είναι και ο φορέας της συνείδησης.

Αυτό το ιδανικό εγώ, είναι καρπός των παιδικών παραστάσεων και του θαυμασμού που έχουν τα παιδιά στην τελειότητα των γονέων τους, την οποία κάποτε τα παιδιά την πίστευαν.

#### 4.4.2 Η αναλυτική ψυχολογία του CARL GUSTAV JUNG

Ο C. Jung, Ελβετός ψυχολόγος και ψυχίατρος, μαθητής, φίλος και συνεργάτης του Freud, εγκατέλειψε το δάσκαλό του, προκειμένου να δημιουργήσει δική του σχολή με το όνομα «αναλυτική ψυχολογία», η οποία αποτελεί μια προσπάθεια τροποποίησης της ψυχανάλυσης.

Ο Jung δεν συμεριζόταν καθόλου την ιδέα που είχε ο Freud σχετικά με τον σκοπό της ωριμότητας που όπως υποστήριζε ήταν να θέσει υπό έλεγχο τα παιδικά σεξουαλικά ένστικτα. Ο Jung θεωρούσε ότι είμαστε θρησκευτικά όντα, των οποίων οι ασυνείδητες ρίζες ανατρέχουν την πολύ μακρινή αρχή της ανθρώπινης ζωής. Υποστηρίζει επίσης, ότι ο σκοπός της ύπαρξής μας συνίσταται στην ενοποίηση των συνειδητών μας αντιλήψεων του εξωτερικού κόσμου με τις ασυνείδητες, μυστικιστικές εμπειρίες.

Ο Jung κατευθυνόμενος στην αναλυτική ψυχολογίας προσπαθεί να εξιχνιάσει στο βάθος της ψυχής του ανθρώπου και να ερευνήσει την ασυνείδητη περιοχή σε συνάρτηση με τη συνείδηση. Θεωρεί ότι η συνείδηση είναι η ικανότητα του Εγώ να γνωρίζει, να έχει βιώματα και συνειδητή εμπειρία. Η έννοια του ασυνείδητου δεν είναι δυνατόν να ορισθεί θετικά. Αποτελεί όμως μια πραγματικότητα.

Ο Jung διακρίνει το ασυνείδητο σε προσωπικό ασυνείδητο και σε απρόσωπο ή κοινωνικό ή συλλογικό ή φυλετικό ασυνείδητο. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει στοιχεία όπως α) παραστάσεις οδυνηρές, απωθημένες

β) αντιλήψεις μη φανερές, ασαφείς στις αισθήσεις γ) ξεχασμένες εμπειρίες δ) καταστάσεις και γεγονότα που δεν μπορούν να γίνουν συνειδητά.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει βασικά στοιχεία όπως οι Αρχέτυποι, οι οποίοι είναι έμφυτες προδιαθέσεις για την δημιουργία παραστάσεων και εικόνων, οι αφορμές των εικόνων, που είναι σε αδράνεια σε κάθε ανθρώπινη ψυχή.

Επιπλέον, ο Jung διέκρινε τέσσερις θεμελιώδεις ψυχικές λειτουργίες οι οποίες αναλύονται ως οι τάσεις της ψυχής για ενέργεια. Είναι οι εξής: α) η διάνοηση β) το συναίσθημα γ) η αντίληψη με τις αισθήσεις και δ) η ενόραση. Σύμφωνα με τη διάκριση των ψυχικών λειτουργιών ο Jung προτείνει επίσης τέσσερις ψυχολογικούς τύπους: τον διανοητικό, τον συναισθηματικό, τον κατ' αίσθηση αντιληπτικό και τον ενορατικό. Οι τύποι όμως αυτοί είναι δυνατό να στρέφονται είτε προς τα έξω είτε προς τα μέσα για να αντλήσουν δυνάμεις για ενέργεια. Έτσι, ανάλογα με την εκδήλωση της προσωπικότητας του ατόμου και του τρόπου και την ετοιμότητα του να αντιδρά στις διάφορες καταστάσεις προς το εσωτερικό ή εξωτερικό ο περιβάλλον, ο Jung τον χαρακτηρίζει σαν εξωστρεφής ή εσωστρεφής.

Εξωστρεφής όπως αναφέρει ο Jung στην εργασία του «το ασυνείδητο στον ομαλό και στον ανώμαλο ψυχικό βίο», είναι ο άνθρωπος που είναι στραμμένος προς τον εξωτερικό κόσμο. Τον προσελκύουν ιδιαίτερα τα εξωτερικά αντικείμενα τα οποία του αποσκοπούν όλη την προσοχή. Οι άγνωστε και νέες καταστάσεις και εμπειρίες τον δελεάζουν. Τρέχει πολύ γρήγορα για να γνωρίσει κάτι νέο. Χαρακτηριστικό του επίσης είναι ότι πρώτα ενεργεί και μετά σκέπτεται τι έκανε. Οι ενέργειές του είναι γρήγορες επειδή δεν υπόκεινται σε αμφιβολίες ή δισταγμούς. Μερικά από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του εξωστρεφούς είναι τα ακόλουθα: εύκολη προσαρμογή, σύναψη σχέσεων, φιλοφροσύνη, κοινωνικότητα, ιδιαίτερη προσοχή στην εξωτερική εμφάνιση.



Εσωστρεφής ή ενδοστρεφής είναι το αντίθετο του εξωστρεφούς. Το επίκεντρό του είναι ο εσωτερικός του κόσμος. Βλέπει υποκειμενικά την πραγματικότητα. Αδιαφορεί για την γνώμη των άλλων. Είναι ολιγόλογος, ατημέλητος, εκκεντρικός, ευερέθιστος και απότομος. Έχει όμως ανεπτυγμένο το συναίσθημα του καθήκοντος. Δυσκολεύεται να κάνει δημόσιες σχέσεις. Δεν μοιράζεται τις χαρές ή τις λύπες του με άλλους, αλλά τις κρατά για τον εαυτό του και μένει κλεισμένος στον εαυτό του. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό του είναι ότι σκέπτεται πριν ενεργήσει, αντίθετα δηλαδή με τον εξωστρεφή. Για αυτό το λόγο η κάθε του πράξη επιβραδύνεται.

Οι απόψεις του Jung βρίσκουν απήχηση και στον επαγγελματικό προσανατολισμό του ανθρώπου. Επικρατεί η άποψη ότι οι εξωστρεφείς είναι άνθρωποι της σκέψεως. Οι επιχειρηματίες έχουν τάση προς την εξωστρέφεια, ενώ οι επιστήμονες προς την εσωστρέφεια. Τα στελέχη των επιχειρήσεων και οι εργοδηγοί που έχουν ως καθήκον την εποπτεία άλλων είναι πιθανόν εξωστρεφείς, ενώ τα βασικά στελέχη ίσως εμφανίζουν μια συμπεριφορά που βρίσκεται μεταξύ των δύο.

Μεγάλη σημασία για του προϊστάμενους αποδίδεται στη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας διότι τα άτομα που είναι εξωστρεφή πιθανό να επηρεασθούν με την χρησιμοποίηση μεθόδων που δεν είναι κατάλληλες για εξωστρεφείς. Η ενέργεια, η ταχύτητα, η ευκαιρία και η πρόκληση ανταποκρίνεται περισσότερο προς τους εξωστρεφείς, ενώ ο έπαινος, η προσοχή και η ακρίβεια στους εσωστρεφείς.

Υπάρχει όμως και η περίπτωση, η εκλογή ενός επαγγέλματος να επηρεασθεί από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς των ατόμων. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται κατά την επιλογή των εργαζομένων ή κατά την διαδικασία του επαγγελματικού προσανατολισμού, για να βρίσκονται επαγγέλματα ή θέσεις εργασίας, που είναι καλύτερες και καταλληλότερες από άλλες επιλογές. Ο εσωστρεφείς έχει παρατηρηθεί ότι επαναστατεί όταν διατάσσεται, με αυτή την αντίδραση, δεν πρέπει να ακολουθήσει το

στρατιωτικό επάγγελμα ή επηρεάζεται εύκολα όταν χρειασθεί να μιλάει σε πλήθος. Ίσως δεν πρέπει να προτιμήσει το επάγγελμα του εμπόρου ή του πωλητού γενικότερα.

#### **4.4.3 Η ατομική ψυχολογία του ALFRED ADLER**

Ο Αυστριακός ψυχίατρος Alfred Adler, διαχωρίζοντας τη θέση του από τον Freud, αρνείται την παντοδυναμία της σεξουαλικότητας σαν καθοριστικού παράγοντα της προσωπικότητας και σαν αιτία των νευρώσεων. Για τον Adler, βασικό κίνητρο της ανθρώπινης δραστηριότητας είναι η ορμή για κοινωνική αναγνώριση. Για τον ίδιο του οποίου η παιδική ηλικία χαρακτηρίζονταν από αδυναμίες και λύπες, οι κοινωνικοί και οι ατομικοί παράγοντες είναι καθοριστικοί.

α) Η ατομική ψυχολογία του Adler δίνει ιδιαίτερη βάση στην ανθρώπινη κοινωνία και κατ' επέκταση στο κοινωνικό συναίσθημα. Ο άνθρωπος είναι αδύνατον να υπάρξει χωρίς στενή επαφή, επικοινωνία και συνεργασία με άλλους ανθρώπους. Για παράδειγμα, για να κατασκευασθούν τα είδη που χρησιμοποιούμε στην καθημερινή ζωή απαιτείται η συνεργασία χιλιάδων ανθρώπων. Γνωρίζουμε ότι η στενή επικοινωνία με το κοινωνικό περιβάλλον μπορεί να διαμορφώσει τον χαρακτήρα του ατόμου αλλά δεν μπορούμε να γνωρίζουμε μέχρι ποιο βαθμό μπορεί να επιτευχθεί η επικοινωνία αυτή. Υποστηρίζεται ότι ο άνθρωπος δεν είναι απλό δημιούργημα του περιβάλλοντος του, αλλά υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που πρέπει να εξετασθούν. Ο άνθρωπος δεν αντιδρά απλώς τις διάφορες καταστάσεις αλλά υιοθετεί μια ατομική στάση. Η στάση αυτή εξαρτάται από τις εντυπώσεις που σχηματίζει το άτομο κατά την παιδική του ηλικία. Έτσι, αποφασιστικός παράγοντας για την ανάπτυξη του χαρακτήρα του ατόμου δεν βασίζεται αποκλειστικά στις επιδράσεις που δέχεται από το περιβάλλον αλλά στην στάση που αυτό λαμβάνει απέναντι στο περιβάλλον.

Το κοινωνικό συναίσθημα είναι έμφυτο στο καθένα και μέσα από αυτό απορρέει η τάση του ανθρώπου να προσαρμόζεται στους αυθαίρετους όρους του περιβάλλοντος.

Το έμφυτο αυτό χαρακτηριστικό που είναι κοινό σε όλους, απαιτείται να αναπτυχθεί για να δώσει την ικανότητα στο άτομο να εκπληρώσει τις πολύπλοκες απαιτήσεις της κοινωνία, μέσα στη οποία ζει ο πολιτισμένος, ώριμος άνθρωπος.

Εκείνο που θα πρέπει να θεωρηθεί ως μέτρο της ανάπτυξης του κοινωνικού συναισθήματος, είναι η ικανότητα που έχει ο άνθρωπος για συνεργασία.

Ο Αυστριακός ψυχίατρος Adler κάνει μια σημαντική διάκριση του κοινωνικού συναισθήματος, σε δύο κατηγορίες, στο υποκειμενικό και στο αντικειμενικό κοινωνικό συναίσθημα.

Το υποκειμενικό κοινωνικό συναίσθημα είναι αυτό που εκφράζεται μέσω της συνείδησης του ατόμου δηλαδή συνειδητοποιεί ο άνθρωπος ότι έχει με τους άλλους ανθρώπους κάτι κοινό. Από την άλλη το αντικειμενικό κοινωνικό συναίσθημα είναι αυτό που εκφράζεται από το κατά πόσο το άτομο καθεαυτό μπορεί, έχει την ικανότητα να συνεργαστεί με τα άλλα άτομα στη ζωή και από αυτό εξαρτάται η ταχύτητα με την οποία το άτομο δημιουργεί σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους και μέχρι ποιο βαθμό μπορεί να προσαρμοστεί με τους άλλους.

Είναι σημαντικό για την συνεργασία, οι συνεργάτες να είναι καλοί. Με τον όρο καλοί, εννοούμε να απαιτούν λιγότερα από όσα δίνουμε και να είναι πρόθυμοι για συνεργασία. Η προθυμία αυτή φαίνεται κυρίως στις δύσκολες καταστάσεις και περιστάσεις, ο τρόπος με τον οποίος θα συμπεριφερθεί. Στις καταστάσεις αυτές θα δείξει το άτομο αν έχει κοινωνική νοοτροπία ή όχι.

Μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι οι δυσκολίες και οι αποτυχίες δεν θα πρέπει να αποτελούν αφορμή αποδοκιμασίας αλλά

δοκιμασίας, η οποία θα αποδεικνύει την προθυμία που έχουν οι άνθρωποι για συνεργασία.

Μέσω του κοινωνικού συναισθήματος δημιουργείται μια στάση απέναντι στη ζωή, ένας πόθος για συνεργασία με τους άλλους ανθρώπους και ικανότητα ώστε οι άνθρωποι να χειρίζονται με ορθό τρόπο τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τη ζωή.

Η στάση λοιπόν που παίρνει ο άνθρωπος αντικρίζοντας τα ποικίλα προβλήματα της ζωής, σύμφωνα με τον Adler, δίνει την πραγματική εικόνα για το κατά πόσο ο άνθρωπος αυτός έχει την προθυμία να συνεργαστεί με τους άλλους ανθρώπους, να ζήσει μαζί τους, και κατά πόσο έχει μέσα του ανεπτυγμένο το κοινωνικό συναίσθημα.

Η γνήσια κοινωνικότητα του ανθρώπου σύμφωνα με την άποψη του Wexberg, εκφράζεται με την αντικειμενικότητα, τη λογική σκέψη, την προθυμία για απόδοση, την προθυμία για αφοσίωση και την ευθύνη για πράξη, παράσταση, αίσθηση. Όσον αφορά την αντικειμενικότητα μόνο ο συνάνθρωπος έχει την ικανότητα να βάζει το πρόσωπο απέναντι στο αντικείμενο δηλαδή είναι αντικειμενικός.

Ο Wexberg συνεχίζει και αναφέρει ότι η λογική σκέψη είναι αυτή η οποία μέσω της συνέπειας δίνει στον άνθρωπο το θάρρος για αμερόληπτη παρατήρηση των καταστάσεων, βάζοντας κατά μέρος τις προσωπικές επιθυμίες και προκαταλήψεις που περιορίζουν.

Υποστηρίζει επιπλέον ότι ο συνάνθρωπος μαζί με την προθυμία για απόδοση και την προθυμία για αφοσίωση στη φύση και στη τέχνη μπορεί να συμβάλλει δυναμικά στη γενική ευημερία αλλά και στην περαιτέρω ανάπτυξη.

Είναι εξίσου σημαντικό να μπορούμε να βλέπουμε και να αναγνωρίζουμε με τη δική μας έννοια τον άνθρωπο γιατί έτσι μπορούμε να τον βοηθήσουμε να βγει από τις πλάνες του και να τον οδηγήσουμε στο αίσθημα κοινωνικότητας, στην αδιάσειστη λογική της ανθρώπινης συμβιώσεως.

β) Οι διασημότερες έννοιες που χρησιμοποιούνται από το ευρύ κοινό για την Ατομική ψυχολογία είναι το συναίσθημα ή σύμπλεγμα μειονεκτικότητας ή κατωτερότητας. Σύμφωνα με τον Adler, ένα από τα σπουδαιότερα γεγονότα της ψυχικής ζωής που βρίσκεται καλά ριζωμένο στο εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου είναι το αίσθημα κατωτερότητας.

Στην κοινωνία μας μπορούμε να ανακαλύψουμε πόσο σημαντικό ρόλο παίζουν τα χάρδια ή η παραμέληση, στην παρεμπόδιση ενός παιδιού να γίνει χρήσιμο μέλος της πάνω στο ζήτημα αυτό πρέπει να αναζητήσουμε εκείνους τους παράγοντες που επενεργούν στη ψυχή του χαϊδεμένου αλλά και του παραμελημένου παιδιού για να δούμε πως διαταράσσεται το έμφυτο συναίσθημα.

Έντονο το συναίσθημα της μειονεκτικότητας παρατηρείται στα χαϊδεμένα και παραμελημένα παιδιά. Κάτω από την επιρροή του συναισθήματος αυτού, το παιδί υιοθετεί μια εχθρική στάση προς την κοινωνία και αντιστέκεται στους κοινωνικούς κανόνες. Στη ψυχή των παιδιών και αργότερα των ωρίμων, όλες οι ιδέες της αποστροφής συνδέονται αναπόφευκτα με το υποκειμενικό συναίσθημα, ότι είναι κάτι λιγότερο, από τους άλλους. Το παιδί φαντάζεται ότι οι άλλοι αξίζουν περισσότερο από αυτό λόγω της αντίθεσης που παρατηρεί μεταξύ της δυνάμεώς του και της δυνάμεώς των άλλων.

Το παιδί, ακόμα και όταν γίνει ενήλικος αισθάνεται μέσα του αδιάκοπα το κέντρισμα των ατελειών του και προσπαθεί με όλη του τη δύναμη να βελτιωθεί γιατί έτσι πιστεύει ότι θα ανέβει η υπόληψή του στην κοινωνία και θα γίνει αποδεκτός. Αλλά με την παραδοχή του ότι η αξία του είναι μικρή ή ότι η δύναμή του δεν αρκεί φαντάζεται ότι θα έρθει πιο κοντά στη κοινωνία αν έχει αποκτήσει προηγουμένως μια ανώτερη θέση και μάλιστα ένα κύρος, μια σημαντική δύναμη για να περιορίσει την υποτιθέμενη υπεροχή των άλλων ανθρώπων της κοινωνίας. Έτσι, το συναίσθημα της μειονεκτικότητας του, τον κάνει να αγωνίζεται συνεχώς για ανάδειξη. Όσο πιο έντονα νιώθει το συναίσθημα αυτό τόσο περισσότερο νιώθει μέσα του την ανάγκη να προσπαθεί

να αναδειχθεί. Παράλληλα όμως όσο μεγαλύτερη είναι η καταπίεση που νιώθει μέσα για να αναδειχθεί στη κοινωνία τόσο βαθύτερη είναι και η ορμή του για την ικανοποίηση αυτή της ανάγκης του αλλά τόσο βαθύτερη είναι και η τραυματική κατάσταση που τυχόν δημιουργείται.

Το αίσθημα ή σύμπλεγμα κατωτερότητας έχει δύο τρόπους εκδηλώσεως 1) Διοχετεύεται σε άλλο πεδίο δράσεως ή 2) Απωθείται στην υποσυνείδητη περιοχή.

Συνήθως, ο άνθρωπος που διακατέχεται από αίσθημα κατωτερότητας διοχετεύει την ενεργητικότητά του σε άλλα έργα και επιτυγχάνει πολύ καλά εκεί.

Τα περισσότερα πολιτιστικά επιτεύγματα είναι συνήθως απόρροια αυτής της διοχετεύσεως. Ο Adler πιστεύει ότι η επιθυμία, η όρεξη πολλών ανθρώπων για μάθηση είναι αποτέλεσμα αυτού του αισθήματος κατωτερότητας. Υπάρχει όμως πιθανότητα από παιδαγωγική αδεξιότητα να απωθήσει το αίσθημα του αυτό και να το συμψηφίσει με πείσμα και δυσκολία στην εκπαίδευση. Πολλές φορές το αίσθημα κατωτερότητας γίνεται εμπόδιο στην ανάπτυξη του ανθρώπου, μιας που οδηγεί σε νευρώσεις και ψυχώσεις ακόμη. Ο Adler πιστεύει ότι άτομα που αποθαρρύνονται είναι εκείνα που πάσχουν από νευρώσεις και ψυχώσεις. Τέτοιου είδους άνθρωποι δεν βρίσκουν διέξοδο στην κατάσταση τους και η απαισιοδοξία τους, τους οδηγεί σε σύμπλεγμα κατωτερότητας.

Το περιβάλλον των ανθρώπων, είτε αυτό είναι οικονομικό είτε κοινωνικό, είναι εκείνο που μπορεί να οδηγήσει ένα άτομο σε σύμπλεγμα κατωτερότητας. Το ίδιο αυτό περιβάλλον είναι εκείνο που μπορεί να δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες για την ομαλή ψυχική ανάπτυξη ενός ατόμου χωρίς άγχος. Δεν θα πρέπει ένας άνθρωπος όσο αδύναμος και αν είναι να παρασύρεται από τις αδυναμίες του, χωρίς πίστη, ελπίδα, χωρίς όρεξη για πάλη για να υπεπηδήσει τις αδυναμίες τους ή τις δυσκολίες που παρουσιάζονται. Πρέπει να αποκτήσει

εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση στον εαυτό του και να νικήσει τα «ζιζάνια» του ψυχικού του τραύματος.

Ο Adler είναι εκείνος που με τις θεωρίες του προσπαθεί να βοηθήσει τους ανθρώπους που πάσχουν από συμπλέγματα ή συναισθήματα κατωτερότητας, μιας που στις θεωρίες του ενδιαφέρεται για την ψυχική ζωή του κάθε ατόμου χωριστά.

#### 4.4.4 Θεωρία της κοινωνικής μαθήσεως

Στη δεκαετία του 1960 η θεωρία του Skinner για τον πλήρη μηχανεβιορισμό οδήγησε στον γνωστικό μηχανεβιορισμό.

Την εποχή εκείνη έγιναν τρεις σπουδαίες ανακαλύψεις από τους θεραπευτές της συμπεριφοράς, οι οποίοι ανακάλυψαν τα εξής:

α) Ανακάλυψαν ότι οι τεχνικές του Skinner μπορούν να φανούν χρήσιμες για την διαμόρφωση των σκέψεων ενός ασθενούς ατόμου όπως επίσης και των ενεργειών ενός ατόμου.

β) Κατά δεύτερο λόγο οι θεραπευτές υποστηρίζουν ότι κάθε ασθενής έχει την δυνατότητα (δηλαδή γνωρίζει από μόνος του τον τρόπο) για να αυτοδιαμορφώνεται. Το άτομο δηλαδή μπορεί να αλλάξει τη σκέψη και την βούληση, χωρίς κάποια καθοδήγηση από τον θεραπευτή του.

γ) Πολλοί ασθενείς, μέσω της θεωρίας του Skinner, κατάφεραν να διαμορφώνουν έτσι το εξωτερικό τους περιβάλλον, ώστε αυτό να τους βοηθάει να επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους.

Παρόλες αυτές τις διαπιστώσεις οι προσωπολόγοι μπόρεσαν να εξηγήσουν την εξέλιξη και την ανάπτυξη, παρατηρώντας τις ενδοψυχικές διαδικασίες και τις πληροφορίες από το περιβάλλον και τις ενέργειες της συμπεριφοράς. Η προσθήκη αυτή της γνωστικής ψυχολογίας στο μηχανεβιορισμό, οδήγησε στην ίδρυση της κοινωνικής μαθήσεως.

Σύμφωνα με τον Skinner, οι πράξεις και οι ενέργειες μας ελέγχονται κατ' ευθείαν από εξωτερικά κίνητρα. Θεωρητικοί της κοινωνικής μαθήσεως, όπως ο Albert Bandura, πιστεύουν ότι το κοινωνικό περιβάλλον «διαμορφώνει τις γνωστικές μας διαδικασίες. Στη συνέχεια οι ενδοψυχικές διαδικασίες προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα συμπεριφερθούμε. Με λίγα λόγια ο Skinner υποστηρίζει ότι αντιδρούμε άμεσα στο περιβάλλον μας όπως είναι αυτό πραγματικά. Ενώ ο Bandura πιστεύει ότι αντιδρούμε στις πνευματικές δομές της πραγματικότητας.

Η θεωρία της κοινωνικής μαθήσεως περιλαμβάνει έναν συνδυασμό απόψεων του Piaget και του Skinner. Ο Piaget υποστήριζε ότι οι πνευματικές δομές προσδιορίζονται αρχικά από τα γονίδια, ενώ οι θεωρίες της κοινωνικής μαθήσεως υποστήριξαν ότι οι γνωστικές διαδικασίες διαμορφώνονται κατά τον ίδιο τρόπο που υποστηρίζει ο Skinner ότι η συμπεριφορά διαμορφώνεται. Έτσι, ο Skinner υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά μας ελέγχεται από το περιβάλλον, οι θεωρητικοί της κοινωνικής μαθήσεως υποστηρίζουν ότι υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος. Πρώτα λοιπόν μαθαίνουμε να διαμορφώνουμε την πραγματικότητα αλλά καθώς ωριμάζουμε ελέγχουμε με μεγαλύτερη επιτυχία τις ενέργειές μας, έτσι μπορούμε να διαμορφώσουμε το περιβάλλον μας, ώστε να αντιμετωπίσουμε καλύτερα τις ανάγκες μας.

#### *4.4.5 Τα οκτώ αναπτυξιακά στάδια του Erikson*

Κατά τον Erikson οκτώ είναι τα στάδια που ακολουθεί το άτομο κατά τη πορεία του προς την ολοκλήρωση της ωριμότητας. Καθένα από αυτά διαθέτει το δικό του τύπο κρίσεως ή συγκρούσεως. Ο Erikson είδε τις κρίσεις αυτές ως οκτώ μεγάλες δοκιμασίες του χαρακτήρα του ανθρώπου και τις διαχώρισε στα εξής στάδια:



1. Το πρώτο αναπτυξιακό στάδιο ονομάζεται αισθητήριο στάδιο και είναι παρόμοιο με το στοματικό στάδιο του Freud. Η κρίση κατά το στάδιο αυτό είναι η ανάπτυξη βασικής εμπιστοσύνης ή δυσπιστίας προς άλλους ανθρώπους. Δεδομένου ότι σε αυτό το σημείο ζωής το νήπιο εξαρτάται από τους άλλους, αν η μητέρα του ικανοποιεί όλες τις ανάγκες αυτό θα έχει σαν συνέπεια το νήπιο να εξαρτάται από άλλους και στη μετέπειτα ζωή του. Αν συμβαίνει το αντίθετο, για οποιονδήποτε λόγο, ίσως το νήπιο να μεταφέρει υποψία ή αμφιβολία στο υπόλοιπο της ζωής του.

2. Το δεύτερο στάδιο ανταποκρίνεται στο πρωκτικό στάδιο του Freud. Είναι το στάδιο της μυϊκής ανάπτυξης, όταν δηλαδή το παιδί αρχίζει να ελέγχει τους μυς του, να εκπαιδεύεται περί της τουαλέτας και γενικά να αναπτύσσει την ατομικότητά του. Η κρίση εδώ είναι της αυτονομίας ή της ικανότητας ελέγχου των σωματικών λειτουργιών. Αποτυχία στην ανάπτυξη αυτονομίας, δημιουργεί αίσθημα ντροπής και αμφιβολίας σχετικά με το τι μπορεί να κάνει το παιδί και τι όχι.

3. Το τρίτο στάδιο είναι όμοιο με το φαλλικό στάδιο του Freud και είναι αυτό του κινητικού ελέγχου. Εδώ το παιδί αναπτύσσει την ικανότητα να υποστηρίζει τις ανάγκες του και να προσπαθεί να κερδίζει τις ανταμοιβές του. Στο στάδιο αυτό το παιδί λειτουργώντας ενστικτωδώς προσπαθεί να κερδίσει τον γονέα του αντίθετου φύλλου και να ανταγωνισθεί το γονέα του ίδιου του φύλλου. Αυτό συμβαίνει στη φαντασία του και έτσι η κρίση σε αυτό το στάδιο είναι σύγκρουση ανάμεσα στις εσωτερικές επιθυμίες και τις απαιτήσεις της κοινωνίας. Η έκφραση των σεξουαλικών αναγκών εκ μέρους του παιδιού σε κοινωνικά αποδεκτές συμπεριφορές οδηγεί σε πρωτοβουλία. Σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να δημιουργεί ισχυρό αίσθημα ενοχής το οποίο ίσως διατηρηθεί για την υπόλοιπη ζωή.

4. Το τέταρτο στάδιο ονομάζεται «λανθάνουσες ικανότητες εφηβικής ηλικίας». Η κρίση στο στάδιο αυτό είναι η ικανότητα ή η αποτυχία κατά τη διάρκεια των σχολικών ετών. Η ικανότητα του παιδιού στο σχολείο δημιουργεί

αίσθημα επιτυχίας και περισσότερης προσπάθειας. Το αντίθετο δημιουργεί συναίσθημα κατωτερότητας.

5. Η επιστροφή του σεξουαλικού ενδιαφέροντος και η προσαρμογή προς το αντίθετο φύλλο κυριαρχούν στην εφηβική ηλικία κατά τον Freud. Ο Erikson όμως πιστεύει πως κατά την εφηβεία το άτομο είτε βρίσκει την ταυτότητα του είτε οδηγείται σε σύγχυση. Εδώ ο έφηβος καλείται να επιλέξει ποιους ρόλους θα υιοθετήσει και τι θέλει να γίνει στο μέλλον. Έτσι θα δημιουργήσει την εικόνα του εργαζόμενου λειτουργικού ενήλικα που ταιριάζει στον εαυτό του.

6. Ο Erikson σε αντίθεση με τον Freud προχωρά περισσότερο και θέτει άλλα τρία στάδια ωριμότητας. Τα στάδια αυτά λαμβάνουν χώρα κατά την ενηλικίωση των νέων. Στο πρώτο από αυτά διακρίνεται η κρίση της φιλίας έναντι της απομόνωσης. Εάν ο έφηβος στο στάδιο της ταυτότητας μπορέσει να ανακαλύψει τον εαυτό του, τότε αργότερα θα προσπαθήσει να ανακαλύψει και τους άλλους μέσα από την φιλία. Εάν αυτό δεν συμβεί ίσως να παραμείνει απομονωμένος και να μη συμερίζεται ψυχολογικά τους άλλους.

7. Στο επόμενο στάδιο, αντιμετωπίζεται από τον μεσήλικα η κρίση της δημιουργικότητας έναντι της απραξίας. Η κρίση αυτή ονομάζεται κρίση ανάπτυξης. Αυτό συμβαίνει για το λόγο ότι οι άνθρωποι χρειάζονται περισσότερα από τη φιλία, χρειάζεται να γίνουν παραγωγικοί. Κυριαρχεί το αίσθημα της βοήθειας προς τους συνανθρώπους και της συνεισφοράς στην κοινωνία.

8. Το τελικό στάδιο, κατά τον Erikson είναι της ωριμότητας. Στο στάδιο αυτό ο άνθρωπος έρχεται αντιμέτωπος με την ιδέα του θανάτου. Αφού έχει ξεπεράσει τις δυσκολίες των προηγούμενων κρίσεων θεωρεί τον θάνατο σαν μέρος της ύπαρξής του και σαν κάτι το εντελώς φυσικό. Αφού με το πέρασμα του χρόνου κατάφερε να γνωρίσει τον εαυτό του, να ικανοποιηθεί με τη γνώση και να κάνει ότι καλύτερο δυνατό, τώρα είναι σε θέση να πεθαίνει με τιμιότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα όπως και έζησε.

Η αποτυχία όμως να λύσει ένα άνθρωπος κάποια από τις προηγούμενες κρίσεις ίσως να τον οδηγήσει στο συμπέρασμα πως η ζωή του ήταν άχρηστη, χαμένη και χαραμισμένη. Συνέπεια αυτού ίσως να είναι να υποκύψει το άτομο σε αισθήματα απελπισίας και ματαιότητας της ύπαρξής του.

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο πρέπει να αναφέρουμε πως για να υπάρξει γνώση της προσωπικότητας των εργαζομένων, προσπάθεια υποκίνησης και εφαρμογή των Ανθρώπινων Σχέσεων πρέπει να υπάρξει και η κατάλληλη ηγεσία που θα δείξει ενδιαφέρον όχι μόνο για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης αλλά και για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της. Με το θέμα αυτό ασχολούμαστε στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΗΓΕΣΙΑ

#### 5.1 Έννοια ηγεσίας

Διάφοροι συγγραφείς δίνουν την εντύπωση ότι η ηγεσία είναι συνώνυμη της οργανώσεως και διοικήσεως. Οι Koontz και O' Donnel (1983, οι Donnelly-Gibson και Ivancevich (1975) κ.α. πιστεύουν όμως, ότι θα πρέπει να γίνεται διάκριση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών. Ηγέτες είναι δυνατόν να υπάρχουν και έξω από την διοικητική ιεραρχία, ακόμη και σε ανοργάνωτες ομάδες.

Όταν λέμε ηγεσία εννοούμε μια διαδικασία δυναμικής άσκησης εξουσίας κατά την οποία ο ηγέτης ασκεί μια επίδραση διευθύνοντας, καθοδηγώντας, ελέγχοντας και προσανατολίζοντας τις σκέψεις, τα αισθήματα, ή τη συμπεριφορά ενός αριθμού άλλων ανθρώπων.

Λίγα λόγια για τον ηγέτη που πρέπει να πούμε είναι ότι αυτό που κάνει κάποιον ηγέτη-προϊστάμενο είναι η προθυμία των άλλων ανθρώπων-κυρίως των υφισταμένων του-να τον ακολουθήσουν και να συνεργασθούν μαζί του για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων.

Έχουμε δύο ειδών ηγεσίες: Την άμεση και την έμμεση. Η ηγεσία λοιπόν που ασκείται με ένα έμμεσο τρόπο είναι η πνευματική ηγεσία σαφών, λογοτεχνών, καλλιτεχνών κλπ. Αν και έμμεση η ηγεσία αυτή, επηρεάζει τη συμπεριφορά μας σε ένα βαθμό.

Η ηγεσία που ασκείται με ένα άμεσο τρόπο, είναι εκείνη η οποία ασκείται στην επαφή προσώπου με πρόσωπο. Ο ηγέτης, ο αρχηγός της ομάδας είναι ένας συνάδελφος που δεν φέρνει πάντα τον τίτλο του προϊσταμένου.

Το άτομο αυτό προσπαθεί να βοηθήσει τους άλλους με το να τους ακούει, να τους βοηθά να λύσουν τα προσωπικά τους προβλήματα ή να τους βοηθά όταν έχουν τεχνικές δυσκολίες στην εργασία τους. Αν αυτός αποδεχτεί μια τεχνολογική αλλαγή ή δεχτεί να εργαστεί υπερωριακός μπορεί να πείσει και

τους άλλους να κάνουν το ίδιο. Από αυτούς τους αρχηγούς θα βγουν τα διοικητικά στελέχη που κάνουν τους άλλους να εκτελούν τους σκοπούς της επιχείρησης.

Για να υπάρξει ηγέτης χρειάζονται δύο πράγματα:

1. Να έχει την πρόθεση να καθοδηγεί, να διευθύνει, να επηρεάζει ή να ελέγχει τους άλλους.

2. Η σκόπιμη αυτή πράξη, πρέπει να κάνει τον άλλον να δρα προς την κατεύθυνση που υπέδειξε ο ηγέτης. Δεν υπάρχει ηγεσία αν δεν υπάρξει αυτή η έναρξη δράσης, αυτός ο επηρεασμός της συμπεριφοράς.

## 5.2 Μορφές (τύποι) ηγεσίας

Ο τρόπος ηγεσίας είναι μια ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς την οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να παρακινήσει την ομάδα να εκτελέσει κάποια εργασία. Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το ενδιαφέρον που δείχνει ο ηγέτης για την εκτέλεση του έργου εκφράζεται με την αυταρχική συμπεριφορά του ηγέτη, ενώ το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις εκφράζεται με την δημοκρατική συμπεριφορά του. Ανάμεσα στις δύο ακραίες αυτές μορφές ηγεσία υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία μορφών, τύπων ηγεσίας.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε πέντε μορφές, τύπους ηγεσίας. Αυτές οι μορφές ηγεσίας είναι: η αυταρχική, η ανθρωπιστική, η αδιάφορη (*laissez-faire*), η πειστική και η δημοκρατική.

### Αυταρχική μορφή ηγεσίας

Στην αυταρχική μορφή ηγεσίας υπάρχει μια αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες της επιχείρησης για παραγωγή και στις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων. Αν ικανοποιηθεί η μια από αυτές τις ανάγκες, η άλλη ανάγκη πρέπει να θυσιαστεί.

Ο ηγέτης που συμπεριφέρεται με αυταρχικό τρόπο χαρακτηρίζεται σαν απαιτητικός. Πιέζει τον εαυτό του και τους υφισταμένους του να ενεργούν και να ενδιαφέρεται για την παραγωγή και να αδιαφορούν για τις προσωπικές τους ανάγκες. Οι εργαζόμενοι κατευθύνονται στην εργασία του και ταυτίζονται με αυτή, νιώθουν ότι η ηγεσία τους χρησιμοποιεί σαν εργαλεία για την παραγωγή.

Η ισχύς που διαθέτει ο ηγέτης που ασκεί αυταρχική διοίκηση διασφαλίζεται από το σύστημα εξουσίας-υπακοής. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν για να εφαρμόζουν τα προγράμματα που τους αναθέτουν οι ανώτεροι τους. Η εφαρμογή αυτών των προγραμμάτων πρέπει να γίνει με απόλυτη υπακοή.

Οι ανθρώπινες σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις είναι σχεδόν ανύπαρκτες. Οι σχέσεις των προϊσταμένων με κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά είναι οι μοναδικοί τρόποι επικοινωνίας της κορυφής με τα μέλη της οργάνωσης. Η προσοχή που δίνεται στην προσωπική εξέλιξη των υφισταμένων και στην επικοινωνία μαζί τους είναι μικρή.

### **Ανθρωπιστική μορφή ηγεσίας**

Στην ανθρωπιστική μορφή ηγεσίας ο διευθυντής δίνει προτεραιότητα στις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων. Λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις και τα συναισθήματα των υφισταμένων του και ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας με τέτοιο τρόπο που να ικανοποιούνται όχι μόνο οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων του αλλά και οι ανάγκες ευημερίας.

Ο διευθυντής ή ο μάνατζερ, που διοικεί με την μορφή αυτή ηγεσίας δεν πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη της οργάνωσης. ο ρυθμός της παραγωγής γίνεται περισσότερο άνετος. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται αντί να πιέζονται. Ο διευθυντής ηγείται, δίνοντας πάντοτε ο ίδιος το καλό παράδειγμα στους υφισταμένους του.

Οι ανθρώπινες σχέσεις στην μορφή αυτή ηγεσίας είναι σημαντικές. Η μονάδα της οργάνωσης δεν είναι το άτομο αλλά η ομάδα, η οποία ξεχωρίζει για τη φιλία και την αρμονία που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη της.

### **Αδιάφορη μορφή ηγεσίας**

Ο ηγέτης που υιοθετεί την μορφή αυτή ηγεσίας δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα, αν θα ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα, γιατί, λίγο ή πολύ είναι «έξω από τα πράγματα». Οι υφιστάμενοι περιμένουν λίγα από τον ηγέτη που διοικεί με τον αδιάφορο τρόπο συμπεριφοράς και αυτός με την σειρά του δίνει λίγα. Η μορφή αυτή ηγεσίας είναι περισσότερο κοινή σε οργανώσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας.

Η διοίκηση μιας οργάνωσης που εφαρμόζει τη μορφή αυτή ηγεσίας είναι μια αποτυχία. Δείχνει μικρό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα. Ο επόπτης της συγκεκριμένης οργάνωσης είναι πιθανότερο να εκτελεί χρέη αγγελιοφόρου, να μεταφέρει δηλαδή τις εντολές από τα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας προς τα χαμηλότερα. Ο διευθυντής αυτού του τύπου έχει μικρή ανάμειξη στην πραγματοποίηση των σκοπών της οργάνωσης και κάνει κριτική όταν θέλει να υπερασπιστεί τον εαυτό του. Αφήνει του υφιστάμενους του να αντιμετωπίζουν μόνοι τους τις δυσκολίες τους, ακόμα και όταν χρειάζονται τη βοήθεια του. Με τον τύπο αυτό ηγεσίας το άτομο αν και είναι παρόν στην οργάνωση δείχνει αδιαφορία για τους σκοπούς της και δεν συμμετέχει στη λειτουργία της.

### **Πειστική μορφή ηγεσίας**

Η πειστική μορφή ηγεσίας βρίσκεται κάπου στη μέση σε σχέση με τις προηγούμενες μορφές ηγεσίας. Ο διευθυντής που υιοθετεί την πειστική μορφή ηγεσίας δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και μέτριο ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφιστάμενων του. Υποτίθεται ότι βρίσκεται σε σύγκρουση ανάμεσα στο στόχο για την μεγιστοποίησή της παραγωγής και στον στόχο για την ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων του. Η λύση που δίνεται από τον ηγέτη στην περίπτωση αυτή είναι η εξεύρεση ικανοποιητικών λύσεων που να εξισορροπούν και να συμβιβάζουν τις δύο κατευθύνσεις. Με τον τρόπο αυτό

πετυχαίνεται μια καλή παραγωγή χωρίς να υπάρχει μεγάλη πίεση πάνω στα άτομα.

Ο σκοπός σε αυτή την μορφή ηγεσίας δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη λύση για την παραγωγή ή για τους υφιστάμενους αλλά να βρεθεί μια λύση που να είναι ανάμεσα στα δύο. Ο διευθυντής υποθέτει ότι οι υφιστάμενοι του θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που θα τους πουν οι προϊστάμενοι τους, εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους πρέπει να το κάνουν. Για το λόγο αυτό ο διευθυντής επικοινωνεί ελεύθερα με τους υφιστάμενους του εξηγώντας τους λόγους για τους οποίους πρέπει να δράσουν με ένα συγκεκριμένο τρόπο.

### **Δημοκρατική μορφή ηγεσίας**

Σε αντίθεση με όλες τις άλλες μορφές ηγεσίας στη συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας υποτίθεται ότι δεν υπάρχει σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις της οργάνωσης για την παραγωγή και στις ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι. Με την μορφή αυτή ηγεσίας είναι δυνατή μια σύνδεση των εργαζομένων με την παραγωγή και αυτό συμβαίνει γιατί δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων εργασίας. Οι στόχοι της οργάνωσης πραγματοποιούνται από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους υφισταμένους και τους προϊσταμένους και από τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι για την παραγωγή. Βασικός στόχος αυτής της μορφής ηγεσίας είναι η δημιουργία συνθηκών μέσα στην οργάνωση που θα αυξάνουν τη δημιουργικότητα και το ηθικό του προσωπικού.

Στη δημοκρατική μορφή ηγεσίας οι αποφάσεις του προϊσταμένου δεν έχουν μονομερή προέλευση όπως συμβαίνει με το αυταρχικό σύστημα, αλλά είναι προϊόν συνεργασίας προϊσταμένων και υφισταμένων. Ο προϊστάμενος καλεί τα μέλη της ομάδας και θέτει ενώπιόν τους το πρόβλημα, το οποίο συζητείται ελεύθερα από τα μέλη κάτω από την επίβλεψή του. Με τον τρόπο αυτό ο προϊστάμενος αντλεί ιδέες από τα μέλη της ομάδας δίνοντας συγχρόνως



σε αυτά την ευκαιρία να συμβάλλουν στον καθορισμό της πολιτικής της επιχείρησης.

Στην συνέχεια θα εξετάσουμε τις επιπτώσεις που έχουν οι διάφορες μορφές ηγεσίας στους υφισταμένους.

### **5.3 Οι επιπτώσεις των διάφορων μορφών ηγεσίας στους υφισταμένους**

Η κάθε μία από τις παραπάνω μορφές ηγεσίας που εξετάσαμε επιδρά με διαφορετικό τρόπο στην συμπεριφορά των υφισταμένων μιας οργάνωσης. Κάθε μία από τις μορφές ηγεσίας καθορίζει όχι μόνο το ηθικό των υφισταμένων, τις σχέσεις των υφισταμένων με τους προϊστάμενους τους αλλά και την γενικότερη στάση και συμπεριφορά των υφισταμένων απέναντι στην εργασία τους.

#### **Αυταρχική μορφή ηγεσία**

Οι υφιστάμενοι που βρίσκονται κάτω από μία αυταρχική μορφή ηγεσίας, αισθάνονται ότι η μόνη τους αποστολή στην οργάνωση είναι να την υπηρετούν. Οι υφιστάμενοι που εργάζονται για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από την επίδραση ενός αυταρχικού ηγέτη είναι πιθανόν να παρουσιάσουν μια από τις παρακάτω αντιδράσεις:

1. Να συμβιβαστούν με την αδιάφορη μορφή ηγεσίας. Να προσφέρουν δηλαδή στην εργασία τους το ελάχιστο που απαιτείται δηλαδή ούτε περισσότερο ούτε λιγότερο. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγουν την εκμετάλλευση ενώ συγχρόνως εκτελούν όσα απαιτούνται για να κρατήσουν την εργασία τους. Αυτό συνήθως ονομάζεται «ελάχιστη συμμόρφωση» ή «ελάχιστος συμβιβασμός».
2. Να γίνουν μαχητικοί, αποξενωμένοι ή απαθής. Οι υφιστάμενοι που διοικούνται από μία αυταρχική ηγεσία αισθάνονται μια προσβολή και μια αδικία. Η κατάσταση αυτή τους οδηγεί να γίνουν οκνηροί, απαθείς και αδιάφοροι.

3. Να βρεθούν σε σύγχυση και απογοήτευση που μπορεί να τους οδηγήσει σε μια επιθετική συμπεριφορά. Οι υφιστάμενοι δείχνουν την επιθετικότητα τους με διάφορους τρόπους είτε άμεσα είτε έμμεσα. Ο υφιστάμενος μπορεί να επιτεθεί προφορικά κατά του προϊσταμένου ή του συναδέλφου του ενώ μια έμμεση μορφή επιθετικότητας κατά του προϊσταμένου είναι το χαμηλό επίπεδο παραγωγής.
4. Να απομονωθούν και να αποξενωθούν. Η έλλειψη επικοινωνίας που παρατηρείται ανάμεσα στους υφισταμένους και τον προϊστάμενο κάνει τους υφισταμένους να αισθάνονται πως δεν αποτελούν μέλη της οργάνωσης. Κάτι τέτοιο οδηγεί τους υφιστάμενους σε αποξένωση από την οργάνωση και σε έλλειψη αφοσίωσης προς αυτήν.

#### **Ανθρωπιστική μορφή ηγεσίας**

Η Ανθρωπιστική μορφή ηγεσίας έρχεται σε αντίθεση με την αυταρχική μορφή ηγεσίας σε ότι αφορά τις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένων. Ο ανθρωπιστικός τρόπος διοίκησης επιδιώκει τη σύμπνοια μεταξύ των μελών της οργάνωσης σε αντίθεση με τον αυταρχικό τρόπο διοίκησης που έχει σαν αποτέλεσμα την απομόνωση των υφισταμένων. Στον ανθρωπιστικό τρόπο διοίκησης οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος της οργάνωσης και για αυτό το ηθικό τους είναι πολύ υψηλό.

Οι υφιστάμενοι προσπαθούν να αποφύγουν τις διαφωνίες, την απόρριψη και επιζητούν μεταξύ τους σχέσεις αποδοχής και αρμονίας.

Η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων γίνεται ελεύθερα, δηλαδή οι προϊστάμενοι επικοινωνούν με τους υφιστάμενους τους και υφιστάμενοι με τη σειρά τους εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις και τα προβλήματα τους προς τους προϊστάμενους τους.

### **Αδιάφορη μορφή ηγεσίας**

Σε αυτήν την μορφή ηγεσίας οι υφιστάμενοι νιώθουν το συναίσθημά της απομόνωσης. Επικρατεί σύγχυση γιατί οι υφιστάμενοι Δε είναι σε θέση να γνωρίζουν αν η διοίκηση δίνει μεγαλύτερο βάρος στην παραγωγή ή στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Οι εργαζόμενοι σε αυτή την μορφή ηγεσίας επιδιώκουν να ικανοποιήσουν περισσότερο το «εγώ» τους και την επιβίωσή τους και για τον λόγο αυτό προτιμούν την οικονομική εξασφάλιση και τα προγράμματα παροχών.

Στον αυταρχικό τρόπο διοίκησης οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν κάποιες ευθύνες για την εργασία τους οι οποίες όμως είναι επιφανειακές. Ανάμεσα στους υφισταμένους δεν κυριαρχεί η ενότητα ενώ η επικοινωνία τους με τον προϊστάμενο είναι περιορισμένη.

Στους υφιστάμενους δεν αρέσει αυτή η μορφή ηγεσία γιατί η έλλειψη πρωτοβουλίας από τον προϊστάμενο δεν τους βοηθά να πετύχουν τους δικούς τους στόχους. Η σύγχυση που επικρατεί σε όλη τη δομή της οργάνωσης, προκαλεί την έλλειψη σαφών στόχων και την έλλειψη ξεκάθαρης χρονικής περιόδου στην πραγματοποίηση του έργου.

### **Πειστική μορφή ηγεσίας**

Στην πειστική μορφή ηγεσίας υπάρχουν δύο σκοποί: ο σκοπός της οργάνωσης για την αύξηση της παραγωγής και ο σκοπός για την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της οργάνωσης. Γνωρίζοντας το αυτό, οι υφιστάμενοι εργάζονται όσο απαιτείται για να διατηρηθεί αυτή η ισορροπία.

Η δέσμευση των υφισταμένων στη μορφή αυτή ηγεσίας μοιάζει πολύ με τη δέσμευση που έχουν οι υφιστάμενοι στην αυταρχική μορφή ηγεσίας όπου οι υφιστάμενοι κάνουν μόνο αυτό που χρειάζεται για να διατηρήσουν την εργασιακή σχέση που έχουν με τον προϊστάμενο.

Η επικοινωνία ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφιστάμενους είναι τόσο ελεύθερη όσο χρειάζεται για να διατηρηθεί η παραπάνω σχέση. Ο

προϊστάμενος συνειδητοποιεί ότι η επικοινωνία με τους υφιστάμενους είναι αναγκαία για την διατήρηση της παραγωγής.

### **Δημοκρατική μορφή ηγεσίας**

Στην Δημοκρατική μορφή ηγεσίας, οι σκοποί των υφισταμένων και της οργάνωσης μπορούν να συμπράξουν με τέτοιο τρόπο που ο ένας σκοπός να συμπληρώνει τον άλλο. Όταν ο υφιστάμενος ενεργεί σύμφωνα με την παραπάνω άποψη, δηλαδή με αυθορμητισμό και με αυτοκατεύθυνση, τότε ο σκοπός της οργάνωσης και ο σκοπός των υφισταμένων μπορούν να ενοποιηθούν.

Οι υφιστάμενοι δεν κάνουν κάτι επειδή οι άλλοι περιμένουν από αυτούς να κάνουν κάτι άλλα επειδή αισθάνονται προσωπική επιθυμία να συμβάλλουν στην επιτυχία της οργάνωσης. Δεν ενεργούν από υποχρέωση χωρίς να πιστεύουν σε αυτό που κάνουν.

Στην δημοκρατική μορφή ηγεσίας οι υφιστάμενοι δημιουργούν μόνοι τους την ταύτιση με την εργασία τους, την κατεύθυνση και την αυτό-ικανοποίηση. Τους δίνεται η ευκαιρία να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους, να καθορίζουν τις δικές τους στρατηγικές και να πραγματοποιούν τη συνεργασία με τα άλλα άτομα μέσα στην οργάνωση. Ικανοποιώντας με αυτό τον τρόπο όχι μόνο τις βασικές αλλά και τις ανώτερες ανάγκες τους.

### **5.4 Η θεωρία των τεσσάρων συστημάτων Ηγεσίας του Likert**

Η ηγεσία συνδέεται πολύ στενά με την υποκίνηση γιατί ο βαθμό στον οποίο τα διοικητικά στελέχη μπορούν να χαρακτηριστούν σαν ηγέτες εξαρτάται από την ικανότητα τους να υποκινήσουν τους υφιστάμενους τους.

Ο Rensis Likert και οι συνεργάτες του πραγματοποίησαν έρευνες τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά πάνω στα διάφορα διοικητικά συστήματα. Οι έρευνες αυτές πραγματοποιήθηκαν στο Ινστιτούτο Κοινωνικών Ερευνών του

Πανεπιστημίου του Μίτσιγκαν όπου ο Likert ήταν διευθυντής από το 1946 μέχρι το 1970.

Ο Likert στηριζόμενος στις μακροχρόνιες έρευνές του έφθασε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στην επιχείρηση ένα συνεχές διοικητικών συστημάτων από το σύστημα 1 μέχρι το σύστημα 4. Στην συνέχεια περιγράφουμε αυτά τα συστήματα δίνοντας έμφαση στην υποκινητική πλευρά του κάθε συστήματος.

### **Σύστημα 1<sup>ο</sup> (Αυταρχικό-Εκμεταλλευτικό):**

Στο σύστημα αυτό η διοίκηση δεν εμπιστεύεται τους εργαζομένους και έχει την πεποίθηση ότι δεν μπορεί να στηριχθεί σε αυτούς. Η υποκίνηση των εργαζομένων βασίζεται στην ικανοποίηση μόνο των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών ασφαλείας. Οι προϊστάμενοι εξαναγκάζουν τους υφιστάμενους να εργάζονται με φόβο και περιστασιακά μόνο με ανταμοιβές. Η επικοινωνία επιτρέπεται μόνο προς τα κάτω. Η λήψη των αποφάσεων γίνεται στην κορυφή της ιεραρχίας και στην συνέχεια οι αποφάσεις μεταβιβάζονται στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας μέσω διαταγών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες είναι εύκολο να δημιουργηθεί μια άτυπη οργάνωση, η οποία θα αντιστρατεύεται τους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

### **Σύστημα 2<sup>ο</sup> (Φιλανθρωπικό-Αυταρχικό):**

Η διοίκηση στο σύστημα αυτό έχει μια συγκρατημένη εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους. Το σύνολο των αποφάσεων λαμβάνεται στην κορυφή της ιεραρχίας ενώ υπάρχουν και αποφάσεις που μπορούν να ληφθούν και στα κατώτερα επίπεδα. Η υποκίνηση γίνεται με ανταμοιβές αλλά και με την χρησιμοποίηση λίγου φόβου και τιμωρίας. Τα διοικητικά στελέχη ζητούν μερικές φορές την γνώμη των υφισταμένων ενώ ο έλεγχος ασκείται, όχι μόνο από τα ανώτερα στελέχη, αλλά και από τα μεσαία. Μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων υπάρχει κάποια επικοινωνία. Οι υφιστάμενοι ωστόσο δεν

παύουν να έχουν ένα φόβο και μια επιφυλακτικότητα προς τους προϊσταμένους τους. Μέσα στο πλαίσιο αυτό η άτυπη οργάνωση που δημιουργείται δεν είναι πάντα αντίθετη προς τους στόχους της τυπικής οργανώσεως.

#### **Σύστημα 3<sup>ο</sup> (Συμβουλευτικό):**

Η διοίκηση δείχνει αρκετή εμπιστοσύνη στους υφισταμένους της και βασίζεται σε αυτούς αλλά δεν μπορούμε να μιλήσουμε για απόλυτη εμπιστοσύνη. Αν και οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται στην κορυφή της ιεραρχίας, επιτρέπεται στους υφισταμένους που βρίσκονται όχι μόνο στο μεσαίο αλλά και στο κατώτερο κλιμάκιο να συμμετέχουν στην λήψη ειδικών αποφάσεων. Για υποκίνηση χρησιμοποιούνται ανταμοιβές, με περιστασιακή τιμωρία και κάποια μορφή συμμετοχής. Η επικοινωνία πραγματοποιείται από τα ανώτατα στελέχη προς τα μεσαία και τα κατώτερα, αλλά και αντιστρόφως. Η άτυπη οργάνωση που πιθανόν να δημιουργηθεί, θα υποστηρίξει τους στόχους της τυπικής ή θα τους καταπολεμήσει.

#### **Σύστημα 4<sup>ο</sup> (Συμμετοχικό):**

Στο σύστημα αυτό η διοίκηση έχει απόλυτη εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους, όλων των κλιμακίων, σε όλα τα ζητήματα. Η λήψη των αποφάσεων δεν περιορίζεται μόνο στα ανώτατα στελέχη αλλά επεκτείνεται στα μεσαία και στα κατώτερα κλιμάκια. Έτσι, τα ανώτατα στελέχη παίρνουν πάντα τις ιδέες και τις γνώμες των εργαζομένων, των υπολοίπων βαθμίδων της ιεραρχίας και τις χρησιμοποιούν επικοδομητικά. Η υποκίνηση βασίζεται στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης παρόλο που χρησιμοποιείται όλη η κλίμακα των ανθρώπινων αναγκών. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται από τη συμμετοχή τους στη διαδικασία ανάπτυξης ανταμοιβών οικονομικής υφής, στη θέσπιση στόχων, και από τη συμμετοχή τους στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης και του βαθμού επίτευξης των στόχων. Η επικοινωνία δεν περιορίζεται αλλά επεκτείνεται και μεταξύ των

συναδέλφων. Έτσι, η επικοινωνία στο σύστημα αυτό δεν είναι κάθετη (μονόδρομη ή αμφίδρομη) αλλά είναι πλάγια για να υπάρχει καλύτερος συντονισμός μεταξύ των ομάδων. Μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένων υπάρχει έντονη αλληλεπίδραση γιατί υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη, και η υπευθυνότητα των μελών της επιχείρησης σε όλο το εύρος της είναι αρκετά σημαντική. Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι τους λειτουργούν ως μια ομάδα. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η άτυπη οργάνωση ταυτίζεται με την τυπική. Και όλοι εντείνουν τις προσπάθειες τους για την πραγματοποίηση των στόχων της οργάνωσης.

Ο Likert και οι συνεργάτες του συνέχισαν τις ερευνητικές τους προσπάθειες προσπαθώντας να εντοπίζουν τα πιο παραγωγικά τμήματα μέσα στις επιχειρήσεις σε σχέση με το σύστημα διοίκησης, που εφαρμόζαν. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα τμήματα υψηλής απόδοσης σε μια επιχείρηση είχαν διοικητικά συστήματα, που προσέγγιζαν το σύστημα 4 του Likert ενώ τα τμήματα με την χαμηλότερη απόδοση είχαν διοικητικά συστήματα, που προσέγγιζαν το σύστημα 1 του Likert. Ο Likert και η ομάδα του προσπάθησαν στην πράξη να μετακινήσουν ολόκληρες εταιρείες στην εφαρμογή του συστήματος 4. Μια τέτοια εφαρμογή έγινε σε μια βιομηχανία παραγωγής ειδών ένδυσης με αποτέλεσμα αύξηση της παραγωγής κατά 30% μέσα σε δύο χρόνια, μείωση των παραιτήσεων κατά 50%, βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων και βελτίωση της εταιρικής εικόνας.

### ***5.5 Προσόντα προϊσταμένων***

Ο προϊστάμενος της Διευθύνσεως ή του τμήματος ή οποιουδήποτε άλλου οργανωτικού σχήματος είναι εκείνος που έχει την ευθύνη για την εκτέλεση εργασιών του συνόλου των ανθρώπων των οποίων έχει την εποπτεία τους και για την εν γένει δραστηριότητα του οργανωτικού αυτού σχήματος.

Έχει την ευθύνη για την ύπαρξη καλού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον, για τη μη δημιουργία προβλημάτων από τη φύση της εργασίας. Ακόμη πρέπει να γνωρίζει να ενεργοποιεί με σωστό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό αρμοδιότητάς του, υποκινώντας τους με τα κατάλληλα κίνητρα. Ακόμη πρέπει να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκεται και να μπορεί να επεμβαίνει για την λύση τους, ή ακόμη και να τα προλαβαίνει εάν είναι δυνατόν.

Η προσέγγιση του προβλήματος των προσόντων του προϊσταμένου, να είναι δηλαδή αρεστός και σεβαστός και γενικά για να εκτελέσει το δύσκολο έργο του, συμπληρώνεται με την ανάλυση των «ιδιοτήτων της ηγεσίας», που πρέπει να υπάρχουν στον επόπτη μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας και είναι οι ακόλουθοι:

1. Ευφροσύνη: Διανοητικό εξοπλισμό για να σκέπτονται με σαφήνεια και ακρίβεια τα προβλήματα της επιχείρησης. Οι υφιστάμενοι αρέσκονται να εργάζονται κάτω από έξυπνο επόπτη, ο οποίος χάνει τον σεβασμό, αν δεν μπορεί να σκέπτεται γρήγορα. Βέβαια, η νοημοσύνη είναι κάτι με το οποίο γεννιόμαστε και επομένως δεν μπορούμε να την αποκτήσουμε.
2. Ακεραιότητα και συναισθηματική σταθερότητα. Να μην ανακατεύουν τα προσωπικά τους συναισθήματα με τα προβλήματα της υπηρεσίας. Να είναι σταθεροί σαν βράχος σε περιπτώσεις ανωμαλιών, να έχουν δηλαδή συγκινησιακό έλεγχο, ισχυρή θέληση και επιμονή.
3. Να είναι δραστήριοι και να έχουν θάρρος να αναλαμβάνουν ευθύνες.
4. Να γνωρίζουν καλά να οργανώνουν και να διευθύνουν και να έχουν γενική και εκτεταμένη μόρφωση.
5. Να έχουν την ικανότητα να «συλλαμβάνουν» την ανθρώπινη συμπεριφορά. Να κατανοούν τι θίγει τους ανθρώπους, ποια είναι τα κίνητρά τους και οι φιλοδοξίες τους, συνεπώς να γνωρίζουν τον τρόπο που θα οδηγούν άλλους στο να κάνουν ότι πρέπει και ιδιαίτερα να τους δημιουργεί την επιθυμία να δράσουν προς τον επιδιωκόμενο σκοπό.



6. Να έχουν επιδεξιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις γνωρίζοντας ότι οι άνθρωποι δίνουν το καλύτερο εαυτό τους, όταν ο προϊστάμενος ξέρει να τους πλησιάζει. Ιδιαίτερα να γνωρίζουν να κατατοπίζουν τους νεώτερους και να τους κάνουν να αισθανθούν ότι «ανήκουν» στον χώρο που εργάζονται.
7. Πέρα από αυτά ο προϊστάμενος θα πρέπει να είναι πνευματικά ώριμος για να μπορεί να παίρνει σωστές αποφάσεις για τα προβλεπόμενα αλλά και για τα απρόβλεπτα προβλήματα που θα αντιμετωπίζει κάθε φορά.
8. Να έχει αυτογνωσία να γνωρίζει δηλαδή τα πλεονεκτήματα του και τα μειονεκτήματά του, για να είναι σε θέση να γνωρίζει και τους άλλους. Αυτά βέβαια προϋποθέτουν και τη γνώση ψυχολογίας και των εφαρμογών της και στον εργασιακό τομέα.

Από τα προηγούμενα προκύπτει ότι η δημιουργία προϊσταμένων, είναι δύσκολο έργο, που απαιτεί μακροχρόνια προσπάθεια για την απόκτηση γνώσεων, εμπειριών και όλων των αναγκαίων στοιχείων, που θα διαμορφώσουν αφενός με την ποιότητα της προσωπικότητας τους, αφετέρου δε την επαγγελματική τους φυσιογνωμία.

Τέλος, ας μην μας διαφεύγει ότι η εποπτεία είναι ένα από τα παλαιότερα επαγγέλματα στο κόσμο και ότι καλή ή κακή εποπτεία έχει εφαρμοσθεί από άτομα σε κάθε εποχή της ιστορίας, οι δε βασικές αρχές παραμένουν οι ίδιες. Η βελτίωση της άσκησης των διοικητικών καθηκόντων είναι θέμα να πεισθεί το διοικητικό στέλεχος σαν άτομο να βελτιώνει μέρα με τη μέρα, τρόπους εποπτείας, σύμφωνα με αυτές τις αρχές και αντί εκείνων, που έχει βρει αποτελεσματικές, ύστερα από πολλών ετών εφαρμογή.

### **5.6 Σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένου**

Για να εκτελεστεί το έργο κάθε επιχείρησης τίθενται ορισμένοι στόχοι και σκοποί. Το σπουδαιότερο στοιχείο για την επίτευξη των στόχων είναι η υποστήριξη από τα μέλη της ομάδας. Οι προϊστάμενοι αισθάνονται ήρεμοι και

άνετοι, όταν γνωρίζουν ότι μπορούν να βασίζονται στους υφισταμένους τους. Είναι δύσκολο να αισθάνονται ήρεμοι, εάν δεν είναι βέβαιοι, ότι θα εκτελεσθούν οι εντολές και οι οδηγίες τους. Έτσι, για την καλύτερη λειτουργία των εργασιών οι εντολές πρέπει να εκτελούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η πειθαρχία είναι ένα μέσο που αποβλέπει στο να εκτελούνται οι διαταγές με καλή θέληση και με ακρίβεια και όσο το δυνατόν χωρίς αντιρρήσεις. Διότι χωρίς πειθαρχία η εντολή χάνει το νόημα της. Αν ο υπάλληλος έχει αντιρρήσεις, φυσικό είναι να τον απολύσουν. Στην πράξη όμως τα πράγματα δεν είναι και τόσο απλά ο εργοδότης δεν μπορεί να ασκεί δικαιώματα απόλυτου κυρίου.

Η εργατική νομοθεσία και η αντικειμενική ανθρώπινη συνείδηση του περιορίζουν το δικαίωμα αυτό. Έτσι, αν τον απολύσει θα πρέπει να τον αποζημιώσει. Εκτός αυτών κάθε πρόσληψη ή απόλυση στοιχίζει, γιατί απαιτείται χρόνος για να προσαρμοστεί κάθε νέος εργαζόμενος. Συνεπώς, η επιχείρηση έχει συμφέρον να διατηρεί για μεγάλα χρονικά διαστήματα το προσωπικό της. Έτσι, για να μην αναγκάζει το προσωπικό, πρέπει οι διαταγές της να μη βρίσκουν τις αντιδράσεις του.

Για να πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει να αναλυθούν τα αίτια που οδηγούν στην εκτέλεση αλλά και στην μη εκτέλεση της εντολής.

α) Όταν δεν εκτελείται μια εντολή οφείλεται πρώτον στη λειτουργική φύση του υφισταμένου. Αυτό σημαίνει ότι οι εντολές δεν εκτελούνται λόγω έλλειψης ειδικών επαγγελματικών ιδιοτήτων όπως π.χ. αδεξιότητα, κακή μνήμη, βραδύτητα κ.λ.π. Ο υπάλληλος είναι μέσης ευφυΐας και δεν μπορεί να συλλάβει το νόημα της εντολής. Είναι πολύ αργός και μόνο μερικώς κατορθώνει να εκτελέσει την εντολή. Δεν έχει τις γνώσεις που απαιτούνται. Στην περίπτωση αυτή η ανυπακοή δεν προέρχεται από έλλειψη καλής θέλησης, αλλά από αδυναμία. Μια ψυχολογική εξέταση θα μας δείξει τι λείπει από κάθε εργαζόμενο και που έγκειται η ανεπάρκειά του. Αν διαπιστωθεί ανεπάρκεια, τότε καλό είναι να δώσουν στο εργαζόμενο αυτόν μια άλλη απασχόληση.

Συνεπώς, δεν είναι ότι δεν θέλει να εκτελέσει μια διαταγή, αλλά δεν μπορεί να την εκτελέσει.

Ο δεύτερος λόγος που δεν εκτελείται η εντολή είναι η χαρακτηρισιολογική φύση του ατόμου. Δηλαδή, η ικανότητα για την εκτέλεση της εντολής υπάρχει στον υπάλληλο, αλλά οι χαρακτηρισιολογικές του διαθέσεις εμποδίζουν την εκτέλεση.

Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που οδηγούν στο αποτέλεσμα αυτό είναι:

1. Η έλλειψη κοινωνικότητας. Πράγματι, υπάρχουν άτομα που είναι ανίκανα να προσαρμοστούν και να ενσωματωθούν σε ένα κοινωνικό οργανισμό. Σπάνια συμμερίζονται τα συναισθήματα των άλλων. Αισθάνονται, ότι είναι έξω από την κοινότητα.
2. Συναισθήματα αντικοινωνικά, εχθρικά που σπρώχνουν μερικά άτομα, να ενοχλούν τους άλλους.
3. Η υπερβολική ανάγκη να δείξει ότι έχει αξία.
4. Συναισθήματα κατωτερότητας και αναπηρίας
5. Ψυχικές συγκρούσεις
6. Ανακοπή της ομαλής εξέλιξης
7. Η προσωπική αντιπάθεια προς τον προϊστάμενο
8. Απέχθεια στο είδος της εργασίας
9. Ο υπάλληλος δεν είναι επαρκώς πληροφορημένος

β) Τώρα θα αναλύσουμε τους λόγους που οδηγούν στην εκτέλεση μιας εντολής, οι οποίοι είναι οι εξής:

1. Η ανάγκη του ατόμου να επιβεβαιώσει την ύπαρξή του. Όταν το άτομο αισθάνεται ότι είναι πολύ αδύνατο, για να προχωρήσει με επιτυχία στον αγώνα της ζωής, αγκιστρώνεται συχνά από κάποιον δυνατόν από τον οποίο περιμένει τη σωτηρία του. Είναι έτοιμος να υποταχθεί στον προϊστάμενό του, πράγμα που σημαίνει ότι επιζητεί την προστασία του και πειθαρχεί άνευ όρων σε αυτόν.

2. Η εντολή εκτελείται για λόγους συναισθηματικούς. Συναισθήματα θετικά, όπως π.χ. η στοργή, η πιστότητα, η εκτίμηση τα οποία δοκιμάζει ένα άτομο κάνουν να γεννηθεί η επιθυμία να του είναι ευχάριστος, να τον διευκολύνει την ύπαρξη, να τον εξυπηρετεί. Ο υπάλληλος αυτός υπακούει με ευχαρίστηση σε έναν τέτοιο προϊστάμενο τον οποίο σέβεται, αλλά όχι σε οποιοδήποτε άλλο προϊστάμενο. Για αυτό, πολλές φορές, αρκεί να μεταφέρεται ένα απείθαρχο υπάλληλο από έναν προϊστάμενο σε έναν άλλον για να γίνει πιο πειθαρχικός στην εκτέλεση των εντολών.
3. Επίσης, η εντολή εκτελείται από υπολογισμό. Ο τρόπος αυτός αποβλέπει σε έναν προσωπικό σκοπό είτε για να προτιμηθεί σε μια προαγωγή, είτε για να πετύχει μια αύξηση μισθού κλπ. Η νοοτροπία αυτή θα λέγαμε διατηρείται, συνήθως, μέχρι να πραγματοποιηθεί ο σκοπός. Συνεπώς, δεν πρόκειται για πραγματική υπακοή στην εντολή αλλά για υποκρισία, που πολλές φορές αποκαλύπτει τη πραγματική μας φύση.
4. Η αυτόνομη ισχύ της εντολής η οποία έχει την πηγή της στην πεποίθηση ότι οι διαταγές και οι οδηγίες που έχουν δοθεί είναι αναγκαίες και πολύ δικαιολογημένες.

Στις περιπτώσεις αυτές το άτομο, έχει πλήρη συνείδηση των εργασιών που του επιβάλλονται από το επάγγελμα του, ή από μια κατάσταση της ιδιωτικής του ζωής, τις οποίες θεωρεί υποχρεώσεις ιερές. Είναι αυτοί που αντιλαμβάνονται ότι η καλή λειτουργία και την πιο μικρής ρόδας, συντελεί, στη καλή λειτουργία του όλου μηχανισμού και για αυτό υπακούουν, για να συντελέσουν και οι ίδιοι στην ευημερία της κοινότητας. Αυτό για να πραγματοποιηθεί απαιτεί μεγάλη θέληση, αποφασιστικότητα και αυτοκυριαρχία. Με το να εκτελεί τις διαταγές του άλλου, υπακούει ταυτόχρονα και σε μια εσωτερική εντολή. Γνωρίζει πρώτα ο ίδιος να κυβερνά τον εαυτό του. Η αυτόνομη πειθαρχία είναι γνώρισμα εκλεκτών ατόμων που είναι ιδιαίτερα ικανά να συζητούν τις διαταγές και να κατανοούν τι ακριβώς απαιτούν οι άλλοι από αυτούς.

Αφού εξετάσουμε την συμπεριφορά του υφιστάμενου απέναντι στην εντολή θα πρέπει να δούμε και την πλευρά του προϊστάμενου στο θέμα αυτό.

Ο προϊστάμενος για να έχει τα αποτελέσματα που επιδιώκει είναι απαραίτητο, να χρησιμοποιεί μια κατάλληλη τεχνική της εντολής. Συνήθως, για την περίπτωση αυτή, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, οι εξής παράγοντες, οι οποίοι διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο:

α) πρέπει να μελετάται η εσωτερική υφή της εντολής, δηλαδή το περιεχόμενο της πριν δοθεί στους υφισταμένους ή στον υφιστάμενο.

β) ο τόνος που δίνεται η εντολή, έχει μεγάλη σημασία και πρέπει να δίνεται με ένα φιλικό τόνο σε σημείο που να υιοθετείται από τον υφιστάμενο ως στόχος και όχι ως διαταγή. Ο σκληρός τόνος εντολής, είναι αντιαισθητικός στην ακοή και προκαλεί φόβο.

γ) Η ευνοϊκή στιγμή για τις οδηγίες. Για να εκτελεστεί μια καλή θέληση μια οδηγία, πρέπει να δοθεί και στην κατάλληλη στιγμή. Μια εντολή η οποία δίνεται στο τέλος της ημέρας, γίνεται με δυσφορία αποδεκτή. Η καλύτερη ώρα είναι μετά την έναρξη εργασίας αφού ο εργαζόμενος έχει τακτοποιηθεί και προσαρμοστεί. Είναι καλό να δίνεται η οδηγία από την προηγούμενη ημέρα. Ο εργαζόμενος μπορεί να τη συμπεριλάβει στο πλάνο εργασίας της επόμενης και να εξοικειωθεί με τη δουλειά που τον περιμένει.

δ) Μια άλλη τεχνική της εντολής επιβάλλει η εντολή να αρχίζει με κάτι γνωστό στον υφιστάμενο και το οποίο ίσως είναι απλό. Η ανθρώπινη ύπαρξη αντιλαμβάνεται καλύτερα όταν αρχίζουμε από το γνωστό και πηγαίνουμε στο άγνωστο.

ε) Βασική αρχή επίσης που πρέπει να διέπει τη διαδικασία της εντολής, είναι η χρησιμοποίηση θετικών εκφράσεων και όχι αρνητικών. Ο εργαζόμενος προτιμάει να ξέρει τι μπορεί να κάνει και όχι τι δεν μπορεί. Τι επιτρέπεται να κάνει και όχι τι απαγορεύεται να κάνει. Η θετική έκφραση είναι πιο άμεση και πιο δημιουργική. Παράλληλα ελαχιστοποιεί τη πιθανότητα μη ικανοποίησης.

στ) Η έκδοση της εντολής-οδηγίας πρέπει να συνοδεύεται όχι μόνο με το τι πρέπει να γίνει αλλά και γιατί πρέπει να γίνει. Η εξήγηση και η αιτιολόγηση υποκινεί τον εργαζόμενο να μετέχει πιο ενεργά στην εκτέλεση και του ικανοποιεί την ανάγκη για πληροφορία όσο το δυνατό πιο λεπτομερειακή για το ρόλο της εργασίας του, μέσα στον οργανισμό που εργάζεται.

Η σύγχρονη λοιπόν άποψη στη διοίκηση και την επικοινωνία, που έχει τη θεωρητική της θεμελίωση στις ιδέες των οπαδών των ανθρωπίνων σχέσεων και της συμμετοχικής διοικήσεως, δέχεται ότι η εντολή δεν είναι παρά παροχή οδηγιών, πληροφοριών, ένας καθορισμός του τι χρειάζεται να γίνει, και όχι μια υπαγόρευση της θελήσεως του διοικητή, δηλαδή του τι θέλει αυτός να γίνει. Οι εργαζόμενοι, κατά την άποψη αυτή, χρειάζονται οδηγίες, καθοδήγηση, σε τόση ένταση και ποιότητα που ο υφιστάμενος να μην έχει ανάγκη και άλλης βοήθειας για να εκτελέσει τα καθήκοντά του.

Η έκδοση εντολών με το παραδοσιακό αυταρχικό τρόπο δημιουργεί ανυπέρβλητα επικοινωνιακά εμπόδια, μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου, που συνδέονται κυρίως με την ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών του τελευταίου. Η αίσθηση της εξαρτήσεως, της καταπιέσεως και της αποξενώσεως του υφισταμένου από την οργάνωση, μέσα στην οποία εργάζεται, είναι στοιχεία που μακροχρόνια αποτελούν αρνητικές επενδύσεις για την απόδοση του.

Για την βελτίωση λοιπόν της ανθρώπινης σχέσης μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένων, απαιτείται μια γνήσια προσπάθεια και από τα δύο μέρη για να επιτευχθεί πραγματική πρόοδος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Ο ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ

#### *6.1 Ο καταμερισμός της εργασίας*

Ο καταμερισμός της εργασίας αναφέρεται στον διαχωρισμό της σε μια σειρά από διαδοχικές ενέργειες, που μοιράζονται μεταξύ των εργαζομένων έτσι ώστε ο καθένας να εργάζεται ευκολότερα και γρηγορότερα. Με τον τρόπο αυτό το προϊόν αποτελεί καρπό συλλογικού έργου.

Μεταξύ αυτών ασχολήθηκαν με την ανάλυση του καταμερισμού της εργασίας είναι ο Άγγλος οικονομολόγος Άνταμ Σμιθ (1776) και ο Γάλλος κοινωνιολόγος Εμίλ Ντορκέμ (1893).

Ο Όμηρος αναφέρει τέσσερα επαγγέλματα που έχουν ως αντικείμενο αντίστοιχα: το ξύλο, τα μέταλλα, τον άργιλο και το δέρμα. Στην εποχή του Καρλομάγνου υπήρχαν τουλάχιστον δώδεκα ειδικότητες. Σήμερα η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη οδηγεί σε όλο και μεγαλύτερο καταμερισμό της εργασίας. Η εξέλιξη προς ένα καθαρά τεχνικό μηχανικό πολιτισμό απειλεί σοβαρά τον άνθρωπο και κάνει επιτακτική την ανάγκη εξανθρωπισμού της σύγχρονης εργασίας. Όσο αναπτύσσεται η τεχνολογία, τόσο προωθείται η επαγγελματική εξειδίκευση. Η κάθε επιχείρηση δεν πραγματοποιεί μόνη της το σύνολο των εργασιών. Για την παραγωγή ενός προϊόντος παρεμβαίνουν στο κάθε στάδιο εξειδικευμένες επιχειρήσεις. Ακόμα και αν η επιχείρηση αναλαμβάνει εξολοκλήρου την κατασκευή κάποιου αντικειμένου στο εσωτερικό της, φροντίζει ώστε η παραγωγή να πραγματοποιηθεί με μια σειρά από ενέργειες που αναλαμβάνουν εργαστήρια ή διαφορετικοί εργάτες («κινούμενη ταινία» αλυσιδωτή εργασία).

Οι εργάτες που ασχολούνται με την κατασκευή, τοποθέτηση, κίνηση και συντήρηση των σημερινών πολύπλοκων και πολυσύνθετων μηχανών πρέπει να

είναι πραγματικά ειδικά Κάτι τέτοιο κάνει δύσκολη την μετακίνηση των εργαζομένων από το ένα βιομηχανικό κλάδο στο άλλο λόγω της αυξημένης ζήτησης εξειδικευμένων εργατών. Ο καταμερισμός της εργασίας να μεν οδηγεί στην απλοποίηση των κινήσεων των εργαζομένων, στην ενίσχυση της συναδελφικότητας των εργαζομένων και στην οικονομία χρόνου μηχανημάτων και εργαλείων κλπ οδηγεί όμως και στην αλλοτρίωση. Αλλοτρίωση ορίζουμε την διαδικασία, κατά την διαδρομή της οποία εκείνο που ανήκει πρωταρχικά στον άνθρωπο και είναι έργο του, γίνεται ξένο για αυτόν τον ίδιο και καταλήγει να τον εξουσιάζει και να τον υποδουλώνει. Σύμφωνα με τον Μαρξ η αλλοτρίωση του εργάτη δεν σημαίνει μόνο ότι η εργασία γίνει ένα «πράγμα» μια εξωτερική προς αυτό διαδικασία αλλά και ότι η εργασία του υπάρχει έξω από αυτόν, ανεξάρτητα από αυτόν, ξένη προς αυτόν. Με τον τρόπο αυτό η εργασία μετατρέπεται σε μια εχθρική και αυτόνομη δύναμη απέναντι στον εργαζόμενο. Οι γνώσεις και οι δημιουργικές ικανότητες του εργαζόμενου στεγανοποιούνται, συρρικνώνονται ενώ η ελευθερία κινήσεως στο χώρο εργασία περιορίζεται. Ένας εργαζόμενος που λαμβάνει μέρος σε μια καταμερισμένη εργασία δεν μπορεί να νιώσει την ικανοποίηση ενός άλλου εργαζόμενου που έχει λάβει μέρος σε όλα τα στάδια παραγωγής του έργου του και έχει την χαρά να το βλέπει ολοκληρωμένο. Ο εργαζόμενος νιώθει το αποτέλεσμα της εργασίας του ξένο προς αυτόν, έξω από τις επιθυμίες του και την προσωπικότητά του. Έτσι, η εργασία του δεν είναι έκφραση εξ' ολοκλήρου της προσωπικότητάς του. Έτσι, η εργασία δεν προσφέρει καμία ψυχική ικανοποίηση στον εργαζόμενο με αποτέλεσμα να μετατρέπεται σε μια δυσάρεστη υποχρέωση, σε αγγαρεία.

Βέβαια, η εξειδίκευση της εργασίας κρίνεται απαραίτητη λόγω της πληθώρας των σημερινών γνώσεων σε ορισμένες επιστήμες όπως είναι η ιατρική. Ασχολούμενος με ένα μόνο μικρό τομέα των γνώσεων ο ειδικός επιστήμονας έχει την δυνατότητα να τον γνωρίσει καλύτερα, να οργανώνει καλύτερα, συστηματικότερα και μεθοδικότερα την έρευνα του και να εξαγάγει



αποτελέσματα. Ενώ αν ασχολούνταν με περισσότερα θέματα και έχοντας να κάνει με πλήθος σχετικών γνώσεων, το πιο πιθανό είναι ότι θα πελαγοδρομούσε και θα οδηγούσε την έρευνα και την πρόοδο σε στασιμότητα. Κρίνεται επομένως απαραίτητος ο συνδυασμός της ειδικής με την γενική κατάρτιση. Είναι αναγκαίο πλέον σήμερα να αποκτήσει ο εργαζόμενος με την εκπαίδευση του τριπλή μόρφωση: γενική, καθολική επαγγελματική και ειδική (πλήρη γνώση κάποια τέχνης). Με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος θα αποκτήσει σφαιρική γνώση της πραγματικότητας και του αντικειμένου εργασίας του και θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της εργασίας του. Για την αντιμετώπιση όμως των προβλημάτων που δημιουργεί στον εργαζόμενο ο καταμερισμός της εργασίας, κρίνεται αναγκαία και η διερεύνηση και ο εμπλουτισμός της εργασίας.

## *6.2 Εμπλουτισμός της εργασίας*

Τα μειονεκτήματα της πλήρους εξειδίκευσης προσπαθεί να ανατρέψει ο λεγόμενος «εμπλουτισμός του έργου». Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να συνδέσει της εργασία, που εκτελείται από έναν εργαζόμενο, με δύο βασικά στοιχεία, την προπαρασκευή και τον έλεγχο, κάτι τέτοιο σημαίνει ότι ενθαρρύνεται η προσωπική συμβολή του ατόμου και επιδιώκεται η αύξηση της ευθύνης και της εξουσίας, καθώς και η ευκαιρία για προσωπικά επιτεύγματα.

Ένθερμος υποστηρικτής της μεθόδου αυτής εμφανίζεται ο καθηγητής F. Herzberg. Διακρίνει τον «οριζόντιο εμπλουτισμό», που σημαίνει απλώς αύξηση των καθηκόντων, τα οποία είναι παρεμφερή μεταξύ τους (π.χ. συναρμολόγηση και συσκευασία ή συναρμολόγηση αντί ενός, δύο ή τριών συστατικών μερών ενός προϊόντος). Το είδος αυτό του εμπλουτισμού μειώνει την επαναληπτικότητα και ομοιομορφία της εργασίας, καθώς και τη μονοτονία, δεν κάνει, όμως, ελκυστικότερη την εργασία.

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

Ο Herzberg (1958) προτείνει τις εξής αρχές, οι οποίες πρέπει να διέπουν τον κάθετο εμπλουτισμό:

<b>Αρχές</b>	<b>Παράγοντες υποκίνησης</b>
1. Κατάργηση ορισμένων ελέγχων, διατήρηση όμως της υποχρέωσης απόδοσης λογαριασμού	Ευθύνη-Προσωπικό επίτευγμα
2. Αύξηση της υποχρέωσης απόδοσης λογαριασμού για το έργο που εκτελείται	Ευθύνη-αναγνώριση
3. Ανάθεση ολοκληρωμένου κύκλου εργασίας σε ένα άτομο	Ευθύνη-επίτευγμα-αναγνώριση
4. Ανάθεση μεγαλύτερης εξουσίας, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να ρυθμίζει τις δραστηριότητές του	Ευθύνη-επίτευγμα-αναγνώριση
5. Σύνταξη περιοδικών εκθέσεων, οι οποίες κοινοποιούνται οπωσδήποτε στον ενδιαφερόμενο εργαζόμενο	Αναγνώριση
6. Προσθήκη νέων και δυσκολότερων καθηκόντων τα οποία δεν εκτελούσε προηγούμενα ο εργαζόμενος	Ανάπτυξη-μάθηση
7. Ανάθεση στον εργαζόμενο ειδικών έργων τα οποία του επιτρέπουν να γίνει ειδικός	Ευθύνη-ανάπτυξη-πρόοδος

Το κύριο χαρακτηριστικό των σημείων, που εκθέσαμε στον παραπάνω πίνακα, είναι ότι, αντί να δίνουν στον εργαζόμενο το ίδιο γιατρικό με διαφορετική ετικέτα, το έργο εμπλουτίζεται πραγματικά με την ανάπτυξή τους.

Με άλλα λόγια, όταν ένα έργο εμπλουτίζεται, αντί απλώς να διευρύνεται, επιτρέπει στο άτομο, που το εκτελεί, να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ικανότητες του πληρέστερα. Η εργασία αναπτύσσεται, με την έννοια ότι χρησιμοποιούνται πλήρως τα ταλέντα, που διαθέτει το άτομο. Είναι απόλυτα διαπιστωμένο ότι σε πολλές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιείται πλήρως η πρωτοβουλία, η ευφυΐα, οι δεξιότητες και οι ικανότητες του εργαζόμενου.

Ο εμπλουτισμός της εργασίας αποσκοπεί καταρχήν, στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και, κατ' επέκταση, της παραγωγικότητας. Σε γενικότερο θεωρητικό πλαίσιο η διεύρυνση και ο εμπλουτισμός της εργασίας συνδέθηκαν με τη σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων και την κίνηση για ποιότητα στην εργασιακή ζωή του Ανθρώπου. Η αύξηση της παραγωγής δεν είναι πρωταρχικό μέλημα ούτε ο άμεσα επιδιωκόμενος στόχος. Πιστεύεται ότι η βελτίωση της ποιότητας ζωής στο χώρο εργασίας έχει δευτερογενείς επιπτώσεις στην παραγωγή μέσω της δημιουργίας ανθρώπινων συνθηκών στον οργανισμό.

### ***6.3 Εφαρμογές της διεύρυνσης και του εμπλουτισμού της εργασίας***

Η διεύρυνση της εργασίας εφαρμόζεται κυρίως σε ανιαρές εργασίες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ομοειδείς επαναλαμβανόμενης ενέργειες που οδηγούν τον εργαζόμενο σε κόπωση και ανία. Ένας σχετικά εύκολος τρόπος διεύρυνσης της εργασίας είναι η «εναλλαγή εργασιακών θέσεων». Ο εργαζόμενος δεν ασχολείται συνεχώς με το ίδιο έργο αλλά σε τακτά χρονικά διαστήματα, αλλάζει το αντικείμενο εργασίας και αναλαμβάνει αυτό κάποιου άλλου εργαζόμενου, ο οποίος με τη σειρά του αναλαμβάνει αυτό του πρώτου εργαζόμενου κ.ο.κ. Όπως γίνεται φανερό κάτι τέτοιο είναι εφικτό όταν οι εργασιακές θέσεις δεν απαιτούν ιδιαίτερες γνώσεις ή όταν από την αρχή οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για διαφορετικές εργασιακές θέσεις. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει επιπλέον το πλεονέκτημα ότι η παραγωγική διαδικασία δεν

επηρεάζεται άμεσα από τις απουσίες των εργαζομένων, αφού ο εργαζόμενος που απουσιάζει αντικαθιστάται από κάποιον άλλον εργαζόμενο ο οποίος γνωρίζει το αντικείμενό του. Ένας άλλος τρόπος διεύρυνσης της εργασίας είναι η ανάθεση παράλληλων καθηκόντων στο ίδιο επίπεδο εργασίας (π.χ. η υπάλληλος ενός σουπερμάρκετ άλλοτε κάθεται στο ταμείο και άλλοτε ασχολείται με την τακτοποίηση των προϊόντων στα ράφια, την επικόλληση των τιμών στα προϊόντα κλπ).

Ο εμπλουτισμός της εργασίας αναφέρεται κυρίως στην εκχώρηση νέων αρμοδιοτήτων όχι του ίδιου αλλά ανώτερου επιπέδου. Οι αρμοδιότητες αυτές διευρύνουν την υπευθυνότητα και το εύρος πρωτοβουλιών του εργαζόμενου. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται ο έλεγχος που ασκείται στον εργαζόμενο από τα διευθυντικά και εποπτικά στελέχη. Η επιχείρηση ζητά από τον εργαζόμενο να εκτελέσει ένα έργο, αλλά του αφήνει πλήρη ελευθερία να αποφασίσει ο ίδιος με ποιο τρόπο θα πραγματοποιήσει το έργο του.

### **6.3.1 Ο εμπλουτισμός της εργασίας και το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας**

Το βασικό μοντέλο εμπλουτισμού της εργασίας είναι, το Μοντέλο Χαρακτηριστικών της Εργασίας των Hackman και Oldham (1976). Οι αρχές του Μοντέλου αυτού αναλυτικά έχουν ως εξής:

1. Διαμόρφωση φυσικών μονάδων εργασίας. Φυσικές μονάδες εργασίας ονομάζονται αυτές που παράγουν ένα ολοκληρωμένο έργο ή προϊόν και όχι τμήματα του. Με την διαμόρφωση φυσικών μονάδων εργασίας αυξάνεται η σπουδαιότητα του έργου μια και η ενασχόληση με ένα ολοκληρωμένο έργο είναι η φυσική μορφή της ανθρώπινης εργασίας, η οποία καταργήθηκε με τον ερχομό της βιομηχανικής επανάστασης.
2. Κάθετη διεύρυνση. Η κάθετη διεύρυνση έχει σαν σκοπό την μείωση της απόστασης μεταξύ των αρμοδιοτήτων «ελέγχου» και των αρμοδιοτήτων

«παραγωγής», με στόχο την αύξηση της αυτονομίας και της υπευθυνότητας του εργαζόμενου. Αυτό πετυχαίνεται με την εκχώρηση στους εργαζόμενους αρμοδιοτήτων που συνήθως έχουν τα διευθυντικά ή εποπτικά στελέχη. Παραδείγματα τέτοιων περιπτώσεων είναι: α) Να δοθεί στους εργαζόμενους η δυνατότητα να αποφασίζουν για τους τρόπους εκτέλεσης του έργου η για τον τρόπο εκπαίδευσης των νέων και άπειρων εργαζομένων β) Ελευθερία στο να αποφασίζουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι πως θα μοιράζουν το χρόνο τους ανάμεσα σε εργασία και διαλείμματα ή ποιος θα είναι ο χρόνος έναρξης και λήξης της εργασίας γ) Να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να κάνουν μόνοι τους ανίχνευση σφαλμάτων και επίλυση προβλημάτων πάνω σε θέματα που αφορούν της εργασία τους. δ) Να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι σχετικά με διάφορες οικονομικές όψεις της εργασίας και της επιχείρησης. Να δίνεται ακόμα η δυνατότητα στους εργαζόμενους να ρυθμίζουν οι ίδιοι κάποιες όψεις του προϋπολογισμού της επιχείρησης που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του (π.χ. προμήθεια εργαλείων και ανταλλακτικών).

3. Συνδυασμός καθηκόντων. Η ανάθεση στον εργαζόμενο ποικιλίας καθηκόντων, αυξάνει τη βιωμένη σημασία της εργασίας, γιατί αυξάνονται η ταυτότητα έργου, η σημασία της εργασίας και η ποικιλία δεξιοτήτων όπως περιγράφονται στον Μοντέλο Χαρακτηριστικών της Εργασίας. Η ποικιλία καθηκόντων επιτυγχάνεται κυρίως με την οριζόντια διεύρυνση της εργασίας.
4. Δημιουργία καναλιών ανατροφοδότησης. Η ανατροφοδότηση είναι βασικό στοιχείο του Μοντέλου Χαρακτηριστικών της Εργασίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν την πορεία του έργου τους και τα αποτελέσματα της εργασίας. Πρέπει να γνωρίζουν πότε οι ίδιοι παρουσιάζουν βελτίωση, χειροτέρευση ή στασιμότητα στην εργασία τους. Ο ποιοτικός έλεγχος, ο έλεγχος δηλαδή για την διαλογή ανάμεσα σε κανονικά και ελαττωματικά προϊόντα, πρέπει να ανατροφοδοτεί τα αποτελέσματα του στους εργαζόμενους, ώστε να έχουν και αυτοί μια συνολική εικόνα των αποτελεσμάτων της εργασίας τους. Στην περίπτωση αυτή είναι χρήσιμα

ορισμένα διαγράμματα ή γραφικές παραστάσεις που τοποθετούνται σε σημεία εμφανή της επιχείρησης και δείχνουν σε όλους την πορεία της παραγωγής, τον αριθμό των απορριπτόμενων κομματιών κλπ.

5. Δημιουργία σχέσεων με τον πελάτη. Στις περισσότερες εργασίες δεν υπάρχει επαφή ανάμεσα στο δημιουργό και τον τελικό χρήστη του παραγόμενου προϊόντος με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν ιδιαίτερα κίνητρα για την σωστή εκτέλεση του έργου. Η εργασία μπορεί να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να υπάρχει επαφή μεταξύ δημιουργούν και χρήστη. Η διαδικασία αυτή σύμφωνα με τον Hackman περιλαμβάνει τρία στάδια: α) Διαπίστωση του ποιος είναι στην πραγματικότητα ο πελάτης, β) Δημιουργία της πιο άμεσης κατά το δυνατό επαφής ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον πελάτη, γ) Καθιέρωση διαδικασιών, βάσει των οποίων ο πελάτης μπορεί να κρίνει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρεται και να γνωστοποιεί την κρίση του στον εργαζόμενο.

Η επαφή ανάμεσα στον δημιουργό και τον χρήστη δεν είναι κάτι που μπορεί να γίνει εύκολα και μάλιστα σε όλες τις εργασίες, όμως σίγουρα μπορούν να γίνουν κάποια βήματα προς την κατεύθυνση αυτή. Για παράδειγμα, μια παραγωγική μονάδα κατασκευής ειδών ένδυσης δεν έχει συνήθως καμία ανατροφοδότηση όσον αφορά τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι χρήστες με τα παραγόμενα ενδύματα ή όσον αφορά τα πιο συχνά προβλήματα που παρουσιάζονται. Αν οι θετικές και αρνητικές εμπειρίες των χρηστών γίνονται γνωστές στους πρωταρχικούς κατασκευαστές, είναι πολύ πιθανόν ότι το αποτέλεσμα θα ήταν η βελτίωση των ασθενών σημείων αλλά και η ικανοποίηση των κατασκευαστών από την ανατροφοδότηση που θα έπαιρναν όσον αφορά τα θετικά σημεία του προϊόντος που παράγουν.

### 6.3.2 Εμπλουτισμός και δευτερεύουσες αμοιβές

Η κίνηση για την διεύρυνση και τον εμπλουτισμό της εργασίας επεκτάθηκε και σε άλλες όψεις της εργασίας που αναφέρονται κυρίως στις δευτερεύουσες αμοιβές.

Το μοίρασμα του έργου (job sharing) είναι μια γνωστή τροποποίηση. Δύο ή περισσότεροι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την εκτέλεση ενός έργου μοιράζοντας μεταξύ τους το εβδομαδιαίο ωράριο. Έτσι, μπορεί ο ένας να εργάζεται πέντε ώρες το πρωί και ύστερα να αναλαμβάνει ο άλλος εργαζόμενος. Ή μπορεί ο καθένας τους να δουλεύει μέρα παραμέρα. Με την μέθοδο αυτή μπορούν να εργάζονται άτομα που για κάποιο λόγο, θέλουν μερική απασχόληση, ενώ συγχρόνως δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να απασχολεί εκείνο το εργατικό δυναμικό που πιστεύει ότι είναι κατάλληλο αλλά δεν μπορεί, ή δεν θέλει να εργαστεί με συνθήκες πλήρους απασχόλησης.

Το ελαστικό ωράριο (Flexitime). Οι εργαζόμενοι αποκτούν κάποια χρονικά περιθώρια όσον αφορά την έναρξη και την ολοκλήρωση της εργασίας. Έτσι, ο εργαζόμενος μπορεί, να ξεκινήσει την εργασία του κάποια ώρα μεταξύ οκτώ και δέκα το πρωί και να τελειώσει κάποια μέρα μεταξύ τέσσερις και έξι το απόγευμα, όταν δηλαδή συμπληρώσει το προβλεπόμενο ωράριο. Με τον τρόπο αυτό το ωράριο προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου. Το ελαστικό ωράριο είναι χρήσιμο για τις μητέρες και για κάποια άτομα που για, κάποιο λόγο, θέλουν να ξεκινήσουν το πρωί την εργασία τους αργότερα ή και νωρίτερα.

Μια άλλη τροποποίηση είναι η συμπιεσμένη εβδομάδα. Οι σαράντα ώρες εργασίας συμπιέζονται σε τέσσερις μέρες δίνοντας έτσι στον εργαζόμενο την δυνατότητα να αξιοποιήσει όπως θέλει τις επιπλέον μέρες που του μένουν. Το μειονέκτημα του σχεδίου αυτού εργασίας είναι η κόπωση που δημιουργείται στους εργαζόμενους λόγω των πολλών ωρών εργασίας μέσα σε μια ημέρα και για τον λόγο αυτό δεν ενδείκνυται σε όλες τις εργασίες.

Τέλος, η τεχνολογική εξέλιξη έχει επιτρέψει την πραγματοποίηση ορισμένων εργασιών στο σπίτι (π.χ. λογιστής, συγγραφέας, δακτυλογράφος κ.α.) και έχει δώσει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να επικοινωνούν με την επιχείρηση με ηλεκτρονικά μέσα (π.χ. Φαξ, ηλεκτρονική ταχυδρομείο). Η εξέλιξη αυτή έχει και ένα δευτερεύον αποτέλεσμα, τη μείωση της κυκλοφορίας και την μείωση του συνωστισμού στα μέσα συγκοινωνίας.

#### *6.4 Το παράδειγμα της Volvo*

Ένα κλασικό παράδειγμα επανασχεδιασμού και εμπλουτισμού της εργασίας είναι αυτό που εφαρμόστηκε σε μερικά από τα εργοστάσια παραγωγής αυτοκινήτων της σουηδικής εταιρείας Volvo. Ο Gyllenhammer περιγράφει τις μεταβολές σε ένα από τα εργοστάσια της εταιρείας. Στο συγκεκριμένο εργοστάσιο η παραδοσιακή γραμμή συναρμολόγησης είχε για επίκεντρο το χώρο και τα χρησιμοποιούμε υλικά και όχι τους ανθρώπους. Οι εργαζόμενοι έπρεπε να τρέχουν για να προλάβουν το αυτοκίνητο που διερχόταν από τις θέσεις εργασίας. Οι σχεδιαστές του νέου συστήματος σκέφτηκαν ότι η παραγωγή θα διεκπεραιωνόταν καλύτερα αν το αυτοκίνητο παρέμενε σταθερό την ώρα που οι εργάτες εργάζονταν σε αυτό. Την απόφαση εφαρμογής του νέου συστήματος δεν την κατεύθυναν μόνο παραγωγικοί λόγοι αλλά και λόγοι που είχαν σχέση με την δημιουργία αντικοινωνικής ατμόσφαιρας που δημιουργούνταν με την γραμμή συναρμολόγησης. Οι εργαζόμενοι δεν μπορούσαν να έχουν επαφές μεταξύ τους και πολλές φορές αναγκάζονταν να ξεφωνίζουν προκειμένου να καλύψουν το θόρυβο των μηχανών και να ανταλλάξουν κάποιες κουβέντες. Ο γρήγορος ρυθμός εργασίας δεν άφηνε στον εργαζόμενο περιθώρια να σκεφτεί ή να μιλήσει.

Ο Gyllenhammer πίστευε ότι μια ομάδα εργασίας δομημένη πάνω σε μια ανθρώπινη βάση θα ήταν περισσότερο αποτελεσματική. Αν η εργασία σχεδιαζόταν σύμφωνα με τους ανθρώπους και όχι το αντίθετο, οι άνθρωποι θα



ενεργούσαν συνεργατικά και θα συζητούσαν για την οργάνωση της εργασίας. Η προσέγγιση των εργαζομένων πρέπει να στηρίζεται περισσότερο στη δημιουργία ερεθισμάτων παρά στον περιορισμό. Αν κάποιος αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους σαν ενήλικους, τότε θα υποθέσει ότι θα ανταποκριθούν στα ερεθίσματα, ενώ αν τους αντιμετωπίζει σαν παιδιά, θα υποθέσει ότι ο περιορισμός είναι αναγκαίος.

Ο σχεδιασμός στο εργοστάσιο Kalmar περιελάμβανε ευχάριστο και ήσυχο περιβάλλον με την κάθε ομάδα να έχει τη δική της περιοχή για ξεκούραση και συνάντηση. Η εργασία οργανώνονταν με τέτοιο τρόπο, ώστε κάθε ομάδα να είναι υπεύθυνη για ένα συγκεκριμένο τμήμα του αυτοκινήτου. Το κάθε αυτοκίνητο κατασκευάζονταν πάνω σε ένα αυτοκινούμενο «μεταφορέα» που κινούταν στον χώρο του εργοστασίου ακολουθώντας μια διαδρομή που χαράσσονταν με αυτοκόλλητες ταινίες πάνω στο πάτωμα. Οι μεταφορείς οδηγούνταν από ηλεκτρονικό υπολογιστή αλλά οι άνθρωποι μπορούσαν να οδηγήσουν το μεταφορέα σε διαδρομή διαφορετική από αυτή που έδειχνε η ταινία στο πάτωμα. Αν κάποιος παρατήρησε μια γρατσουνιά στη βαφή του αυτοκινήτου, μπορούσε αμέσως να γυρίσει το μεταφορέα πίσω στο τμήμα βαφής. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλησαν να μάθουν παραπάνω από μια επιμέρους εργασία και αυτή η αύξηση δεξιοτήτων έδωσε στην ομάδα μεγαλύτερη ευελιξία. Κάθε ομάδα έκανε το δικό της οπτικό έλεγχο. Το αυτοκίνητο αφού περνούσε από τρεις ομάδες εργασίας, περνούσε από ειδικό σταθμό ελέγχου, όπου εργαζόμενοι με ειδική εκπαίδευση ελέγχου και δοκίμαζαν κάθε αυτοκίνητο. Μέσω ενός συστήματος ηλεκτρονικών υπολογιστών οι πληροφορίες ποιότητας, αν υπήρχαν προβλήματα στέλνονταν πίσω στην αρμόδια ομάδα εργασίας μαζί με πληροφορίες για το πως το ίδιο πρόβλημα λύθηκε την προηγούμενη φορά που παρουσιάστηκε. Με τον ίδιο τρόπο δίνονται πληροφορίες στις ομάδες όταν η εργασία τους ήταν πολύ καλή. Συνεπώς για να αποκτήσει η ομάδα το αίσθημα ταύτισης με τη δουλειά της, πρέπει να αναλάβει την ευθύνη για αυτή.

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΠΕΝΤΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

#### **A. ΤΕΧΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ/Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**

Στο δεύτερο μέρος της πτυχιακής μας εργασίας προσπαθήσαμε μέσω έρευνας σε πέντε επιχειρήσεις να δούμε τι πραγματικά ισχύει στον εργασιακό χώρο. Στην προσπάθεια μας να πραγματοποιήσουμε μία όσο το δυνατόν αντικειμενική έρευνα συναντήσαμε δυσκολίες από τους υπεύθυνους ορισμένων επιχειρήσεων, οι οποίοι δεν δέχονταν να συζητήσουμε με τον αριθμό των εργαζομένων που εμείς επιθυμούσαμε, δίνοντας σαν δικαιολογία τον φόρτο εργασίας. Έτσι, σε αυτές τις επιχειρήσεις συνομιλήσαμε μόνο με μερικά άτομα ενώ τα υπόλοιπα συμπλήρωσαν απλώς το ερωτηματολόγιο. Σε άλλες πάλι επιχειρήσεις συναντήσαμε άτομα που ήταν πρόθυμα να απαντήσουν στις ερωτήσεις μας και να μας βοηθήσουν στην έρευνά μας.

#### **1. ΕΙΔΟΣ-ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ:**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με συμπλήρωση δομημένου ερωτηματολογίου από τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων καθώς και από κάποιους προϊσταμένους. Σκοπός της έρευνας ήταν να διαπιστώσουμε την σημασία που δίνουν οι επιχειρήσεις στην ικανοποίηση των υλικών και πνευματικών αναγκών του προσωπικού τους.

Επιπλέον θέλαμε να εξακριβώσουμε τις απόψεις του προσωπικού σχετικά με την εργασία, προκειμένου να διαπιστώσουμε κατά πόσο η εργασία θεωρείται φυσική ανάγκη ή αγγαρεία.

#### **2. ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ:**

Η συλλογή των στοιχείων (Field Work) έγινε τον Οκτώβριο του 1998

### **3. ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ**

Επιλεγμένες επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα με έδρα την Πάτρα και τα Τρίκαλα.

Οι επιχειρήσεις στις οποίες πραγματοποιήθηκε η έρευνα ήταν οι εξής:

- α) Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως
- β) Α.Β. Βασιλόπουλος
- γ) Εθνική Τράπεζα
- δ) Δ.Ε.Η. Τρικάλων
- ε) Βιοτεχνία Κατασκευής Πλεκτών Ενδυμάτων

### **4. ΔΕΙΓΜΑ:**

89 εργαζόμενοι κυρίως υπάλληλοι γραφείων. Λόγου φόρτου εργασίας στο προσωπικό παραγωγής στις επιχειρήσεις Τρία Έψιλον (3Ε) και στην βιοτεχνία κατασκευής πλεκτών ενδυμάτων, η έρευνα μας περιορίστηκε μόνο στο υπαλληλικό προσωπικό, ενώ στις άλλες επιχειρήσεις επεκτάθηκε προς όλες τις βαθμίδες του προσωπικού.

## Β. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι ερωτήσεις που θέσαμε στο προσωπικό των επιχειρήσεων και οι απαντήσεις που πήραμε απεικονίζονται στους παρακάτω πίνακες . Στον πρώτο πίνακα κάθε ερώτησης παρουσιάζουμε συνολικά τις απαντήσεις που πήραμε από όλες τις επιχειρήσεις ,ενώ στον δεύτερο πίνακα παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα αναλυτικά, ξεχωριστά σε κάθε επιχείρηση. Αρχικά παραθέτουμε κάποια γενικά σχόλια και στην συνέχεια αναλύουμε τις απαντήσεις που πήραμε από κάθε επιχείρηση ξεχωριστά .

### Β.1 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Από την ερώτηση (1): «Πιστεύεται ότι το χρήμα είναι ο βασικότερος σκοπός για τον οποίο εργάζεστε ;»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	57
ΟΧΙ	38
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	5

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	12	71	50	84	67
ΟΧΙ	88	12	50	10	33
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	—	17	—	1	—

**ΣΧΟΛΙΑ (1) :** Το 57 % των ερωτηθέντων απάντησε θετικά . Αναλυτικά παρατηρούμε ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά από τις θετικές απαντήσεις δίνονται από την Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού 84 % και από την Εθνική Τράπεζα 71%. Το μικρότερο ποσοστό θετικών απαντήσεων παρατηρείται στην 3Ε η οποία έχει και το μεγαλύτερο ποσοστό 88 % αρνητικών απαντήσεων στην συγκεκριμένη ερώτηση .

Από την ερώτηση (2): «Αν είχατε εξασφαλιστεί οικονομικά θα θέλατε να εργάζεστε ;»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	54
ΟΧΙ	16
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	30

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	53	52	55	60	47
ΟΧΙ	18	24	10	10	20
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	29	24	35	30	33

**ΣΧΟΛΙΑ (2) :** Σε αντίθεση με την προηγούμενη ερώτηση παρατηρούμε ότι το 54% των ερωτηθέντων θα ήθελε να εργάζεται ακόμα και αν είχε μεγάλη οικονομική άνεση πράγμα που αποδεικνύει ότι το χρήμα δεν είναι το πρωταρχικό και μοναδικό κίνητρο εργασίας .Το 30% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι θα ήθελε ,αν είχε εξασφαλιστεί οικονομικά, να απασχολείται σε κάποια άλλη εργασία που θα διαρκούσε λιγότερες ώρες την ημέρα και θα είχε περισσότερο ενδιαφέρον .Αναλυτικά, διαπιστώνουμε ότι οι απαντήσεις που πήραμε απ' όλες τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις είναι θετικές .

**Από την ερώτηση (3):** «Υπάρχει έντονος συναγωνισμός μεταξύ του προσωπικού ;»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	40
ΟΧΙ	45
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	15

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	71	41	45	20	27
ΟΧΙ	12	59	45	60	46
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	17	—	10	20	27

**ΣΧΟΛΙΑ (3) :** Το 45% των ερωτηθέντων μας απαντά αρνητικά . Αναλυτικά παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συναγωνισμού μεταξύ του προσωπικού παρουσιάζεται στην 3Ε με 71% ενώ τα μικρότερα ποσοστά συναγωνισμού παρουσιάζονται στην ΔΕΗ με 60% και στην Εθνική με 59%.

**Από την ερώτηση(4):**Είναι ικανοποιητικές οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	90
ΟΧΙ	7
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	3

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	88	94	90	85	93
ΟΧΙ	—	—	10	15	7
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	12	6	—	—	—

**ΣΧΟΛΙΑ (4):** Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό 90% από το σύνολο των ερωτηθέντων μας απαντάει θετικά. Αναλυτικά το μεγαλύτερο ποσοστό θετικών απαντήσεων δίνεται από την Εθνική Τράπεζα και από την Βιοτεχνία κατασκευής ενδυμάτων. Παρά την ύπαρξη συναγωνισμού στην 3 Ε, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι αρκετά ικανοποιητικές.

**Από την ερώτηση (5):** «Μπορεί ο εργαζόμενος να πλησιάσει εύκολα τον εργοδότη / προϊστάμενο; (για θέματα όπως είναι η παρουσίαση δυσκολιών πάνω στο αντικείμενο απασχόλησής του, η αδυναμία συνεργασίας με τους συναδέλφους / επόπτη κ.α.)».

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	85
ΟΧΙ	10
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	5

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	88	76	85	90	86
ΟΧΙ	6	12	15	10	7
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	6	12	—	—	7

**ΣΧΟΛΙΑ (5):** Το 85% του συνόλου ερωτηθέντων μας απαντάει θετικά. Αναλυτικά τα μεγαλύτερα ποσοστά θετικών απαντήσεων δίνονται από την ΔΕΗ και από την 3Ε ενώ υψηλά είναι και τα ποσοστά των άλλων επιχειρήσεων.

**Από την ερώτηση(6):** «Πλησιάζει ο εργοδότης/προϊστάμενος τον εργαζόμενο για να διαπιστώσει τα προβλήματά του; (οικονομικά, συνεργασία με τους συναδέλφους, προβλήματα εξοπλισμού κ.α.)»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	56
ΟΧΙ	42
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	2

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	94	35	85	40	20
ΟΧΙ	—	59	15	60	80
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	6	6	—	—	—

**ΣΧΟΛΙΑ (6):** Το 56% του γενικού συνόλου απαντάει θετικά. Το μεγαλύτερο ποσοστό θετικών απαντήσεων διαπιστώνεται στην 3Ε 94% και στον ΑΒ Βασιλόπουλο 85% ενώ αντίστοιχα ένα αρκετά υψηλό ποσοστό αρνητικών απαντήσεων παρατηρείται στην βιοτεχνία κατασκευής πλεκτών ενδυμάτων 80% στην ΔΕΗ 60% και στην Εθνική Τράπεζα 59%

**Από την ερώτηση (7):** «Ενημερώνει η επιχείρηση το προσωπικό της για θέματα που την αφορούν; (π. χ. μελλοντικά σχέδια, αλλαγές πολιτικής, κέρδη-ζημιές)»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	61
ΟΧΙ	27
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	12

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	82	47	100	55	7
ΟΧΙ	—	35	—	25	86
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	18	18	—	20	7

**ΣΧΟΛΙΑ (7):** Η απάντηση που δίνει το 61% του γενικού συνόλου είναι θετική. Αναλυτικά το μεγαλύτερο ποσοστό θετικών απαντήσεων παρατηρείται στο Super market Βασιλόπουλος 100% και στην 3Ε 82% ενώ η βιοτεχνία κατασκευής πλεκτών ενδυμάτων δείχνει να αδιαφορεί για την ενημέρωση του προσωπικού της αφού ένα αρκετά υψηλό ποσοστό 86% μας απάντησε αρνητικά.

**Από την ερώτηση (8) :** «Προσφέρει η επιχείρηση στο προσωπικό της διάφορα περιοδικά, εγχειρίδια που να περιέχουν πληροφορίες γι αυτήν ; (τρόπος λειτουργίας, καταπολέμηση αρνητικών καταστάσεων :ψίθυροι )».

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	85
ΟΧΙ	14
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	1

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	94	88	80	70	—
ΟΧΙ	6	12	15	30	100
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	—	—	5	—	—

**ΣΧΟΛΙΑ (8):** Όλες οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις εκτός από την βιοτεχνία κατασκευής πλεκτών ενδυμάτων ενημερώνουν επιπλέον το προσωπικό τους, μέσα από τα περιοδικά και τα εγχειρίδια που προσφέρουν .

**Από την ερώτηση ( 9 ) :**«Εφαρμόζεται το σύστημα των εισηγήσεων δηλαδή δίνεται η δυνατότητα σ' όλους τους εργαζομένους να μετέχουν με τις ιδέες τους στη λήψη αποφάσεων;»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	43
ΟΧΙ	45
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	12

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	82	29	55	35	7
ΟΧΙ	12	41	35	55	86
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	6	30	10	10	7

**ΣΧΟΛΙΑ (9):** Η απάντηση που δίνεται από το σύνολο των ερωτηθέντων είναι αρνητική 45%. Οι περισσότερες θετικές απαντήσεις 82% δίνονται από τους εργαζόμενους της 3Ε ενώ οι περισσότερες αρνητικές απαντήσεις παρατηρούνται στους εργαζόμενους της Βιοτεχνίας κατασκευής πλεκτών ενδυμάτων. Στις υπόλοιπες επιχειρήσεις το σύστημα των εισηγήσεων φαίνεται να εφαρμόζεται όχι όμως σε όλες τις βαθμίδες του προσωπικού.



**Από την ερώτηση (10):** «Υπάρχουν ανταμοιβές υλικές ή ηθικές για τις εισηγήσεις που γίνονται δεκτές ;»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	37
ΟΧΙ	55
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	8

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	94	41	30	10	13
ΟΧΙ	6	35	60	85	87
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	—	24	10	5	—

**ΣΧΟΛΙΑ (10):** Το 55% του γενικού συνόλου των ερωτηθέντων υποστηρίζει πως δεν δίνονται αμοιβές υλικές ή ηθικές για τις εισηγήσεις που γίνονται δεκτές.

Στην 3Ε το 94% υποστηρίζει πως δίνονται όχι μόνο ηθικές αλλά και υλικές ανταμοιβές στον εργαζόμενο του οποίου η εισήγηση θα γίνει δεκτή.

**Από την ερώτηση (11):** «Επιζητάτε ν' αναλαμβάνετε ευθύνες ;»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	47
ΟΧΙ	42
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	11

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	53	41	60	45	33
ΟΧΙ	29	53	35	40	54
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	18	6	15	15	13

**ΣΧΟΛΙΑ:** Το 47% του γενικού συνόλου των ερωτηθέντων δηλώνει ότι επιθυμεί ν' αναλαμβάνει ευθύνες στο χώρο της εργασίας του. Τα μεγαλύτερα ποσοστά θετικών απαντήσεων δίνονται από το super market ΑΒ Βασιλόπουλος 60% και από την 3Ε 53% ενώ αντίστοιχα τα μεγαλύτερα ποσοστά αρνητικών απαντήσεων δίνονται από την Βιοτεχνία κατασκευής πλεκτών ενδυμάτων 54% και από την Εθνική Τράπεζα 53%

**Από την ερώτηση (12):** «Δίνονται ευκαιρίες κάλυψης ανώτερων θέσεων από το προσωπικό που ήδη απασχολεί η επιχείρηση ;»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	70
ΟΧΙ	21
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	9

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	88	70	85	70	27
ΟΧΙ	12	18	15	25	40
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	—	12	—	5	33

**ΣΧΟΛΙΑ (12):** Η απάντηση που παίρνουμε από το γενικό σύνολο των ερωτηθέντων είναι θετική. Όλες οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις εκτός από την βιοτεχνία κατασκευής πλεκτών ενδυμάτων καταφεύγουν στο ήδη απασχολούμενο προσωπικό τους όταν θέλουν να καλύψουν μια ανώτερη θέση εργασίας στην επιχείρησή τους .

**Από την ερώτηση (13) :** « Πόσο συχνά ο εργοδότης / προϊστάμενος επιβραβεύει την προσπάθεια και το σωστό αποτέλεσμα από την διεκπεραίωση της εργασίας ;»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΣΥΧΝΑ	21
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	49
ΣΠΑΝΙΑ	30

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΣΥΧΝΑ	53	18	30	5	—
ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	47	65	50	55	20
ΣΠΑΝΙΑ	—	17	20	40	80

**ΣΧΟΛΙΑ (13):** «Το 49% του γενικού συνόλου των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι μερικές μόνο φορές ο εργοδότης /προϊστάμενος επιβραβεύει την προσπάθεια και το σωστό αποτέλεσμα της εργασίας του . Αναλυτικά παρατηρούμε ,ότι οι προϊστάμενοι της 3Ε επιβραβεύουν συχνά τους υφισταμένους τους σε αντίθεση με τον εργοδότη και τους

προϊστάμενους της Βιοτεχνίας κατασκευής πλεκτών ενδυμάτων που επιβραβεύουν σπάνια τους υφισταμένους τους .»

**Από την ερώτηση (14):** «Πιστεύετε ότι οι παρούσες συνθήκες εργασίας είναι κατάλληλες για την απόδοση του προσωπικού (φωτισμός, καθαριότητα, ασφάλεια προσωπικού);»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	73
ΟΧΙ	25
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	2

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	100	47	100	75	33
ΟΧΙ	—	53	—	20	60
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	—	—	—	5	7

**ΣΧΟΛΙΑ (14):** «Το 73% του συνόλου των ερωτηθέντων είναι ευχαριστημένο από τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο της εργασίας του. Αναλυτικά όλοι οι ερωτηθέντες στις επιχειρήσεις ΑΒ Βασιλόπουλος και 3Ε απαντούν θετικά στην συγκεκριμένη ερώτηση, ενώ αρνητικά απαντά το 60% των ερωτηθέντων στην Βιοτεχνία κατασκευής πλεκτών ενδυμάτων .»

**Από την ερώτηση (15):** «Είναι ικανοποιητικές οι αμοιβές σας;»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	47
ΟΧΙ	50
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	3

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	82	12	40	70	27
ΟΧΙ	18	88	45	30	73
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	—	—	15	—	—

**ΣΧΟΛΙΑ (15):** «Το 50% του συνόλου πιστεύει ότι οι αμοιβές του δεν είναι ικανοποιητικές. Αναλυτικά οι περισσότερο δυσαρεστημένοι με τις αμοιβές τους είναι οι εργαζόμενοι της Εθνικής Τράπεζας 88% και της

Βιοτεχνίας κατασκευής πλεκτών ενδυμάτων 73%, ενώ οι περισσότεροι ευχαριστημένοι με τις αμοιβές τους είναι οι εργαζόμενοι της 3Ε 82% και της ΔΕΗ 70%. Στην επιχείρηση ΑΒ Βασιλόπουλος οι απαντήσεις που πήραμε δεν είχαν μεγάλη διαφορά μεταξύ τους, γιατί οι αμοιβές του διοικητικού προσωπικού είναι πάρα πολύ ικανοποιητικές, ενώ του υπόλοιπου προσωπικού όχι και τόσο ικανοποιητικές.»

**Από την ερώτηση (16):** «Δίνονται κοινωνικές παροχές ; (δώρα, έξοδα για νοσηλεία σε κλινικές, οικονομική ενίσχυση για αγορά κατοικίας κ .α )»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	66
ΟΧΙ	32
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	2

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	100	82	60	75	7
ΟΧΙ	—	18	40	15	93
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	—	—	—	10	—

**ΣΧΟΛΙΑ (16):** Η απάντηση που δίνεται από το σύνολο των ερωτηθέντων είναι θετική 66%. Αναλυτικά, οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις που προσφέρουν κοινωνικές παροχές στο προσωπικό τους είναι η 3Ε, η Εθνική και η ΔΕΗ ενώ η Βιοτεχνία κατασκευής πλεκτών ενδυμάτων δεν προσφέρει σχεδόν καμία κοινωνική παροχή στο προσωπικό της.

**Από την ερώτηση (17):** «Διοργανώνονται εκδρομές και άλλες ψυχαγωγικές εκδηλώσεις ;»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	56
ΟΧΙ	38
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	6

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕ Η	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	100	47	55	70	—
ΟΧΙ	—	53	40	20	87
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	—	—	5	10	13

**ΣΧΟΛΙΑ (17):** Το 56% του γενικού συνόλου των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι διοργανώνονται εκδρομές και άλλες ψυχαγωγικές εκδηλώσεις. Αναλυτικά όλοι οι ερωτηθέντες της 3Ε μας απάντησαν θετικά. Επίσης θετικά απάντησε και το προσωπικό στις επιχειρήσεις ΑΒ Βασιλόπουλος και ΔΕΗ, ενώ αρνητικά απάντησε το 87% των ερωτηθέντων της Βιοτεχνίας κατασκευής πλεκτών ενδυμάτων.

**Από την ερώτηση (18):** «Επιστρέφοντας από τις διακοπές έχετε περισσότερη διάθεση για εργασία ;»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	66
ΟΧΙ	27
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	7

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	76	41	70	90	47
ΟΧΙ	6	47	30	5	53
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	18	12	—	5	—

**ΣΧΟΛΙΑ (18):** Η απάντηση που δίνεται από το γενικό σύνολο των ερωτηθέντων είναι θετική. Αναλυτικά, περισσότερη διάθεση για εργασία έχει το προσωπικό της ΔΕΗ, της 3Ε και της επιχείρησης ΑΒ Βασιλόπουλος. Αντίθετα το 53% των ερωτηθέντων της Βιοτεχνίας κατασκευής πλεκτών ενδυμάτων και το 47% των ερωτηθέντων της Εθνικής Τράπεζας δηλώνει ότι δεν έχει περισσότερη διάθεση για εργασία μετά τις διακοπές .

**Από την ερώτηση (19):** «Πιστεύετε ότι ο φόβος της τιμωρίας είναι το μόνο μέσο για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης;»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	5
ΟΧΙ	92
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	3

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	6	18	—	—	—
ΟΧΙ	88	82	95	95	100
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	6	—	5	5	—

**ΣΧΟΛΙΑ (19):** Το 92% του συνόλου των ερωτηθέντων πιστεύει πως ο φόβος της τιμωρίας δεν είναι σε καμία περίπτωση το μόνο μέσο που έχει η κάθε επιχείρηση για την πραγματοποίηση των στόχων της. Αναλυτικά παρατηρούμε ότι το προσωπικό όλων των επιχειρήσεων δίνει αρνητική απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση.

**Από την ερώτηση (20):** «Πιστεύετε ότι η εργασία είναι φυσική ανάγκη όπως η τροφή και η αναπνοή ;»

ΣΥΝΟΛΟ	%
ΝΑΙ	72
ΟΧΙ	24
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	4

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ	3Ε	ΕΘΝΙΚΗ	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	ΔΕΗ	ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΝΑΙ	88	47	95	75	46
ΟΧΙ	12	41	5	20	47
ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ	—	12	—	5	7

**ΣΧΟΛΙΑ (20):** Η απάντηση που δίνει το 72% του γενικού συνόλου των ερωτηθέντων είναι θετική. Αναλυτικά οι περισσότερες θετικές απαντήσεις δίνονται από το προσωπικό της επιχείρησης ΑΒ Βασιλόπουλος 95% και από το προσωπικό της 3Ε 88% ενώ ακολουθεί με 75% το προσωπικό της ΔΕΗ. Αντίθετα με το προσωπικό όλων των άλλων επιχειρήσεων το 47% του προσωπικού της Βιοτεχνίας κατασκευής πλεκτών ενδυμάτων, υποστηρίζει πως η εργασία δεν είναι φυσική ανάγκη .

## **B2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **ΠΡΩΤΗ ΕΡΕΥΝΑ**

#### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ**

Η πρώτη έρευνα πραγματοποιήθηκε στο εργοστάσιο της Ελληνικής Εταιρείας Εμφιαλώσεως (3Ε) στην Πάτρα. Η βιομηχανική αυτή επιχείρηση απασχολεί 2030 άτομα στα 10 εργοστάσια της που υπάρχουν σε όλη την Ελλάδα ενώ αναμένεται μέχρι τις αρχές του 1999 να λειτουργήσει και 11<sup>ο</sup> εργοστάσιο. Η εταιρεία αυτή από το 1969 έχει αναλάβει ως νόμιμος αντιπρόσωπος στην Ελλάδα την παραγωγή Coca Cola's, ασχολείται όμως και με την παραγωγή δικών της προϊόντων όπως είναι οι χυμοί, τα αναψυκτικά, τα εμφιαλωμένα νερά κ.α. Με βάση τις παραπάνω ερωτήσεις ζητήθηκαν οι απόψεις του προσωπικού της επιχείρησης.

Τόσο οι υπεύθυνοι της επιχείρησης όσο και οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι το χρήμα δεν είναι ο βασικότερος σκοπός για τον οποίο εργάζονται. Ο μισθός είναι κινητήρια δύναμη κατά το πρώτο διάστημα της εργασίας τους, μέχρι να καλύψουν τις φυσιολογικές τους ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας. Μετά την ικανοποίηση αυτών των αναγκών το χρήμα παύει να αποτελεί κινητήρια δύναμη και οι εργαζόμενοι τοποθετούν νέους στόχους, επιδιώκουν την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών όπως είναι η ανάγκη για κοινωνική καταξίωση, η ανάγκη για αναγνώριση και η ανάγκη για αυτοεκπλήρωση. Χαρακτηριστικά οι εργαζόμενοι μας απάντησαν ότι θα ήθελαν να εργάζονται ακόμα και αν είχαν εξασφαλιστεί οικονομικά, αρκεί η εργασία τους να διαρκούσε λιγότερες ώρες και να ήταν ευκολότερη.

Συναγωνισμός ανάμεσα στους εργαζόμενους υπάρχει με την έννοια της άμιλλας, που αναπτύσσεται σε ανθρώπους, που επιδιώκουν τον ίδιο σκοπό. Εξάλλου είναι επιδίωξη της επιχείρησης να υπάρχει άμιλλα μεταξύ των εργαζομένων γιατί πιστεύει ότι συντελεί στην αύξηση της παραγωγής. Το

κίνητρο του ανταγωνισμού που χρησιμοποιούν ορισμένες επιχειρήσεις, βραχυπρόθεσμα, είναι δυνατόν να αποδώσει ευνοϊκά αποτελέσματα, όχι όμως και μακροπρόθεσμα, γιατί προξενεί ψυχολογικές αντιθέσεις και συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη πάντως επιχείρηση φαίνεται να έχει πετύχει την μείωση των αρνητικών στοιχείων αυτού του συστήματος κινήτρων, μια και παρά την ύπαρξη ανταγωνισμού, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι ικανοποιητικές.

Στην συγκεκριμένη επιχείρηση ο υφιστάμενος μπορεί άνετα να πλησιάσει τον προϊστάμενο του και να συζητήσει μαζί του οποιοδήποτε πρόβλημα αντιμετωπίζει στην εργασία του. η επιχείρηση μάλιστα έχει αναπτύξει διάφορα συστήματα επικοινωνίας.

Δεν πλησιάζει όμως μόνο ο υφιστάμενος τον προϊστάμενο του αλλά και ο προϊστάμενος τους υφιστάμενους του, προκειμένου να διαπιστώσει τα προβλήματα τους είτε αυτά είναι οικονομικά, είτε είναι οποιοδήποτε άλλο πρόβλημα που αφορά την εργασία. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ότι βρίσκεται κοντά στον εργαζόμενο.

Οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι υποχρεωμένοι να ενημερώνουν τους υφιστάμενους τους για τους στόχους της επόμενης χρονιάς και για διάφορα άλλα θέματα που αφορούν την επιχείρηση. Εννοείται βέβαια ότι η επιχείρηση ενημερώνει πρώτα τα στελέχη της και στη συνέχεια ακολουθεί ενημέρωση μέχρι και το κατώτερο επίπεδο της ιεραρχίας.

Η 3E ενημερώνει επιπλέον το προσωπικό της μέσα από το τριμηνιαίο περιοδικό που τους προσφέρει και το οποίο αναφέρεται σε καινούρια προϊόντα της εταιρείας, σε κοινωνικά γεγονότα και σε γενικότερα επιχειρησιακά και εργασιακά θέματα.

Το σύστημα των εισηγήσεων εφαρμόζεται στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Η 3E δίνει δηλαδή την δυνατότητα στους εργαζόμενους της να μετέχουν με τις ιδέες τους στη λήψη αποφάσεων. Με το σύστημα «Κόμπρα» που έχει



αναπτύξει η επιχείρηση, πραγματοποιούνται συναντήσεις μέσα στις οποίες οι προϊστάμενοι συζητούν τα πάντα με τους υφισταμένους τους.

Για τις νέες εισηγήσεις υπάρχουν ηθικές ανταμοιβές ενώ για τις εισηγήσεις που είναι υλοποιήσιμες υπάρχουν και υλικές ανταμοιβές.

Οι υφιστάμενοι μας απάντησαν ότι επιζητούν να αναλαμβάνουν ευθύνες, οι υπεύθυνοι ωστόσο είχαν αντίθετη γνώμη υποστηρίζοντας ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων επιζητά να αναλαμβάνει ευθύνες. Αυτό, βέβαια, εξαρτάται όπως μας είπαν από τον χαρακτήρα του κάθε εργαζόμενου, αφού αυτοί που είναι φιλόδοξοι και θέλουν να ανέβουν στην κλίμακα ιεραρχίας, επιδιώκουν, να αναλαμβάνουν ευθύνες, ενώ οι υπόλοιποι που δεν ενδιαφέρονται κάνουν απλώς την δουλειά τους.

Η 3E δίνει πάντα ευκαιρίες κάλυψης ανώτερων θέσεων από το προσωπικό που ήδη απασχολεί. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να προαχθούν, να αναλάβουν περισσότερη υπευθυνότητα και να ασκήσουν εξουσία. Οι ευκαιρίες για προαγωγή ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων για κοινωνική θέση και εκτίμηση (Maslow) καθώς και την ανάγκη για εξουσία (McClelland). Η άποψη που διατυπώθηκε κατά την διάρκεια της έρευνας είναι ότι δεν μπορεί ένας προϊστάμενος να κατανοήσει τα προβλήματα των υφισταμένων του αν δεν έχει υπάρξει και αυτός υφιστάμενος.

Οι προϊστάμενοι της 3E επιβραβεύουν πάρα πολύ συχνά την προσπάθεια και το σωστό αποτέλεσμα από την ολοκλήρωση της εργασίας. Η επιβράβευση αυτή έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση της ανάγκης του εργαζόμενου για αναγνώριση και εκτίμηση (Maslow). Η επιβράβευση είναι κάτι που ωθεί τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερη απόδοση, μια και τους κάνει να αισθάνονται περηφάνια αλλά και περισσότερη ευθύνη απέναντι στον προϊστάμενο, προσπαθώντας να μην τον απογοητεύσουν. Βέβαια αυτό εξαρτάται από την προσωπικότητα του κάθε ατόμου μιας και μερικοί όταν τους πεις μπράβο επαναπαύονται και μειώνουν την απόδοσή τους.

Οι συνθήκες εργασίας όπως είναι ο φωτισμός, η καθαριότητα και η ασφάλεια του προσωπικού είναι κατάλληλες για την απόδοση του προσωπικού. Παρόλα αυτά υπάρχει στην 3E ειδική επιτροπή με την ονομασία «Επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας», η οποία ασχολείται με τις συνθήκες και φροντίζει για την συνεχή βελτίωση τους.

Η 3E προσέχει ιδιαίτερα το θέμα των αμοιβών του προσωπικού της. Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι μας απάντησαν ότι οι αμοιβές τους είναι ικανοποιητικές. Ιδιαίτερα υψηλές είναι οι αμοιβές των ανώτερων στελεχών της, οι οποίες φτάνουν και ξεπερνούν το 1,000,000 δραχμές.

Η εταιρεία παρέχει ακόμα στους εργαζόμενους της πάρα πολλές κοινωνικές παροχές. Με το κλείσιμο του έτους δίνεται ένα ετήσιο bonus, μοιράζονται διάφορα δώρα όπως τρόφιμα, σχολικές τσάντες στα παιδιά των εργαζομένων ενώ υπάρχει δωρεάν μεταφορά του προσωπικού προς και από τον χώρο του εργοστασίου.

Για την ψυχαγωγία του προσωπικού διοργανώνονται εκδρομές εντός και εκτός της Ελλάδος ενώ για την ψυχαγωγία των παιδιών των εργαζομένων πραγματοποιούνται αποκριάτικο πάρτι και παιδική γιορτή τα Χριστούγεννα.

Το προσωπικό της εταιρείας επιστρέφοντας από τις διακοπές είναι πιο χαλαρό στην εργασία του, οι περισσότεροι πάντως έχουν διάθεση για εργασία. Η άδεια που δικαιούται το προσωπικό της επιχείρησης είναι 25 ημέρες για τον πρώτο χρόνο, 26 ημέρες για τον δεύτερο χρόνο και 27 ημέρες για τον τρίτο χρόνο το οποίο είναι και πάγιο.

Τόσο οι υπεύθυνοι της επιχείρησης όσο και οι υφιστάμενοι τους πιστεύουν ότι ο φόβος δεν είναι σε καμία περίπτωση το μόνο μέσο για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Οι προϊστάμενοι υποστηρίζουν ότι ο φόβος είναι το μόνο μέσο που δεν μπορεί να φέρει σωστά και μακροχρόνια αποτελέσματα. Το μέσο για την πραγματοποίηση των σκοπών της συγκεκριμένης επιχείρησης είναι να γίνει κατανοητό από το προσωπικό της η ομαδική εργασία και η επίτευξη στόχων. Η 3E δηλαδή εφαρμόζει το κεντρικό

θέμα του ηγετικού μοντέλου του Robert House που είναι η θέσπιση στόχων. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο ο ηγέτης αναγνωρίζει τις ανάγκες των εργαζομένων, παρέχει κατάλληλους στόχους, και στη συνέχεια συνδέει την επίτευξη των στόχων με ανταμοιβές. Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι να απομακρύνει τα εμπόδια που παρουσιάζονται στην επίτευξη των στόχων και να καθοδηγεί τον εργαζόμενο εκεί όπου χρειάζεται. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η ικανοποίηση εργασίας, η αποδοχή του ηγέτη και η μεγαλύτερη υποκίνηση των εργαζομένων.

Στην ερώτηση αν η εργασία είναι φυσική ανάγκη όπως η τροφή και η αναπνοή, μας απάντησαν θετικά. Παρόλα αυτά υπήρχε ανάμεσα στους προϊσταμένους και η άποψη που υποστήριζε ότι η εργασία δεν είναι φυσική ανάγκη και πως εμείς οι σύγχρονοι άνθρωποι έχουμε μετατρέψει την εργασία σε ανάγκη.

## ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΡΕΥΝΑ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η δεύτερη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε κατάσταση της ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ στην Πάτρα. Εκεί συναντήσαμε αρχικά τον υποδιευθυντή του καταστήματος, ο οποίος δέχτηκε να συνομιλήσει μαζί μας. Από τις απαντήσεις του υποδιευθυντή αλλά και του υπόλοιπου προσωπικού προκύπτουν τα εξής:

Τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι υφιστάμενοι πιστεύουν ότι ο βασικότερος σκοπός για τον οποίο εργάζονται είναι το χρήμα. Μάλιστα το ποσοστό των ερωτηθέντων που απάντησε θετικά είναι αρκετά υψηλό (71%). Η απάντηση αυτή δείχνει έλλειψη προσφοράς κινήτρων από την επιχείρηση προς τους εργαζόμενους. Η αδυναμία ικανοποίησης αναγκών ανώτερου επιπέδου οδηγεί το προσωπικό της συγκεκριμένης επιχείρησης σε προσπάθειες επιπλέον ικανοποίησης αναγκών κατώτερου επιπέδου (Alderfer-ERG). Έτσι έχουμε προσήλωση των εργαζομένων στην απόκτηση υλικών αγαθών και πλούτου. Υπάρχει πάντως και η άποψη του υποδιευθυντή που υποστηρίζει ότι υπάρχουν βασικότεροι σκοποί για τον ίδιο και πιθανόν για τους υπόλοιπους εργαζόμενους όπως είναι η καριέρα και η καταξίωση στο χώρο εργασίας.

Παρά το ότι το χρήμα είναι βασικό κίνητρο στη συγκεκριμένη εργασία, οι υπάλληλοι της τράπεζας μας απάντησαν ότι θα ήθελαν να εργάζονται ακόμα και αν είχαν εξασφαλιστεί οικονομικά. Μερικοί από τους υπαλλήλους μας απάντησαν ότι θα ήθελαν να εργάζονται σε κάποια άλλη εργασία (έλλειψη ικανοποίησης από την συγκεκριμένη εργασία) η οποία θα διαρκούσε λιγότερες ώρες.

Ο υποδιευθυντής της τράπεζας πιστεύει ότι υπάρχει έντονος συναγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων, ιδιαίτερα όταν πρέπει να καλυφθεί μια ανώτερη θέση. Οι εργαζόμενοι πάντως δεν πιστεύουν ότι υπάρχει συναγωνισμός στην εργασία τους και αυτό γιατί ο καθένας ασχολείται με ένα ξεχωριστό αντικείμενο εργασίας. Όλοι οι υπάλληλοι μας απάντησαν ότι είναι

ικανοποιητικές οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν αντιζηλίες και συγκρούσεις μέσα στον εργασιακό χώρο.

Οι υφιστάμενοι μπορούν άνετα να πλησιάσουν τον προϊστάμενο τους και να συζητήσουν μαζί του οτιδήποτε έχει σχέση με την εργασία τους. Η επικοινωνία όμως αυτή φαίνεται να επιδιώκεται μόνο από την πλευρά των υφισταμένων, μιας και οι προϊστάμενοι δεν πλησιάζουν τους υφιστάμενους τους για να διαπιστώσουν τα προβλήματά τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, οι υφιστάμενοι να βλέπουν τους προϊσταμένους τους σαν ανώτερα στελέχη και όχι απλά σαν συναδέλφους τους.

Η διοίκηση της τράπεζας ενημερώνει πρώτα τα ανώτερα στελέχη της για θέματα που αφορούν την επιχείρηση όπως είναι τα μελλοντικά της σχέδια και οι αλλαγές πολιτικής. Στη συνέχεια το υπόλοιπο προσωπικό της τράπεζας ενημερώνεται από τα στελέχη. Το προσωπικό έχει την δυνατότητα να ενημερωθεί και μέσα από τα διάφορα περιοδικά και εγχειρίδια που του προσφέρει η τράπεζα.

Το σύστημα των εισηγήσεων εφαρμόζεται για τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας ενώ για το υπόλοιπο προσωπικό εφαρμόζεται μερικές μόνο φορές, όταν δηλαδή κάποιος στέλεχος ζητήσει την γνώμη κάποιου υπαλλήλου που ασχολείται με μια συγκεκριμένη εργασία (π.χ. δάνεια, συνάλλαγμα). Ανάλογα με την πρόταση που θα γίνει από το ανώτερο στέλεχος και την δυνατότητα υλοποίησής της, δίνονται υλικές ανταμοιβές.

Ένα ποσοστό υπαλλήλων (41%) επιζητά να αναλαμβάνει ευθύνες. Οι περισσότεροι υπάλληλοι περιορίζονται απλώς στο να κάνουν την εργασία τους και τίποτε άλλο πέρα από αυτό.

Όσον αφορά την κάλυψη ανώτερων θέσεων τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι υφιστάμενοι τους συμφώνησαν ότι αυτή γίνεται από το προσωπικό που ήδη απασχολεί η επιχείρηση. Η πολιτική προαγωγών όσο το δυνατόν από μέσα εξασφαλίζει στην επιχείρηση διάφορα πλεονεκτήματα, όπως είναι η δημιουργία ανώτερου ηθικού στους υπαλλήλους και η μικρότερη πιθανότητα λάθους στην

επιλογή και τοποθέτηση υπαλλήλων. Η επιχείρηση μπορεί να αξιολογεί με μεγαλύτερη ακρίβεια τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπων, που είναι μέσα στην ομάδα, παρά εκείνων που θα έρθουν απέξω. Στην πολιτική όμως αυτή υπάρχουν και μειονεκτήματα όπως είναι η στέρηση της επιχείρησης από νέες ιδέες και γνώσεις στις ανώτερες θέσεις.

Στο συγκεκριμένο κατάστημα της Εθνικής Τράπεζας, οι προϊστάμενοι επιβραβεύουν μερικές φορές την προσπάθεια και το σωστό αποτέλεσμα από την πραγματοποίηση της εργασίας. Η επιβράβευση της προσπάθειας και της απόδοσης καθώς και η γενικότερη συμπεριφορά των προϊσταμένων απέναντι στους υφισταμένους είναι κάτι το οποίο εξαρτάται από την πολιτική που εφαρμόζει το κάθε κατάστημα. Σε κάποιο άλλο δηλαδή κατάστημα της ίδιας τράπεζας μπορεί οι προϊστάμενοι να συμπεριφέρονται στους υφισταμένους τους με διαφορετικό τρόπο απ' ό τι στο συγκεκριμένο κατάστημα.

Όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας μπορούμε να πούμε ότι είναι μέτριες. Οι όποιες δυσαρέσκεις υπάρχουν αφορούν τον φωτισμό και την καθαριότητα του κτιρίου. Σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι της τράπεζας συμφωνούν στο ότι οι αμοιβές τους δεν είναι ικανοποιητικές. Πιστεύουν ότι οι αμοιβές που παίρνουν είναι ιδιαίτερα χαμηλές αν υπολογίσει κάποιος τις ώρες εργασίας τους, τα χρόνια υπηρεσίας τους και τα προσόντα τους.

Παρόλα αυτά δίνονται από την Εθνική Τράπεζα αρκετές κοινωνικές παροχές προς τους υπαλλήλους της. Μεταξύ άλλων η Εθνική Τράπεζα διαθέτει ποσά για στεγαστικά δάνεια του προσωπικού της, χορηγεί επίδομα παιδικής μέριμνας (το οποίο επεκτείνεται και κατά την διάρκεια της στρατιωτικής θητείας των παιδιών των υπαλλήλων) ενώ προβλέπεται η χορήγηση νέας μορφής ατομικού δανείου και η χορήγηση μηνιαίας οικονομικής ενίσχυσης στους γονείς των παιδιών με ειδικές ανάγκες.

Εκδρομές στο εσωτερικό της Ελλάδας και άλλες ψυχαγωγικές εκδηλώσεις δεν διοργανώνονται. Διοργανώνονται όμως εκδρομές στο εξωτερικό, όπου το προσωπικό μπορεί να πάρει μέρος καταβάλλοντας μια μικρή σχετικά

οικονομική συμμετοχή. Ο υποδιευθυντής υποστηρίζει ότι το προσωπικό έχει περισσότερη διάθεση για εργασία, επιστρέφοντας από τις διακοπές. Φαίνεται όμως ότι οι εργαζόμενοι μπορούν και κρύβουν εύκολα αυτό που αισθάνονται, μια και δεν πήραμε την ίδια απάντηση. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι δεν έχουν περισσότερη διάθεση για εργασία επιστρέφοντας από τις διακοπές τους, επειδή οι δύο εβδομάδες άδεια που παίρνουν δεν θεωρούν ότι είναι αρκετές για να ξεκουραστούν.

Το 82% του προσωπικού συμφωνεί στο ότι ο φόβος της τιμωρίας δεν είναι στις μέρες μας μέσο για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Μπορεί βέβαια κάποτε η τιμωρία (απόλυση, επίπληξη) να θεωρούνταν κινητήρια δύναμη στην εργασία, έχει πάψει όμως στις μέρες μας να έχει τόσο μεγάλη σημασία και την θέση της, σύμφωνα με τους υπαλλήλους της τράπεζας, έχουν πάρει οι διάφορες οικονομικές παροχές.

Στην τελευταία ερώτηση, αν δηλαδή θεωρούν την εργασία φυσική ανάγκη, το 47% των ερωτηθέντων μας απάντησε θετικά ενώ το 41% αρνητικά. Το ανώτερο προσωπικό που ρωτήθηκε μας έδωσε αρνητικές απαντήσεις ενώ ανάμεσα στους υπαλλήλους υπήρχε και η άποψη που υποστήριζε ότι πρέπει κάποιος να είναι ψυχικά άρρωστος για να θεωρεί την εργασία φυσικά ανάγκη.

## ΤΡΙΤΗ ΕΡΕΥΝΑ

### Α.Β. ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ

Η τρίτη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα από τα δύο καταστήματα της επιχείρησης Α.Β. Βασιλόπουλος που λειτουργούν στην Πάτρα. Η επιχείρηση αυτή που από το 1948 ασχολείται με το εμπόριο ειδών διατροφής, διαθέτει μια αλυσίδα με 33 Super Market σε όλη την Ελλάδα ενώ αναμένεται μέχρι το τέλος του 1999 να κατασκευάσει και να λειτουργήσει επιπλέον 19 καταστήματα. Στο καινούριο κατάστημα της επιχείρησης στην Πάτρα συναντήσαμε την υποδιευθύντρια του καταστήματος η οποία δέχτηκε με προθυμία να απαντήσει στις ερωτήσεις μας. Από τις απαντήσεις της υποδιευθύντριας και του υπόλοιπου προσωπικού προέκυψαν τα εξής:

Το χρήμα αποτελεί κινητήρια δύναμη για το 50% των ερωτηθέντων ενώ το άλλο 50% υποστηρίζει πως το χρήμα δεν είναι ο βασικότερος λόγος για τον οποίο εργάζεται. Το υψηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων οφείλεται στο γεγονός ότι ένα ποσοστό εργαζομένων απασχολείται στην επιχείρηση περιστασιακά, εκμεταλλευόμενο τα τετράωρα προγράμματα απασχόλησης που εφαρμόζει η επιχείρηση για τους φοιτητές και τις νοικοκυρές. Τα άτομα τα οποία εργάζονται περιστασιακά δεν έχουν φιλοδοξίες, δεν δείχνουν ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών του και περιορίζονται στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών τους.

Το 55% του προσωπικού δηλώνει ότι θα ήθελε να εργάζεται ακόμα και αν είχε εξασφαλιστεί οικονομικά πράγμα που δηλώνει ότι το χρήμα δεν είναι το βασικότερο κίνητρο εργασίας. Το 35% του προσωπικού δηλώνει ότι θα ήθελε να εργάζεται σε κάποια άλλη εργασία που θα διαρκούσε λιγότερες ώρες.

Οι σχέσεις μεταξύ του προσωπικού είναι αρκετά ικανοποιητικές. Υπάρχει συνεργασία και κατανόηση μεταξύ τους. Παρατηρείται ωστόσο έντονος συναγωνισμός μεταξύ του προσωπικού όταν πρέπει να καλυφθούν κάποιες κενές θέσεις.



Ο εργαζόμενος μπορεί πάρα πολύ εύκολα να πλησιάσει τα ανώτερα στελέχη της επιχειρήσεως ακόμα και τον Διευθυντή και να διατυπώσει τα προβλήματα που τον απασχολούν όχι μόνο στο χώρο της εργασίας του αλλά και έξω από αυτόν. Η επικοινωνία αυτή δεν πραγματοποιείται μόνο από κάτω προς τα επάνω αλλά και από πάνω προς τα κάτω. Η διοίκηση της επιχειρήσεως πλησιάζει συχνά του εργαζόμενους όλων των βαθμίδων και ακούει με προσοχή τα προβλήματα τους, προσπαθώντας παράλληλα να βρει λύσεις. Όπως μας είπε χαρακτηριστικά η υποδιευθύντρια του καταστήματος η επιχείρηση δίνει μεγάλο βάρος στον ανθρώπινο παράγοντα γιατί στηρίζεται σε αυτόν. Επιδίωξή της είναι να υπάρχουν όσο το δυνατόν λιγότερες αποχωρήσεις. Για το λόγο αυτό όταν μία νεαρή εργαζόμενη θέλησε να αποχωρήσει από την επιχείρηση λόγω προβλημάτων υγείας στο χέρι της, η επιχείρηση αρνήθηκε την παραίτησή της και την τοποθέτησε σε μια πιο ξεκούραστη θέση.

Όσον αφορά την ενημέρωση του προσωπικού της σχετικά με θέματα που την αφορούν, η επιχείρηση φροντίζει να ενημερώνει πρώτα τα ανώτερα στελέχη της και στην συνέχεια όλο το υπόλοιπο προσωπικό της. Επιπλέον, η επιχείρηση ενημερώνει το προσωπικό της μέσα από το περιοδικό «Α.Β. Νέα» που του διανέμει.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση εφαρμόζει το σύστημα των εισηγήσεων ενθαρρύνοντας το προσωπικό όλων των βαθμίδων να συμμετέχει με τις ιδέες του στη λήψη αποφάσεων. Στους εργαζόμενους των οποίων οι εισηγήσεις γίνονται δεκτές, παρέχονται μόνο ηθικές αμοιβές.

Οι υφιστάμενοι επιζητούν να αναλαμβάνουν ευθύνες, οι υπεύθυνοι ωστόσο υποστηρίζουν ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων επιζητά να αναλαμβάνει ευθύνες, κυρίως το προσωπικό που έχει φιλοδοξίες και θέλει να ανέβει στην κλίμακα της ιεραρχίας.

Σε περίπτωση κάλυψης ανώτερων θέσεων, η επιχείρηση δίνει πάντα την ευκαιρία κάλυψης των θέσεων στο προσωπικό που ήδη απασχολεί στηριζόμενη στην άποψη ότι ένα προϊστάμενος που προέρχεται από την κατώτερη βαθμίδα

έχει μεγαλύτερη κατανόηση για τα προβλήματα και τις ανάγκες των υφισταμένων του. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στοχεύουν σε μια προαγωγή, στην ανάληψη περισσότερων ευθυνών και στην άσκηση εξουσίας, προσπαθώντας με αυτό τον τρόπο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για κοινωνική θέση και εκτίμηση καθώς και την ανάγκη τους για εξουσία.

Οι προϊστάμενοι επιβραβεύουν μερικές φορές την προσπάθεια και το σωστό αποτέλεσμα από την ολοκλήρωση της εργασίας, ικανοποιώντας με αυτό τον τρόπο την ανάγκη των υφισταμένων τους για αναγνώριση και εκτίμηση (Maslow).

Όλο το προσωπικό της επιχείρησης Α.Β. Βασιλόπουλος συμφωνεί στο ότι οι συνθήκες εργασίας είναι κατάλληλες για την απόδοση του προσωπικού. Όπως διαπιστώσαμε το προσωπικό της επιχειρήσεως έχει την δυνατότητα να εργάζεται σε ένα ευχάριστο περιβάλλον, καθαρό, φωτεινό και ασφαλές. Το ευχάριστο διαμορφωμένο περιβάλλον επιδρά θετικά στην ψυχολογία των πελατών και κυρίως των εργαζομένων, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την διάθεση τους για εργασία.

Οι περισσότεροι από τους υφιστάμενους υποστηρίζουν ότι οι αμοιβές τους δεν είναι ικανοποιητικές. Με τον ισχυρισμό αυτό των υφισταμένων συμφωνούν και οι υπεύθυνοι της επιχειρήσεως, υποστηρίζοντας ότι οι αμοιβές του κατώτερου προσωπικού είναι χαμηλές σε σχέση με τις αμοιβές των ανώτερων στελεχών που είναι ιδιαίτερα υψηλές.

Για την ψυχαγωγία του προσωπικού διοργανώνονται κατά καιρούς συνεστιάσεις σε κέντρα διασκέδασεως ενώ στα άμεσα σχέδιά της επιχειρήσεως είναι η διοργάνωση εκδρομών στο εσωτερικό και το εξωτερικό.

Οι υφιστάμενοι υποστηρίζουν ότι επιστρέφοντας από τις διακοπές έχουν περισσότερη διάθεση για εργασία. Βέβαια, την πρώτη μέρα είναι πιο χαλαροί στην εργασία τους, αυτοί όμως που θέλουν να δουλέψουν θα δουλέψουν. Η άδεια που δικαιούται το προσωπικό της επιχειρήσεως είναι 1 εβδομάδα τον χειμώνα, 1 εβδομάδα την άνοιξη και 2 εβδομάδες το καλοκαίρι.

Τόσο οι υπεύθυνοι της επιχείρησης όσο και οι υφιστάμενοι τους πιστεύουν ότι ο φόβος δεν είναι σε καμία περίπτωση το μόνο μέσο για την επίτευξη των στόχων της επιχειρήσεων. Το μέσο αυτό θεωρείται απαράδεκτο και καθόλου αποδοτικό. Μεταξύ των απόψεων που διατυπώθηκαν από τους υφιστάμενους, υπήρξε και η άποψη που υποστήριζε ότι ο φόβος πρέπει να επιβάλλεται σε άτομα που δεν πειθαρχούν και όχι σε όλο το σύνολο γιατί διαφορετικά θα έχει αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (95%) από τους ερωτηθέντες θεωρεί την εργασία φυσική ανάγκη. Η υποδιευθύντρια του καταστήματος έδωσε επίσης θετική απάντηση υποστηρίζοντας πως ο άνθρωπος δεν μπορεί να πετύχει τίποτα αν αντιμετωπίζει την εργασία του σαν αγγαρεία. Η θέληση είναι ο καλύτερος οδηγός στην εργασία και την ζωή γενικότερα.

## ΤΕΤΑΡΤΗ ΕΡΕΥΝΑ Δ.Ε.Η. ΤΡΙΚΑΛΩΝ

Η επόμενη επιχείρηση που επισκεφτήκαμε ήταν η Δ.Ε.Η. των Τρικάλων. Με πολύ χαρά μας καλωσόρισε ο Διευθυντής της Δημόσιας αυτής Επιχείρησης και μας επέτρεψε να διεξάγουμε την έρευνά μας.

Το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού εργάζεται κυρίως για το χρήμα αλλά δεν είναι ο μοναδικός τους σκοπός. Ιδιαίτερα στην αρχή της επαγγελματικής τους απασχόλησης στοχεύουν στην κοινωνική καταξίωση και στην απόκτηση δημοσίων σχέσεων. Πολλοί είναι επίσης εκείνοι που θα ήθελαν να εργάζονται έστω και εάν είχαν εξασφαλιστεί οικονομικά.

Οι εργασιακές σχέσεις στο χώρο αυτό είναι επί το πλείστον ικανοποιητικές και το πόρισμα αυτό συνοδεύεται από το χαρακτηριστικό ότι δεν υπάρχει έντονος συναγωνισμός στην επιχείρηση αυτή.

Η δυνατότητα να πλησιάσει κάποιος τον εργοδότη είναι μεγάλη. Οι σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου διενεργούνται σε πολύ φιλικό επίπεδο, δεν υπάρχει ιδιαίτερη απόσταση μεταξύ τους και μάλιστα μπορούν, όπως ένας εργαζόμενος μας ανέφερε, να έρθουν ακόμα και σε σύγκρουση.

Στην ανώτερη βαθμίδα της ιεραρχίας στην επιχείρηση αυτή γίνεται μια στοιχειώδης ενημέρωση που αφορά την επιχείρηση αυτή αλλά στην κατώτερη βαθμίδα δεν υπάρχει τέτοια ενημέρωση. Επιπλέον, η επιχείρηση προσφέρει διάφορα εγχειρίδια που περιέχουν πληροφορίες για την εξέλιξή της επιχείρησης, την ποιότητα ζωής και κάποιες μισθολογικές αναπροσαρμογές.

Το σύστημα των εισηγήσεων στην επιχείρηση αυτή δεν επιδιώκεται σε μεγάλο βαθμό, με άλλα λόγια δεν δίνεται η ενθάρρυνση από μέρους της. Βέβαια, μερικοί από το προσωπικό τολμούν ή νιώθουν την άνεση προς τον προϊστάμενο τους, να πουν τις ιδέες τους που πολλές φορές πραγματοποιούνται. Στις περιπτώσεις αυτές η ανταμοιβή τους είναι περισσότερο ηθική και σπάνια υλική.

Οι προοπτικές εξέλιξης είναι ελάχιστες. Η εξέλιξη μπορεί να επέλθει μακροχρόνια αφού πρώτα αποχωρήσει κάποιος λόγω σύνταξης ή διαφορετικής αιτίας και η θέση αυτή καταληφθεί από το απασχολούμενο προσωπικό. Τα κριτήρια που εξετάζονται είναι τα χρόνια προϋπηρεσίας και τα προσόντα εκπαίδευσης.

Επιπλέον, λίγοι είναι εκείνοι τους οποίους πλησιάζει ο επόπτης για να διαπιστώσει τα προβλήματά τους. Με το μικρό αυτό ποσοστό ο προϊστάμενος διατηρεί φιλικές σχέσεις και λόγω της οικειότητας προβαίνει στην ενέργεια αυτή. Σχετικά όμως με την εργασία ο προϊστάμενος εκτιμά την προσπάθεια όλων και την επιβραβεύει αλλά αυτό γίνεται μερικές φορές.

Οι συνθήκες εργασίας θεωρούνται αρκετά καλές. Ο χώρος διατηρείται πάντα καθαρός και υπάρχει ο κατάλληλος φωτισμός. Επιπλέον, η επιχείρηση διαθέτει καντίνα όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να ψωνίσουν κατά τη διάρκεια της ημέρας. Για την ασφάλεια των εργαζομένων που στο χώρο αυτό είναι απαραίτητη, δίνονται οδηγίες τακτικά στους εργαζόμενους για το πως να αποφεύγουν τους κινδύνους λόγω της υψηλής τάσης ρεύματος, κατά την διάρκεια της εργασίας τους.

Από τις απαντήσεις τους οι εργαζόμενοι έδειξαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις αμοιβές τους. Από την άλλη μεριά η επιχείρηση εκτελεί ρητά τις υποχρεώσεις της προς τον εργαζόμενο. Αμείβει τις υπερωρίες με τα ανάλογα επιδόματα, παρέχει τα ανάλογα δώρα (Χριστούγεννα, Πάσχα), χορηγεί δάνεια και φροντίζει για τα έξοδα νοσηλείας τους. Παράλληλα, η επιχείρηση διοργανώνει πνευματικές και καλλιτεχνικές εκδηλώσεις καθώς και εκδρομές για την αναψυχή του προσωπικού.

Σχεδόν όλοι από τους εργαζόμενους δήλωσαν ότι επιστρέφοντας από τις διακοπές νιώθουν πιο ανανεωμένοι και επανεπεντάσσονται στην εργασία τους δριμύτεροι.

Ο φόβος της τιμωρίας δεν θεωρείται σε καμία περίπτωση από τους υφισταμένους ότι είναι το μόνο μέσο για την πραγματοποίηση του στόχου της

επιχείρησης, υπάρχουν σίγουρα άλλοι τρόπο πιο ευνοϊκοί για να πραγματοποιηθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού υποστηρίζει ότι η εργασία είναι φυσική ανάγκη και μάλιστα απαραίτητη για την ικανοποίηση άλλων αναγκών.

Τέλος, στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο πολλοί είναι εκείνοι που επιζητούν να αναλαμβάνουν ευθύνες. Ο κύριος σκοπός της ενέργειας αυτής είναι για να πετύχουν αναγνώριση από το εργασιακό περιβάλλον. Βέβαια υπάρχει και η πλευρά ανθρώπων που το επιδιώκουν με σκοπό να βρίσκονται σε συνεχή απασχόληση κατά τις ώρες εργασίας.

## ΠΕΜΠΤΗ ΕΡΕΥΝΑ

### ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ

Η τελευταία έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μια βιομηχανία κατασκευής πλεκτών ενδυμάτων, με έδρα την Πάτρα. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν απογοητευτικά και για τον λόγο αυτό κρίναμε σωστό να μην αναφέρουμε το όνομα της εταιρείας. Ο τρόπος ηγεσίας αυτής της επιχείρησης είναι τελειώς διαφορετικός από τους τρόπους ηγεσίας των επιχειρήσεων που εξετάσαμε. Έτσι, ο ηγέτης της συγκεκριμένης επιχείρησης εφαρμόζει τον αυταρχικό τρόπο συμπεριφοράς, πιέζοντας τους υφισταμένους του να ενεργούν και να ενδιαφέρονται μόνο για την παραγωγή, αδιαφορώντας για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Οι εργαζόμενοι κατευθύνονται στην εργασία τους και ταυτίζονται με αυτήν με αποτέλεσμα να αισθάνονται ότι η μόνη τους αποστολή στην οργάνωση είναι να την υπηρετούν.

Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι αυτής της επιχείρησης υποστηρίζουν ότι το χρήμα είναι ο βασικότερος σκοπός για τον οποίο εργάζονται. Η απάντηση αυτή δείχνει, όπως και στην περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας, αδιαφορία από την πλευρά της επιχείρησης για την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών (κοινωνική θέση, εκτίμηση, αυτοεκπλήρωση) του προσωπικού της. Έτσι, οι εργαζόμενοι μην μπορώντας να ικανοποιήσουν τις ανώτερες ανάγκες τους, στρέφονται στην επιπλέον ικανοποίηση αναγκών κατώτερου επιπέδου (Alderfer-ERG). Το ότι η ικανοποίηση των φυσιολογικών τους αναγκών δεν είναι η μοναδική τους επιδίωξη από την εργασία, φαίνεται από το γεγονός ότι θα ήθελαν να εργάζονται ακόμα και αν είχαν εξασφαλιστεί οικονομικά.

Όλοι οι εργαζόμενοι μας απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ καλές οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Διακρίνουν όμως κάποιες φορές την ύπαρξη ανταγωνισμού στο χώρο της εργασίας τους.

Οι υφιστάμενοι μπορούν άνετα να πλησιάσουν τους προϊσταμένους τους και να συζητήσουν οτιδήποτε έχει σχέση με την εργασία τους. Η επικοινωνία

όμως αυτή φαίνεται να επιδιώκεται μόνο από την πλευρά των υφισταμένων αφού ο προϊστάμενος πολύ σπάνια πλησιάζουν το προσωπικό για να συζητήσουν μαζί του και να διαπιστώσουν τις ανάγκες και τα προβλήματά του.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση δεν ενημερώνει ποτέ όλο το προσωπικό της για θέματα που την αφορούν. Η ενημέρωση περιορίζεται μόνο στα ανώτερα στελέχη. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία ανασφάλειας στο κατώτερο προσωπικό μιας και μένει χωρίς ενημέρωση για βασικά θέματα που αφορούν την επιχείρηση όπως είναι η οικονομική της κατάσταση και η μελλοντική της πολιτική στο θέμα των προσλήψεων και απολύσεων. Από την στιγμή που η επιχείρηση δεν κρίνει απαραίτητη την ενημέρωση όλου του προσωπικού της δεν θεωρεί αναγκαία την προσφορά περιοδικών και εγχειριδίων, που να αναφέρονται σε αυτήν.

Το σύστημα των εισηγήσεων δεν εφαρμόζεται. Η επιχείρηση αδιαφορεί πλήρως για τις απόψεις και τις ιδέες των εργαζομένων της και φαίνεται να τους μεταχειρίζεται σαν εργαλεία για την παραγωγή. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν απλά για να εφαρμόζουν τα σχέδια και τα προγράμματα που τους αναθέτουν οι ανώτεροί τους. Η συγκεκριμένη δηλαδή επιχείρηση αδιαφορεί τελείως για την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών των εργαζομένων της.

Μερικοί μόνο από τους εργαζόμενους αναζητούν να αναλαμβάνουν ευθύνες στον τομέα τους. Όσοι δεν αναζητούν να αναλαμβάνουν ευθύνες, μας απάντησαν ότι αυτό συμβαίνει επειδή δεν δίνονται κάποιες υλικές αλλά και ηθικές αμοιβές από την επιχείρηση, οπότε και αυτοί περιορίζονται απλά στο να κάνουν την εργασία που τους έχει ανατεθεί και τίποτε άλλο πέρα από αυτό.

Η κάλυψη των ανώτερων θέσεων στην επιχείρηση, γίνεται μερικές μόνο φορές από το προσωπικό που ήδη απασχολεί. Αυτό είναι ένα ακόμα στοιχείο που συντελεί στην μείωση του ηθικού των εργαζομένων. Ο εργαζόμενος απογοητεύεται και νιώθει ότι η επιχείρηση δεν αναγνωρίζει την προσφορά του και την δυνατότητα του για κάτι καλύτερο. Η ύπαρξη περιορισμένου αριθμού



ανώτερων θέσεων προς κάλυψη από το ήδη απασχολούμενο προσωπικό, συντελεί στην δημιουργία ανταγωνιστικού κλίματος μεταξύ του προσωπικού.

Ο εργοδότης αλλά και οι προϊστάμενοι σπάνια έως ποτέ επιβραβεύουν την προσπάθεια και το σωστό αποτέλεσμα από την πραγματοποίηση της εργασίας. Όπως μας είπε χαρακτηριστικά μια εργαζόμενη, αυτό δεν συμβαίνει επειδή θεωρείται υποχρέωση του κάθε εργαζόμενου να κάνει καλή την δουλειά του. Η συγκεκριμένη εργαζόμενη (εργαζόμενη γραφείου) έδειξε μάλιστα να ξαφνιάζεται από την ερώτηση μας, κάτι που δείχνει την ταύτιση του ατόμου με την εργασία του και την πλήρη αποδοχή του αυταρχικού τύπου ηγεσίας.

Τόσο ο υπεύθυνος επιχείρησης όσο και το υπόλοιπο προσωπικό, υποστηρίζουν ότι οι συνθήκες εργασίας είναι μέτριες. Από ότι διαπιστώσαμε υπάρχουν κάποια προβλήματα στο φωτισμό και σχεδόν όλοι οι χώροι εργασίας δεν είναι ευχάριστοι.

Ο υπεύθυνος της επιχείρησης μας απάντησε ότι στο θέμα των αμοιβών δίνεται ότι έχει καθοριστεί από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και τίποτα παραπάνω. Οι εργαζόμενοι όπως είναι φυσικό δεν είναι ευχαριστημένοι με τις αμοιβές τους από την στιγμή μάλιστα που η επιχείρηση δεν τους δίνει και κάποιες κοινωνικές παροχές. Έτσι, αν κάποιος εργαζόμενος αρρωστήσει, τότε οι υπόλοιποι εργαζόμενοι μαζεύουν κάποια χρήματα μεταξύ τους και μαζί με αυτά που θα δώσει η επιχείρηση, προσφέρονται τον άρρωστο εργαζόμενο. Η συγκεκριμένη δηλαδή επιχείρηση αδιαφορεί ακόμα και για την ικανοποίηση των βασικών αναγκών (φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας) του προσωπικού της.

Ο υπεύθυνος της επιχείρησης παρατηρεί ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν περισσότερη διάθεση για εργασία όταν επιστρέφουν από τις καλοκαιρινές διακοπές τους. Το 53% του προσωπικού συμφωνεί με τον υπεύθυνο, το 47% όμως διαφωνεί λέγοντας ότι έχει περισσότερη διάθεση για εργασία επειδή έχει ξεκουραστεί.

Ο υπεύθυνος της επιχείρησης αλλά και οι εργαζόμενοι, δεν πιστεύουν ότι ο φόβος της τιμωρίας είναι το μοναδικό μέσο για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Στην συγκεκριμένη πάντως επιχείρηση φαίνεται να επικρατεί μια μορφή φόβου αφού οι εργαζόμενοι δεν ήταν άνετοι στις απαντήσεις τους όταν βρίσκονταν δίπλα κάποιος υπεύθυνος. Χαρακτηριστικά, μια εργαζόμενη η οποία ανέλυε πρόθυμα τις απαντήσεις στις ερωτήσεις που της κάναμε, σταμάτησε απότομα να μας μιλάει και δεν συνέχισε, όταν εισήλθε στο χώρο εργασίας της ένα ανώτερο στέλεχος.

Στην ερώτηση αν η εργασία είναι φυσική ανάγκη, ο υπεύθυνος μας απάντησε ότι δεν θεωρεί την εργασία φυσική ανάγκη αλλά θεωρεί την εργασία ανάγκη ενός ανώτερου επιπέδου. Ένα υψηλό ποσοστό της συγκεκριμένης επιχείρησης δεν θεωρεί την εργασία φυσική ανάγκη.

## Γ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στις επιχειρήσεις 3E και A.B. Βασιλόπουλος εφαρμόζεται η θεωρία Ψ του McGregor. Η διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση όλων των αναγκών του προσωπικού της. Δεν επιδιώκει μόνο την ικανοποίηση των βασικών τους αναγκών (φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας) αλλά και την ικανοποίηση των αναγκών ανώτερου επιπέδου (κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες για κοινωνική θέση και εκτίμηση, ανάγκες αυτοεκπλήρωσης). Έτσι, δεν παρέχουν μόνο καλές αμοιβές και κοινωνικές παροχές (κυρίως η 3E) αλλά φροντίζουν για την ενημέρωση του προσωπικού τους σχετικά με θέματα που αφορούν την επιχείρηση, εφαρμόζουν το σύστημα των εισηγήσεων, παρέχουν αμοιβές στις εισηγήσεις που γίνονται δεκτές (η 3E παρέχει εκτός από ηθικές και υλικές αμοιβές, ενώ η επιχείρηση A.B. Βασιλόπουλος παρέχει μόνο ηθικές ανταμοιβές), δίνουν ευκαιρίες για προαγωγή, αναγνωρίζουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι εργαζόμενοι και γενικά τους συμπεριφέρονται σαν ανθρώπινα όντα. Οι επιχειρήσεις αυτές εφαρμόζουν το Συμβουλευτικό σύστημα ηγεσίας: εμπιστεύονται σε μεγάλο βαθμό, αλλά όχι πλήρως, το προσωπικό του και η επικοινωνία πραγματοποιείται από τα ανώτερα στελέχη προς τα μέσα και τα κατώτερα αλλά και αντίστροφα. Όλα τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να επιζητούν ευθύνες, να έχουν ενεργητικότητα (Argyris) και να είναι ικανοποιημένοι, ευχαριστημένοι από την εργασία τους.

Η διοίκηση της Δ.Ε.Η. Τρικάλων φαίνεται να πιστεύει στη θεωρία X του McGregor όσον αφορά την υποκίνηση και τις ικανότητες των ατόμων. Έτσι, ενδιαφέρεται μόνο για την ικανοποίηση κάποιων βασικών αναγκών, κυρίως για την ικανοποίηση των αναγκών ασφαλείας, παρέχοντας στους εργαζόμενους κάποιες κοινωνικές παροχές (δάνεια, έξοδα για νοσηλεία). Αδιαφορεί για την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών του προσωπικού της με αποτέλεσμα οι προοπτικές εξέλιξης να είναι ελάχιστες, η ενημέρωση να περιορίζεται μόνο στα

ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας και να μην ζητούνται οι απόψεις του κατώτερου προσωπικού. Η επιχείρηση αυτή εφαρμόζει το Φιλανθρωπικό-Αυταρχικό Σύστημα ηγεσίας: έχει συγκρατημένη εμπιστοσύνη προς τους εργαζομένους και επιτρέπει κάποια επικοινωνία προς τα πάνω.

Κάτι ανάλογο διαπιστώσαμε να ισχύει και στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε κατάστημα της Εθνικής Τράπεζας. Εδώ ένα μεγάλο ποσοστό (65%) απάντησε ότι το χρήμα είναι ο βασικότερος λόγος για τον οποίο εργάζεται. Κάτι τέτοιο δείχνει έλλειψη προσφοράς κινήτρων από την επιχείρηση προς τους εργαζομένους της. Η αδυναμία ικανοποίησης αναγκών ανώτερου επιπέδου οδηγεί τα άτομα της επιχείρησης, σε προσπάθεια επιπλέον ικανοποίησης αναγκών κατώτερου επιπέδου (Alderfer-ERG). Έτσι, τα άτομα αυτά επιδιώκουν την συνεχή απόκτηση υλικών αγαθών και πλούτων. Πράγματι η συγκεκριμένη επιχείρηση παρέχει πολλές κοινωνικές παροχές (δάνεια, επιδόματα κτλ) αλλά δεν δείχνει να ενδιαφέρεται για τις ανώτερες ανάγκες του κατώτερου προσωπικού της. Το σύστημα των εισηγήσεων εφαρμόζεται μόνο για τα ανώτερα στελέχη. Και εδώ εφαρμόζεται το Φιλανθρωπικό-Αυταρχικό Σύστημα ηγεσίας όπου η επικοινωνία πραγματοποιείται προς τα πάνω και όχι προς τα κάτω. Όλα τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ενεργούν παθητικά, με απάθεια, να μην επιζητούν ευθύνες και να μην αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους.

Η τελευταία επιχείρηση που επισκεφτήκαμε (Βιομηχανία Κατασκευής Πλεκτών) υποστηρίζει την θεωρία X του McGregor. Η επιχείρηση αυτή αδιαφορεί όχι μόνο για την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών του προσωπικού της αλλά και για την ικανοποίηση ακόμα και των βασικών αναγκών του. Οι εργαζόμενοι δείχνουν μια προσήλωση στην απόκτηση υλικών αναγκών και πλούτου (Alderfer-ERG) αλλά ταυτόχρονα εκφράζουν και την άποψη ότι θα ήθελαν να εργάζονται ακόμα και αν είχαν εξασφαλιστεί οικονομικά ίσως σε κάποια άλλη επιχείρηση. Η επιχείρηση εφαρμόζει το Αυταρχικό-Εκμεταλλευτικό Σύστημα ηγεσίας: οι εργαζόμενοι δεν

ενημερώνονται και ούτε συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι πιέζονται στο να ενεργούν και να ενδιαφέρονται μόνο για τις ανάγκες της επιχείρησης, αδιαφορώντας για την ικανοποίηση των αναγκών του. Οι εργαζόμενοι κατευθύνονται στην εργασία τους και ταυτίζονται με αυτήν σε σημείο που να αισθάνονται ότι η μοναδική τους αποστολή είναι να υπηρετούν την επιχείρηση. Τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών, να γίνονται παθητικοί και να πιστεύουν ότι η επιχείρηση δεν έχει καμία υποχρέωση απέναντι τους.

## Δ. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα της έρευνας η εργασία μπορεί να γίνει για τον άνθρωπο κάτι το φυσικό όταν τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων ενδιαφερθούν όχι μόνο για την ικανοποίηση των βασικών αναγκών του προσωπικού τους αλλά και για την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους. Το ενδιαφέρον αυτό πρέπει να απευθύνεται προς όλο το προσωπικό της επιχείρησης και να μην παραμελείται όπως συνήθως συμβαίνει το κατώτερο προσωπικό με την δικαιολογία ότι τα άτομα αυτά ενδιαφέρονται μόνο για την ικανοποίηση των βασικών τους αναγκών.

Η κάθε επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες του προσωπικού της με διάφορους τρόπους όπως είναι η εμπλοκή των εργαζομένων στην ανάπτυξη και εφαρμογή αποφάσεων οι οποίες έχουν σχέση με την εργασία τους, η ηθική και η υλική επιβράβευση των υλοποιήσιμων αποφάσεων, η γενικότερη επιβράβευση της απόδοσης των εργαζομένων, η σωστή αξιολόγηση τους, η ανάθεση σε αυτούς ευθυνών κλπ.

Οι εργαζόμενοι με την συμμετοχή τους στην ανάπτυξη και εφαρμογή αποφάσεων, οι οποίες έχουν επίδραση στην εργασία τους, ικανοποιούν τις ανάγκες τους για αναγνώριση και αυτοπραγμάτωση. «Εμπλέκονται» συναισθηματικά και διανοητικά με την εργασία τους, δίνουν «το πνεύμα και την ψυχή του» για αυτήν και νιώθουν υπευθυνότητα.

Η επιβράβευση, υλική ή ηθική, των εισηγήσεων που είναι υλοποιήσιμες αλλά και η γενικότερη επιβράβευση της απόδοσης του προσωπικού είναι άλλος ένας τρόπος ικανοποίησης αναγκών ανώτερου επιπέδου. Ο εργαζόμενος όπως και κάθε άνθρωπος επιζητά την επιβράβευση για να βεβαιωθεί ότι αξίζει. Όταν αποδίδει καλά απαιτεί αναγνώριση της συνεισφοράς του από την οργάνωση της οποίας αποτελεί μέλος. Η αποφυγή μάλιστα επιβράβευσης της καλής εργασίας ενός ατόμου ισοδυναμεί με αρνητική υποκίνηση και μελλοντική μείωση της απόδοσης του. Η επιβράβευση συγκαταλέγεται στην ανάγκη του εργαζόμενου

για αναγνώριση και μπορεί να πάρει διάφορες μορφές όπως είναι η προφορική επιβράβευση, οι χρηματικές αμοιβές για υποδείξεις και η ευρύτερη αναγνώριση με ειδικά βραβεία και ανακοινώσεις στα έντυπα της εταιρείας.

Η σωστή αξιολόγηση του προσωπικού το κάνει να νιώθει ότι διοικείται από μια συνεπή και δίκαια ηγεσία. Το προσωπικό δεν νιώθει απογοήτευση και αβεβαιότητα για το μέλλον και εκτιμά τα άτομα από τα οποία λαμβάνει εντολές και κατευθύνσεις. Ο εργαζόμενος είναι σίγουρος ότι η επίδοσή του θα αναγνωρισθεί και θα επιβραβευθεί στο μέλλον, ότι θα έχει ευκαιρία για προαγωγή και για άσκηση εξουσίας.

Η ανάθεση στο προσωπικό ευθυνών οδηγεί στην ικανοποίηση της ανάγκης τους για εξουσία. Ο εργαζόμενος που βλέπει ότι η επιχείρηση, του συμπεριφέρεται σαν ώριμο άτομο δίνοντας του την δυνατότητα να αναλαμβάνει ευθύνες, αντιδρά με ωριμότητα και υπευθυνότητα. Σύμφωνα με τον Argyris ο εργαζόμενος συμπεριφέρεται ώριμα όταν η επιχείρηση τον αντιμετωπίζει σαν ώριμο άτομο.

Για την πραγματοποίηση όμως αυτών των μέτρων απαιτείται από την διοίκηση των επιχειρήσεων η υιοθέτηση της θεωρίας Ψ του McGregor και η εφαρμογή του Συμμετοχικού Συστήματος Ηγεσίας.

Προτείνουμε ακόμα την αντιμετώπιση του καταμερισμού της εργασίας με τον συνδυασμό της γενικής και ειδικής κατάρτισης καθώς και με την διεύρυνση και τον εμπλουτισμό της εργασίας. Η διεύρυνση της εργασίας προτείνεται σε ανιαρές εργασίες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ομοειδές επαναλαμβανόμενες κινήσεις που οδηγούν σε ανία και κόπωση. Ένας εύκολος τρόπος διεύρυνσης της εργασίας είναι η «εναλλαγή εργασιακών θέσεων» σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος δεν κάνει συνέχεια το ίδιο έργο αλλά σε τακτά χρονικά διαστήματα, αλλάζει το αντικείμενο εργασίας του και αναλαμβάνει αυτό κάποιου άλλου εργαζόμενου, ο οποίος με την σειρά του αναλαμβάνει αυτό του πρώτου εργαζόμενου κ.ο.κ. Ένας άλλο τρόπος διεύρυνσης της εργασίας είναι η ανάθεση παράλληλων καθηκόντων στο ίδιο επίπεδο εργασίας.

Ο εμπλουτισμός της εργασίας αναφέρεται στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων ανώτερου επιπέδου. Ο εμπλουτισμός Εργασίας περιλαμβάνει αυξημένες απαιτήσεις εργασίας, παροχή μεγαλύτερης ελευθερίας στον καθορισμό του χρόνου εργασίας, αύξηση στο βαθμό που ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για κάτι και παροχή νέων εμπειριών μάθησης.

Η εφαρμογή των παραπάνω μέτρων από την διοίκηση των επιχειρήσεων πιστεύουμε ότι μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο στην αντιμετώπιση της εργασίας του σαν κάτι το φυσικό, σαν πηγή ικανοποίησης και όχι σαν αγγαρεία.



## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Προσπαθώντας να δώσουμε απάντηση στο ερώτημα αν η εργασία μπορεί να γίνει φυσική ανάγκη ή αν είναι αγγαρεία αποκομίσαμε πολλά και ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Από την μελέτη των σχετικών βιβλίων και κυρίως από την πρακτική αντιμετώπιση του θέματος μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε κάποιες επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι τα περισσότερα άτομα επιθυμούν την εργασία και την βλέπουν σαν κάτι το φυσικό. Ελάχιστα είναι τα άτομα που είναι πραγματικά ικανοποιημένα και ευχαριστημένα όταν δεν εργάζονται.

Όπως υποστηρίζει και ο McGregor ο μέσος εργαζόμενος δεν αποφεύγει από τη φύση του την εργασία του, αλλά ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας είναι δυνατό να γίνει η εργασία πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Τα άτομα έχοντας κάποιες ανάγκες υλικές και πνευματικές προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν μέσα από την εργασία. Στις μέρες μας τα περισσότερα άτομα ικανοποιούν λίγο-πολύ σχετικά σύντομα τις υλικές, βασικές τους ανάγκες (χρηματική αμοιβή, επιδόματα, κοινωνικές παροχές κ.α.) οπότε και στρέφονται (σύμφωνα με την θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow) προς την ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου (αυτονομία, σεβασμός, εκτίμηση, υπευθυνότητα, δημιουργικότητα, αυτοέκφραση κ.α.). Τα ηγετικά στελέχη ορισμένων επιχειρήσεων κάνουν το λάθος να πιστεύουν ότι το προσωπικό τους και κυρίως το κατώτερο προσωπικό αδιαφορεί για την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών του και ενδιαφέρεται μόνο για την ικανοποίηση των βασικών αναγκών του. Κάτι τέτοιο όμως δεν συμβαίνει γιατί σύμφωνα με την θεωρία των αναγκών του Alderfer είναι δυνατή η ταυτόχρονη ενεργοποίηση διαφορετικών κατηγοριών αναγκών. Έτσι, ένας εργαζόμενος μπορεί ταυτόχρονα με την ικανοποίηση των αναγκών ύπαρξης (βασικές ανάγκες) να επιδιώκει να ικανοποιεί και τις ανάγκες σχέσης

με το κοινωνικό περιβάλλον ή τις ανάγκες ανάπτυξης (ανάγκες αναγνώρισης, ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή αυτοεκπλήρωσης). Σύμφωνα με τον Alderfer η μη δυνατότητα ικανοποίησης των αναγκών ανώτερου επιπέδου οδηγεί το άτομο και ειδικότερα τον εργαζόμενο σε απογοήτευση και σε προσπάθεια επιπλέον ικανοποίησης αναγκών κατώτερου επιπέδου. Το άτομο αυτό ίσως αναζητήσει την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών του, έξω από την εργασία του, στην οικογένεια του, στον κοινωνικό του περίγυρο ή κάπου αλλού. Με τον τρόπο αυτό η εργασία του δεν του προσφέρει καμία ψυχική ικανοποίηση και μετατρέπεται σε αγγαρεία, σε μία δυσάρεστη υποχρέωση.

Προκειμένου λοιπόν η εργασία να θεωρείται κάτι το φυσικό πρέπει να καλύπτει τον άνθρωπο όχι μόνο υλικά αλλά και ψυχικά. Πρέπει να ικανοποιεί όχι μόνο τις βασικές του ανάγκες για τροφή και ασφάλεια αλλά και τις ανώτερες ανάγκες του για αναγνώριση και αυτοεκπλήρωση.

Κρίνεται ακόμη αναγκαίος ο συνδυασμός της ειδικής και τη γενικής κατάρτισης του εργαζομένου. Ο καταμερισμός στην εργασία αλλοτριώνει, αποξενώνει του εργαζόμενο από την εργασία του. Η εργασία μετατρέπεται σε μια εχθρική και αυτόνομη δύναμη απέναντι στον εργαζόμενο που περιορίζει τις δημιουργικές του ικανότητες και συρρικνώνει τις γνώσεις του. Επειδή όμως στην εποχή μας, που χαρακτηρίζεται από την πληθώρα των γνώσεων και τον ανταγωνισμό των κρατών στον οικονομικό, στρατιωτικό, επιστημονικό και διαστημικό τομέα, παρουσιάζεται αδύνατη η κατάργηση της εξειδίκευσης θεωρείται αναγκαίος για την αντιμετώπιση του προβλήματος ο συνδυασμός της γενικής και της ειδικής κατάρτισης καθώς και ο εμπλουτισμός και η διεύρυνση της εργασίας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργοπούλου Δ. Γεωργίου: «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία»  
Αθήνα: Εκδόσεις Σμπιλιάς, 1997
- Δεσποτοπούλου Κωνσταντίνου: «Συμβολή στη φιλοσοφία της  
εργασίας», Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση,  
1997
- Δημητρίου Κωνσταντίνου Αθ.: «Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης  
εργαζομένων στην πράξη», Αθήνα:  
Εκδόσεις Γαλαίος, 1991
- Ζαβλάνου Μυρ.: «Οργάνωση και διοίκηση» Τόμος Β',  
Αθήνα: Εκδόσεις Ελλήν, 1991
- Θεοδωράτος Ευαγ. Φ.: «Ανθρώπινες Σχέσεις στην εργασία»,  
Πάτρα 1993
- Καλούρη-Αντωνοπούλου Ράνυ: «Γενική ψυχολογία παιδαγωγική»  
Αθήνα: Εκδόσεις Ελλήν, 1994
- Κάντας Αριστοτέλης: «Οργανωτική-Βιομηχανική ψυχολογία»  
Μέρος 1<sup>ο</sup>, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά  
Γράμματα, 1997
- Μουσούρη Λουκία: «Κοινωνιολογία (προβλήματα  
κοινωνικής προσαρμογής: Ανομία-  
Αλλοτρίωση», Αθήνα: Οργανισμός  
Εκδόσεως διδακτικών βιβλίων, 1992
- Πάντζαιρη-Παπανδρέου Εύα: «Ψυχολογία, η επιστήμη της  
συμπεριφοράς», Αθήνα 1977
- Ζευγαρίδη Σπύρου - Σταματιάδη Γεωργίου: «Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού»,  
Αθήνα: Εκδόσεις ORGANOPUBLICA,  
1992

