

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΑ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:

ΣΜΥΡΝΗΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:

ΚΑΛΟΓΕΡΟΓΙΑΝΝΗ ΟΛΓΑ

ΒΛΑΧΟΓΙΑΝΝΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΠΑΤΡΑ 1999



ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ 2959



*Ευχαριστούμε τους γονείς μας,
και τον καθηγητή μας κ. Κων/ νο Σμυρνή
για την πολύτιμη βοήθειά τους.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

1.1 Έννοια της Επιχείρησης	σελ. 2
1.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της Επιχείρησης	σελ. 3-4
1.3 Στόχοι της Επιχείρησης	σελ. 4
1.4 Αναγκαιότητα των εργασιακών σχέσεων	σελ. 4-5
1.5 Ιστορική επισκόπηση της εργασίας	σελ. 6-7
1.6 Η Πρωτομαγιά του Σικάγου (1886)	σελ. 8-9
1.7 Θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί περί των εργασιακών σχέσεων	σελ. 10-15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

2.1 Υποκίνηση (έννοια – φύση υποκίνησης)	σελ. 17-19
2.2 Ανθρώπινες ανάγκες και κίνητρα	σελ. 20-24
2.3 Τα κίνητρα εργασίας	σελ. 24-25
2.4 Θεωρίες για τα κίνητρα εργασίας	σελ. 26-27
2.5 Η διαδικασία κινήτρων εργασίας – υποκίνησης	σελ. 27-29
2.6 Προϊστάμενοι και κίνητρα εργασίας	σελ. 29-30
2.7 Θετικά κίνητρα εργασίας	
Α. Ο εργατικός μισθός ως κίνητρο	σελ. 30-33
Β. Προαγωγές	σελ. 33
Γ. Συνθήκες εργασίας	σελ. 34-40
Δ. Συμμετοχική Διοίκηση	σελ. 41-46
Ε. Υγεία και Ασφάλεια στην εργασία	σελ. 46-48
ΣΤ. Ελεύθερος χρόνος του εργαζομένου και άδεια εργασίας	σελ. 48-50

2.8	Αρνητικά κίνητρα εργασίας	σελ. 50
	Α. Ανεπαρκής αμοιβή	σελ. 51-52
	Β. Ανεπαρκή προγράμματα συνταξιοδότησεως και αδειών	σελ. 52
	Γ. Μη ύπαρξη καλών συνθηκών εργασίας	σελ. 52-54
	Δ. Δυσαρμονία στις συναδελφικές σχέσεις	σελ. 54-55
	Ε. Παραγνώριση της προσφοράς εργασίας του εργαζόμενου	σελ. 55-56
	ΣΤ. Επιβολή πειθαρχικών κυρώσεων από την επιχείρηση	σελ. 56-58
	Ζ. Ακατάλληλη θέση εργασίας	σελ. 59-60
	Η. Απειλή απώλειας της εργασίας	σελ. 60-63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

3.1	Διαμόρφωση βαθμίδων Ιεράρχησης	σελ. 64-65
3.2	Κάθετη οργάνωση	σελ. 65-66
3.3	Οριζόντια οργάνωση	σελ. 67-68
3.4	Εποπτεία και Διοίκηση	σελ. 69
3.5	Η εποπτεία στον εργασιακό χώρο	σελ. 70-71
3.6	Περιγραφή και ανάθεση καθηκόντων και μεταβίβαση εξουσίας	σελ. 71-73
3.7	Εμπόδια στην ανάθεση καθηκόντων	σελ. 74-75
3.8	Αποτελεσματική ανάθεση καθηκόντων	σελ. 75-77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΟΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

4.1	Σχέσεις Προϊσταμένου και Υφισταμένων	σελ. 78-79
4.2	Τα χαρακτηριστικά των σχέσεων Προϊσταμένου και Υφισταμένων	σελ. 80-82

4.3	Βασικές αρχές για τις σχέσεις Προϊσταμένου και Υφισταμένων	
	Α. Οι αρχές που διέπουν την σχέση του Υφισταμένου προς τον Προϊστάμενο	σελ. 83
	Β. Οι αρχές που διέπουν τη σχέση του Προϊστάμενου προς τον Υφιστάμενο	σελ. 83-84
4.4	Σχέσεις των Υφισταμένων μεταξύ τους	σελ. 85
4.5	Σχέσεις Εργαζομένων και Επιχείρησης	σελ. 86-87
4.6	Ικανοποίηση και δυσαρέσκεια στον εργασιακό χώρο	σελ. 87-89
4.7	Προτάσεις για βελτίωση των σχέσεων μεταξύ Εργαζομένων και Επιχείρησης	σελ. 90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

5.1	Γενικά	σελ. 91
5.2	Η Κοινωνική διάσταση της σεξουαλικής παρενόχλησης	σελ. 91-93
5.3	Αίτια της σεξουαλικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο	σελ. 93-95
5.4	Διευθυντικά Δικαιώματα και οι Υποχρεώσεις του/ της εργάτη/ τριας	σελ. 95-96
5.5	Οι επιπτώσεις της σεξουαλικής παρενόχλησης στην απόδοση των εργαζομένων	σελ. 97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

6.1	Γενικά	σελ. 98-99
6.2	Εκπαίδευση και αγορά εργασίας	σελ. 100-101
6.3	Οι διορθωτικές πολιτικές για την αντιμετώπιση	

	της ανεργίας	σελ. 102-103
6.4	Συνδικαλισμός και ανεργία	σελ. 104-105
6.5	Οι επιπτώσεις της ανεργίας στο επίπεδο των εργασιακών σχέσεων	σελ. 105-106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

7.1	Οι εργασιακές σχέσεις στο κατώφλι του 21 ^{ου} αιώνα	σελ. 107-110
7.2	Συμπεράσματα	σελ. 110-112

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία μας ασχολείται με τις σχέσεις Προϊσταμένων και Υφισταμένων και τα αποτελέσματά τους στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα, στόχος αυτής της εργασίας είναι να δείξει πως οι εργασιακές σχέσεις είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για να πραγματοποιήσει η επιχείρηση τους στόχους της.

Η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ Προϊσταμένων και Υφισταμένων αλλά και μεταξύ των εργαζομένων, έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και την μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση έχει ορισμένους στόχους, τους οποίους και προσπαθεί να πραγματοποιήσει. Για να πετύχει όμως αυτούς τους στόχους χρειάζεται να έχει στη διάθεσή της, εκτός από το εργατικό δυναμικό και ορισμένα μέσα παραγωγής, όπως παραγωγικές εγκαταστάσεις, πρώτες ύλες, χρήμα, νέα τεχνολογία, φήμη και πελατεία.

Από όλους αυτούς τους παράγοντες που συντελούν στην αύξηση της παραγωγής, σημαντικότερος είναι ο άνθρωπος, του οποίου ο χειρισμός είναι ιδιαίτερα δύσκολος και χρειάζεται μεγάλη προσοχή και φροντίδα.

Και αυτό γιατί ο άνθρωπος, το εργατικό δυναμικό, δεν είναι άψυχο όπως η μηχανή αλλά έχει αισθήματα, λογική, γι' αυτό και θέλει ιδιαίτερη προσοχή και μεταχείριση μέσα στα πλαίσια της εργασίας του, για να μπορέσει να αναπτύξει όλη την δύναμή του προς όφελος της επιχείρησης.

Ο κάθε εργαζόμενος για να μπορέσει να αναπτύξει την εργασιακή δύναμή του προς όφελος της επιχείρησης και του ίδιου, θα πρέπει ο προϊστάμενος να παρακινήσει το ενδιαφέρον αλλά και τις δυνάμεις του παρέχοντας σ' αυτόν κίνητρα εργασίας τα οποία θα ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες του εργαζομένου.

Πλευρές αυτής της παρακίνησης ελπίζουμε να δώσουμε στην παρούσα εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις, σύμφωνα με την σύγχρονη θεωρία, είναι συστήματα που αποτελούνται από ανθρώπινες υπάρξεις και φυσικούς παράγοντες. Με τη βοήθεια της τεχνολογίας τα άτομα που δραστηριοποιούνται στους οργανισμούς αυτούς εκτελούν καθήκοντα και ασκούν αρμοδιότητες που τείνουν την πραγμάτωση καθορισμένων στόχων. Οι επιχειρήσεις μεταποιούν και μετασχηματίζουν τις εισροές τους σε αγαθά ή υπηρεσίες, χρήσιμα για το κοινωνικό σύνολο.

«Οι σύγχρονοι θεωρητικοί της διοικητικής και οργανωτικής των επιχειρήσεων, αντιμετωπίζουν την επιχείρηση σαν ένα οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό οργανισμό που εξυπηρετεί σκοπούς μέσα και έξω από αυτόν. Η παλαιά παραδοσιακή οικονομική θεωρία της επιχείρησης ταύτιζε την επιχείρηση με τον ιδιοκτήτη, σαν δε κεντρικό σκοπό όριζε το κέρδος.»

Η επιχείρηση αποτελεί ένα πολύπλοκο κοινωνικό σύστημα που έχει την ικανότητα να διαφοροποιεί και να ολοκληρώνει τις ανθρώπινες δραστηριότητες και να χρησιμοποιεί, να μεταβάλλει και να ανανεώνει τις ανθρώπινες πηγές και τις υλικές πηγές σε ένα σύνολο.

1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα βασικά στοιχεία που συγκροτούν μια επιχείρηση είναι:

- α) Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις : Κτίρια, μηχανήματα που τα χρησιμοποιεί για την παραγωγή των αγαθών ή υπηρεσιών που παράγει, ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις, γήπεδα.
- β) Οι πρώτες και βοηθητικές ύλες: Που τροφοδοτούν τις παραγωγικές εγκαταστάσεις και υφίστανται μια επεξεργασία σε μια συνεχή ροή, μέσα στο παραγωγικό κύκλωμα που τελικά αποτελούν τα παραγόμενα προϊόντα και την εκροή προς την κοινωνία, όταν βγουν από το παραγωγικό κύκλωμά της.
- γ) Οι άνθρωποι: Το ανθρώπινο δυναμικό, ο ανθρώπινος παράγοντας κάθε επιχείρησης, είναι το μόνο έμψυχο και το πιο δυναμικό στοιχείο της. Κάθε εργαζόμενος αποτελεί ένα οργανικό μέλος της επιχείρησης με κάποια αρμοδιότητα.
- δ) Το κεφάλαιο κίνησης: Είναι δύναμη και εξουσία τόσο στο εσωεπιχειρηματικό και στο εξωεπιχειρηματικό περιβάλλον. Με το χρήμα η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει τα μέσα παραγωγής, την νέα τεχνολογία, να πληρώσει το προσωπικό, να αγοράσει τις πρώτες ύλες, την ενέργεια , τις πληροφορίες, την οργάνωση κλπ. Η ύπαρξη της χρηματικής ρευστότητας αποτελεί βασικό στοιχείο της επιχείρησης, ώστε να πραγματοποιείται δίχως εμπόδια η λειτουργία του παραγωγικού κυκλώματός της.
- ε) Η ενημέρωση και οι πληροφορίες: Με αυτές η ηγεσία της επιχείρησης θα διαμορφώσει την επιχειρησιακή της συμπεριφορά στον επιχειρηματικό χώρο, που είναι η κοινωνία μέσα στην οποία δρα, για να πετύχει να επιβιώσει και να πραγματοποιήσει τους επιχειρηματικούς στόχους της.
Δίχως την ενημέρωση και τις πληροφορίες η επιχείρηση είναι δύσκολο να προσαρμοστεί στο περιβάλλον.

Σε περιπτώσεις αδυναμίας προσαρμογής στο κοινωνικό - οικονομικό περιβάλλον, το βιολογικό τέλος της επιχείρησης είναι αναπόφευκτο.

στ) Η τεχνολογία: Η επιχείρηση δίχως τη σύγχρονη τεχνολογία είναι δύσκολο να επιβιώσει βιολογικά. Για την διεξαγωγή της παραγωγικής διαδικασίας είναι απαραίτητη η νέα τεχνολογία. Η τεχνική πρόοδος είναι σήμερα βασικό χαρακτηριστικό της επιχείρησης.

1.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση με την επιχειρηματική της δραστηριότητα επιδιώκει να πραγματοποιήσει διπλό σκοπό.

Να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες, με τα οποία η κοινωνία θα καλύψει τις ανάγκες της, είναι ο κοινωνικός ρόλος της επιχείρησης που δικαιολογεί κοινωνικά την ύπαρξή της.

Όπως επίσης να πραγματοποιήσει με την παραγωγική διαδικασία και ολοκλήρωση του παραγωγικού κυκλώματος του στόχου του ιδιοκτήτη επιχειρηματία της, δηλαδή το κέρδος.

Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση επιδιώκει να εξασφαλίσει την επιβίωσή της μέσα στον επιχειρησιακό χώρο που δρα. Η προσπάθεια αυτή για επιβίωση αποτελεί το πιο βασικό κίνητρο συμπεριφοράς της και ένα χαρακτηριστικό της στοιχείο. Φυσικά η επιβίωσή της δεν μπορεί να εξασφαλισθεί μόνο με την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών της, μα και από την ανάγκη ή από την ικανότητά της να ικανοποιήσει τους στόχους και τις ανάγκες των μελών της.

1.4 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Ο άνθρωπος πιο πολύ από ποτέ, σήμερα δεν μπορεί να δουλέψει μόνος του. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην ανάγκη για την εφαρμογή καλών εργασιακών σχέσεων μέσα στην παραγωγική διαδικασία. Τα έργα που γίνονται είναι τεράστια και για να υλοποιηθούν χρειάζονται από την σύλληψή τους μέχρι και την εκτέλεσή τους την συνεργασία μεγάλου αριθμού ατόμων.

Τα προβλήματα που δημιουργούνται και οι συγκρούσεις λόγω της συγκέντρωσης τόσο αριθμού ατόμων στον ίδιο χώρο εργασίας, πρέπει να διευθετηθούν ώστε να μην αποβούν σε βάρος της παραγωγής και του ανθρώπινου παράγοντα.

Η εκλογή του κατάλληλου προσώπου στη θέση του διοικητικού στελέχους είναι πολύ βασική για την επιχείρηση. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να έχει την απαιτούμενη προδιάθεση και μόρφωση για να διευθύνει, να προσανατολίζει και να λύνει τα προβλήματα.

Παλιότερα το να διοικεί κάποιος καλά το θεωρούσαν τέχνη, σήμερα όμως θεωρείται όχι μόνο τέχνη αλλά και επιστήμη μαζί, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να διδαχθεί. Το διοικητικό στέλεχος επιβάλλεται να δει τον εργαζόμενο όχι μόνο σαν μέρος της επιχείρησης αλλά σαν μέρος της κοινωνικής ομάδας, σαν οικογενειάρχη και ιδίως σαν άνθρωπο. Πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους μέσα στην επιχείρηση. Όλοι μαζί σε μια επιχείρηση είναι συμπαίκτες και από τον επιδέξιο χειρισμό του καθενός θα εξαρτηθεί η επιτυχία και το έπαθλο της ομάδας. Χαρακτηριστικά ήταν τα λόγια του Clarens Frands, πρόεδρο της εταιρείας General Food, ο οποίος είπε ότι μπορείς να αγοράσεις το χρόνο του ανθρώπου, τη σωματική του παρουσία σε ένα συγκεκριμένο τόπο, μπορείς να αγοράσεις την επιδεξιότητα του, αλλά δεν μπορείς να αγοράσεις την πρωτοβουλία, τον ενθουσιασμό του, την εμπιστοσύνη του, καθώς και την αφοσίωση του. Όλα αυτά με τον απαιτούμενο χρόνο και τις κατάλληλες προϋποθέσεις μπορείς να τα κερδίσεις.

Η Βιομηχανική Κοινωνιολογία και η Ψυχολογία επιχειρήσεων ασχολήθηκαν με τον άνθρωπο – εργαζόμενο και πρόσφεραν στις σύγχρονες επιχειρήσεις πολύτιμα συμπεράσματα και νέες απόψεις για τον άνθρωπο και τη θέση του στη παραγωγική διαδικασία δίνοντας έτσι την επιστημονική βάση για την ανάπτυξη νέων μεθόδων και τεχνικών διοίκησης.

1.5 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εξέλιξη της κοινωνίας είναι στενά δεμένη με την εξέλιξη της εργασίας και ιδιαίτερα την κατανομή της εργασίας και τη εξειδίκευση. Τις πρώτες μορφές αυτού που μπορεί να αποκληθεί εργασία τις βρίσκουμε στις πρώτες κοινωνίες των κυνηγών και συλλεκτών, μόνο που η εργασία τότε ήταν αναπόσπαστα δεμένη με τις συνολικές συμπεριφορές, ήταν μέρος της προσπάθειας για επιβίωση. Η κατανομή της εργασίας γινόταν μεταξύ των δύο φύλων.

Όταν άρχισαν οι πρώτες μόνιμες εγκαταστάσεις και δημιουργήθηκαν οι πρώτες κηπουρικές και κτηνοτροφικές κοινωνίες, η κατανομή της εργασίας επεκτάθηκε ακόμη περισσότερο, γιατί άρχισαν να εμφανίζονται οι πρώτες μορφές οργανωμένης οικοτεχνίας και βιοτεχνίας. Έτσι έχουμε τους πρώτους γεωργούς, κτηνοτρόφους, τεχνίτες, εμπόρους αλλά και τους πρώτους μη χειρώνακτες: ιερείς, μάγους, αρχηγούς.

Στις αρχαίες κοινωνίες, Ελλάδα, Ρώμη, έχουμε μια σημαντική διαφοροποίηση που έρχεται σαν φυσιολογικό επακόλουθο της εισαγωγής της δουλείας. Γίνεται διάκριση ανάμεσα σε ανώτερα και κατώτερα επαγγέλματα και εισάγεται η αμοιβή στην εργασία. Με την παρακμή του δουλοκρατικού συστήματος επιστρέφουμε στις προηγούμενες μορφές οικοτεχνίας, βιοτεχνίας.

Η επιστροφή στις βιολογικές βάσεις της εργασίας (επιβίωση) χαρακτηρίζει μεγάλο μέρος της φεουδαρχικής περιόδου. Με την πάροδο του χρόνου παρουσιάζεται ακμή μεταξύ εμπόρων και τεχνιτών. Σε αυτή την περίοδο εμφανίζεται ένα είδος πρωτόγονης βιομηχανίας. Ολόκληρες οικογένειες ασχολούνται με την παραγωγή ενός είδους το οποίο διαθέτουν στους μεταπράτες.

Το σύστημα αυτό ήρθε να ταραξεί η Βιομηχανική Επανάσταση με την εισαγωγή του αυτοματισμού και της μηχανοποίησης. Μαζικά οι αγρότες και οι τεχνίτες οδηγούνται στη Βιομηχανία. Οι πρώτοι γιατί η μηχανοποίηση κατέστησε περιττή την εργασία τους στη γη, οι δεύτεροι γιατί δεν μπορούσαν να συναγωνιστούν τη μαζική παραγωγή.

Η πειθαρχία που απαιτούσε η εργασία στο εργοστάσιο, οι καθορισμένες ώρες εργασίας ήταν κάτι πρωτόγνωρο για τις νέες αυτές μάζες εργατικού δυναμικού. Η πειθαρχία που επιβαλλόταν ήταν τυραννική και κτηνώδεις, πολλά παιδιά πέθαιναν στα ορυχεία και στα

εργοστάσια. Οι οργανισμοί που έφτιαξαν οι εργοδότες είχαν στρατιωτική ιεραρχική δομή με μεγάλη κατανομή της εργασίας. Ο έλεγχος των εργατών γινόταν με τη ανταμοιβή και την ποινή. Δεν υπήρχε σχεδόν κανένα ενδιαφέρον για την ευημερία των εργατών που θεωρούνταν μέρος του εξοπλισμού του εργοστασίου.

Το εργατικό κίνημα σε συνδυασμό με τις σοσιαλιστικές αντιλήψεις κατάφερε με την πάροδο του χρόνου να βελτιώσει τις συνθήκες και τους όρους εργασίας, τις εργασιακές σχέσεις.

1.6 Η ΠΡΩΤΟΜΑΓΙΑ ΤΟΥ ΣΙΚΑΓΟ (1886)

Η πρωτομαγιά του 1886 καθορίστηκε ημέρα έναρξης του απεργιακού αγώνα για το ωράριο. Στο Σικάγο 340.000 εργάτες απεργήσανε και 150.000 εργάτες κατάλαβαν τη πρώτη μέρα τις φάμπρικες με σύνθημα:

8 ώρες δουλειά

8 ώρες μόρφωση

8 ώρες ύπνο

Σε λίγες μέρες αρκετοί εργοδότες αναγκάστηκαν να υποχωρήσουν αποδεχόμενοι το αίτημα. Ο Μακ - Κόρμικ (εργοστασιάρχης) όμως δεν ήταν από αυτούς που θα υποχωρούσαν. Στο παρελθόν ο Μακ - Κόρμικ είχε αντιμετωπίσει μια εργατική αναταραχή μισθώνοντας οπλισμένους πράκτορες του αστυνομικού πρακτορείου Πίνκερτονς, ειδικευμένους στην προστασία των απεργοσπαστών και στην τρομοκρατία κατά των απεργών. Στις 3 του Μάη ήρθαν στα χέρια μια ομάδα απεργοσπαστών με μια ομάδα απεργών. Κατέφθασαν τα καμιόνια της αστυνομίας και χωρίς καθυστέρηση άρχισαν πυρ κατά των διαδηλωτών. Αποτέλεσμα 6 νεκροί και δεκάδες τραυματίες. Οι διαδηλωτές το απόγευμα τις 4 Μάη συγκεντρώθηκαν στη πλατεία Χέμμαρκετ σε μια έντονη αλλά ειρηνική εκδήλωση διαμαρτυρίας. Ο Δήμαρχος του Σικάγου κ. Χάρισον διέταξε να μην επέμβει η αστυνομία. Ο Διοικητής όμως συγκέντρωσε μεγάλη αστυνομική δύναμη. Ένας λόχος αστυνομικών ζήτησε τη διάλυση της συγκέντρωσης. Ο Φέλντεν ένας από τους ομιλητές είπε ότι η εκδήλωση είναι νόμιμη. Εκείνη τη στιγμή κάποιος έριξε από ένα παράθυρο της πλατείας μια βόμβα. Ακολούθησε καταιγιισμός πυρ των αστυνομικών κατά των διαδηλωτών.

Καταμετρήθηκαν: - αστυνομικοί : 7 νεκροί και 60 τραυματίες

από τη βόμβα

- εργάτες : 4 νεκροί και 50 τραυματίες από

τους πυροβολισμούς αστυνομικών

Ο ΤΡΑΓΙΚΟΣ ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στις 17 Μάη ο Γενικός εισαγγελέας του Σικάγου απάγγειλε κατηγορίες κατά των Αδ. Φίσερ, Αν. Σπαίς, Μ. Σβαμπ, Σ. Φέλντεν, Αλ. Πήρσον, Τζ. Ενγκελ, Λ. Λινγκ, Οσ. Νιμπ, Ρ. Σχάουμπελι και Ου. Σέλιγκερ (που εξαγοράστηκε από την αστυνομία και μεταβλήθηκε σε μάρτυρα κατηγορίας).

Στις 20 Αυγούστου η ετυμηγορία των δικαστών καταδίκασε 5 σε θάνατο και τον Ο. Νιμπ σε 15 χρόνια. Στις 10 Νοέμβρη παραμονή της εκτέλεσής τους ο Λινγκ σύμφωνα με την αστυνομία αυτοκτόνησε. Βάζοντας φωτιά σε δυναμίτη που κρατούσε ανάμεσα στα δόντια. Στις 11 Νοέμβρη του 1887 εκτελέστηκαν οι τέσσερις Σπαις, Πήρσον, Φίσερ, Ενγκελς τραγουδώντας επαναστατικά τραγούδια. Δύο μέρες αργότερα κηδεύτηκαν οι πέντε μάρτυρες κάτω από τους ήχους εργατικών και επαναστατικών τραγουδιών. Στις 16 Ιουνίου 1893 ο Κυβερνήτης της πολιτείας του Ιλινόις Τζων Π. Αλιγκεδ απέλυσε τους τρεις που είχαν γλιτώσει την κρεμάλα, για να επανορθώσει την αδικία. Αυτό του κόστισε στις επόμενες εκλογές την επανεκλογή του.

Στο μεταξύ το 1889 το Παγκόσμιο Σοσιαλιστικό Συνέδριο, που έγινε στο Παρίσι, ανακήρυξε την Πρωτομαγιά «Ημέρα Διεθνούς πάλης και αλληλεγγύης της Εργατικής τάξης» για την υπεράσπιση των δικαιωμάτων του.

Η Εργατική Πρωτομαγιά στην Ελλάδα γιορτάστηκε για πρώτη φορά το 1893 στις Στήλες του Ολυμπίου Διός. Τον επόμενο χρόνο 1894 η Εργατική Πρωτομαγιά σημείωσε μεγάλη επιτυχία (στο Στάδιο). Στη συγκέντρωση πάνω από χίλια άτομα μίλησαν για την Εργατική Τάξη και την Πρωτομαγιά ο Πλάτωνας Δρακούλης, Σταύρος Καλλέργης, Ευ. Μαρκαντωνάτου, Δ. Γραμματικός.

Το ψήφισμα της συγκέντρωσης ζητούσε να καθιερωθεί:

- Κυριακή αργία
- δωρη εργασία και απαγόρευση της εργασίας στους ανήλικους
- Σύνταξη στους απόμαχους της δουλειάς
- Κατάργηση της θανατικής εκτέλεσης

Η Εργατική Τάξη βάδιζε πλέον οργανωμένη στο δρόμο των αγώνων.

1.7 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΑΝΑΠΤΥΧΘΕΙ ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

FREDERICK W. TAYLOR (1856 – 1915)

Ο Frederick W. Taylor με τις ιδέες του που βασίστηκαν στα πολλά χρόνια του εμπειρίας στις χαλυβουργίες Midvale Steel, Sinonds Rolling Machine εξακολουθούν ακόμη και σήμερα να επηρεάζουν το σχεδιασμό εργασίας, τη χωροταξία εργασίας και τον προγραμματισμό εργασιών.

Πριν από τις προσπάθειες του Taylor οι εργαζόμενοι δούλευαν με βάση την αντίληψη και την διαίσθησή τους – δηλαδή με πρόχειρους και αυθαίρετους κανόνες. Ο Taylor υποστήριζε ότι αυτοί οι πρόχειροι κανόνες είχαν σαν αποτέλεσμα μειωμένη απόδοση και ασυνέπεια. Δεν υπήρχε κοινά αποδεκτό πρότυπο μιας αντικειμενικά σωστής ημερήσιας εργασίας για ένα αντικειμενικά σωστό ημερομίσθιο. Η διοίκηση επειδή δεν διέθετε αξιόπιστα πρότυπα απόδοσης για να αξιολογεί το έργο των εργαζομένων, δεν μπορούσε να γνωρίσει αν επιτυγχανόταν η μέγιστη απόδοση. Ο Taylor παρατήρησε τον τριτοβάθμιο, κόπτες μετάλλων, φορτωτές κάρβουνου κι άλλους εργάτες. Έκανε χιλιάδες χρονομετρήσεις, ανέλυσε κάθε εργασία στα συστατικά της μέρη και τα χρονομέτρησε κι αυτά. Αυτή την δουλειά την ονόμασε κατάτμηση εργασίας (job fractionation) ενώ τα συστατικά της μέρη τα ονόμασε μονάδες εργασίας (work units). Στη συνέχεια εξέτασε κάθε βασική μονάδα εργασίας και προσπάθησε να προσδιορίσει τον αποδοτικότερο τρόπο εκτέλεσής της, καθώς και τον αποδοτικότερο τρόπο συνδυασμού των μονάδων εργασίας σε ένα σύνολο. Δηλαδή το μοναδικό σωστό τρόπο.

Κάνοντας χρήση των μελετών χρόνου και κινήσεων (time and motion studies) και ενός συστήματος γνωστού σαν πληρωμή με το κομμάτι (piece rate) ο Taylor μπόρεσε να βελτιώσει θεαματικά την απόδοση των εργαζομένων.

Ο Taylor πίστευε ότι η οικονομική ευημερία μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Θεωρούσε ότι η μέγιστη απόδοση μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με τον σχεδιασμό της εργασίας και την αλλαγή της στάσης των εργαζομένων για την δουλειά. Ακόμα ο Taylor πίστευε ότι, αν οι εργαζόμενοι και η διεύθυνση μπορούσαν να συνεργαστούν,

τότε θα επιτυγχανόταν κοινωνική πρόοδος και βελτίωση των συνθηκών των εργαζομένων.

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις γενικά αντέδρασαν στους νεωτερισμούς του Taylor από φόβο ότι η αυξημένη απόδοση των εργασιών θα είχε σαν αποτέλεσμα την ταχύτερη ολοκλήρωσή τους με συνέπεια την απόλυση των εργατών. Οι επιχειρηματίες αντίθετα ενθουσιάστηκαν από την αύξηση στην παραγωγικότητα της εργασίας και τη μείωση του κόστους παραγωγής.

Η επιρροή του Taylor έγινε αισθητή στις πρώτες δεκαετίες του εικοστού αιώνα. Ο ίδιος ο Taylor κλήθηκε να καταθέσει σε επιτροπές του Αμερικανικού Κογκρέσου στα 1912 – 1914 και επηρέασε τον τρόπο με τον οποίο η κυβέρνηση των Η.Π.Α. αντιμετώπιζε την Βιομηχανική ανάπτυξη της Αμερικής.

ΦΟΡΝΤ ΧΕΡΝΥ (1863 – 1947)

Αμερικάνος μεγαλοεπιχειρηματίας ιδρυτής της ομώνυμης αυτοκινητοβιομηχανίας και δημιουργός μιας κολοσσιαίας πολυεθνικής οικονομικής αυτοκρατορίας.

Το 1887 προσλήφθηκε ως αρχιμηχανικός στην εταιρεία Έντισον και παράλληλα με την εργασία του εντάρφισε σε μηχανολογικές μελέτες και κατόρθωσε να επινοήσει και να κατασκευάσει ένα εμπορεύσιμο τύπο αυτοκινήτου (1896). Το 1899 εγκαινίασε την επιχειρηματική του δράση ως εταίρος της εταιρείας Αυτοκινήτων του Ντιτρώιτ ενώ παράλληλα έγινε γνωστός ως οδηγός αγωνιστικών αυτοκινήτων.

Το 1903 ο Φορντ ίδρυσε τη “Φορντ Μότορ” που αποτέλεσε τη βάση της οικονομικής του αυτοκρατορίας. Τα αμέσως επόμενα χρόνια, έστρεψε τα ενδιαφέροντά του στην κατασκευή λειτουργικού και φθηνού αυτοκινήτου χρησιμοποιώντας πρωτοποριακές μεθόδους μαζικής παραγωγής (assembly line). Πρώτη του μεγάλη επιτυχία ήταν η κατασκευή των αυτοκινήτων τύπου T (1908) τα οποία με την χαμηλή τιμή και την άρτια τεχνολογική τους δομή κατέκτησαν την αγορά. Αναδείχτηκε έτσι κατά το μεσοπόλεμο σε αυτοδύναμο επιχειρηματία διεθνούς εμβέλειας.

Οι απολογητές του εξύμνησαν την επιχειρηματική του ευφυΐα και στάθηκαν ιδιαίτερα στο πρωτοποριακό εργατικό καθεστώς που επέβαλε στους μισθωτούς του (μίνιμουμ) αποδοχών, βελτίωση ωρών εργασίας, συμμετοχή εργαζομένων στα κέρδη.

Ο Φορντισμός θεωρία βιομηχανικής οργάνωσης και πρακτικής που οφείλεται στον Χέρνυ Φορντ. Ο Φορντ αποβλέπει στην αύξηση της παραγωγικότητας με την τυποποίηση των προϊόντων και με την υιοθέτηση μιας μορφής οργάνωσης της παραγωγικής εργασίας. Στον τομέα της παραγωγής ο Φορντισμός τυποποιεί όσα περισσότερα μέρη ενός προϊόντος είναι δυνατόν να παραχθούν σε μαζική παραγωγή. Η εργασία πρέπει να οργανωθεί σε μεγάλες ενότητες παραγωγής με μια διαδοχή εργασιών τυποποιημένων στο μέγιστο βαθμό. Κατάληξη αυτού του τύπου οργάνωσης είναι η αλυσιδωτή εργασία. Η εμπορική πολιτική που συνοδεύει τη θεωρία της μαζικής παραγωγής είναι το πλήρες άνοιγμα των αγορών σε όλα τα κοινωνικά στρώματα, σε ότι αφορά την εσωτερική αγορά και εξαγωγές σε όλες τις χώρες, σε ότι αφορά την εξωτερική αγορά.

Για τη βελτίωση των εργατικών σχέσεων ο Φορντ Χέρνυ εισήγαγε το ημερομίσθιο των 5 δολαρίων για 8ωρη ημερήσια εργασία (έναντι των 2,34 δολαρίων για 9ωρη ημερήσια εργασία).

ΣΧΟΛΗ ELTON MAYO (1880 – 1949)

Ο Mayo συνέδεσε το όνομα του με τις ονομαστές έρευνες του Hawthorne. Αυτές πραγματοποιήθηκαν στα εργοστάσια της Ηλεκτρικής εταιρείας του Σικάγου (Western Electric Co) από το 1927 – 1932.

Στη συνέχεια χρειάστηκαν άλλα επτά έτη για να τελειώσει η ταξινόμηση και η επεξεργασία του υλικού που συγκεντρώθηκε. Η έρευνα αυτή απέβλεπε δηλαδή στο να διαπιστώσει κατά πόσο υπήρχε σχέση μεταξύ αποδόσεως των εργαζομένων και του φωτισμού ή του αερισμού ή της θερμάνσεως κλπ των χώρων εργασίας. Σύμφωνα με τις θεωρίες του Taylor νόμιζαν, ότι αν αυξηθεί ο φωτισμός, θα αυξηθεί και η απόδοση των εργαζομένων και αντίθετα. Οι απόψεις διαψεύτηκαν από την έρευνα. Άρα ο φωτισμός ήταν παράγοντας με μικρή σημασία. Οι σχέσεις μεταξύ υλικών συνθηκών και επιδόσεως δεν ήταν απλώς σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος αλλά υπήρχαν και άλλοι παράγοντες που παρενέβαιναν.

Οι εργαζόμενοι κατά την διάρκεια των πειραμάτων αισθάνθηκαν ότι τους μεταχειρίζονται και ως ανθρώπινα όντα, ότι δείχνουν κατανόηση για τις ανάγκες τους και τα προβλήματά τους.

Οι έρευνες του Hawthorne αποτέλεσαν τη πρώτη βάση των ανθρωπίνων σχέσεων και της σπουδής του ανθρωπίνου παράγοντα. Έτσι έστρεψαν τη προσοχή των μελετητών στη σημασία του ψυχολογικού κλίματος μέσα στους χώρους εργασίας.

ΣΧΟΛΗ D. Mc GREGOR

Ο Douglas Mc Gregor ασχολήθηκε με τη συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο της εργασίας. Στο βιβλίο του "Η ανθρώπινη πλευρά της επιχειρήσεως" περιγράφει δύο σημαντικές θεωρίες για τον τρόπο διοικήσεως την θεωρία X που, στηρίζεται σε αυταρχικές απόψεις και στη θεωρία Ψ που στηρίζεται στις νεοκλασικές φιλελεύθερες απόψεις.

Υποθέσεις που δέχονται οι θεωρίες X και Ψ του Mc Gregor σχετικά με την ανθρώπινη φύση:

Θεωρία X:

- 1) Τα περισσότερα άτομα δεν επιθυμούν την εργασία.
- 2) Τα περισσότερα άτομα δεν είναι φιλόδοξα, δεν επιθυμούν να αναλάβουν υπευθυνότητα και προτιμούν να διευθύνονται από άλλους.
- 3) Τα περισσότερα άτομα διαθέτουν μικρή δημιουργική ικανότητα και δεν μπορούν να επιλύουν τα προβλήματα της οργάνωσης.
- 4) Η παρώθηση παίζει ρόλο μόνο για την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών ασφάλειας.
- 5) Πρέπει να γίνεται συστηματική και στενή επίβλεψη στην εργασία των περισσότερων ατόμων. Είναι δυνατή η συχνή επιβολή τιμωρίας για να πραγματοποιούνται με επιτυχία οι σκοποί της οργάνωσης.

Θεωρία Ψ:

- 1) Η εργασία μοιάζει με παιχνίδι στην περίπτωση που υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες.
- 2) Ο αυτοέλεγχος είναι απαραίτητος για να εκπληρωθούν οι σκοποί της οργάνωσης.
- 3) Η δημιουργική ικανότητα που είναι απαραίτητη για την επίλυση των προβλημάτων της οργάνωσης υπάρχει σε πολλά άτομα.
- 4) Η παρώθηση παίζει ρόλο κυρίως για τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα των ανθρωπίνων αναγκών και λιγότερο για τα χαμηλότερα.
- 5) Τα περισσότερα άτομα μπορούν από μόνα τους να κατευθύνουν τονεαυτό τους και να είναι δημιουργικά στην εργασία, αν παρακινηθούν κατάλληλα στη δουλειά τους.

Η θεωρία X και η θεωρία Y είναι δύο διαφορετικές θεωρίες. Η διοίκηση που ακολουθεί τη θεωρία X, πιστεύει ότι τα άτομα που

παρακινούνται στην εργασία με χρήματα, πριμ και με την απειλή της τιμωρίας. Ασκούν έλεγχο και στενή επίβλεψη πάνω στους υφιστάμενους.

Η διοίκηση που ακολουθεί τη θεωρία Y, πιστεύει ότι τα άτομα από τη φύση τους δεν είναι αναξιόπιστα και δεν τεμπελιάζουν. Αν στα άτομα δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα, θα αποδώσουν και είναι δημιουργικά στην εργασία τους. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη να αναγνωρίσει αυτές τις ικανότητες των ατόμων και να προσπαθήσει να τις αναπτύξει στα άτομα που εργάζονται μέσα στην οργάνωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

« Η απόδοση έργου από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων. Η πρώτη περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την απόδοση έργου. Η δεύτερη και πιο σημαντική περιλαμβάνει τους παράγοντες που προσδιορίζουν την διάθεση του ατόμου να αποδώσει. Πρόκειται δηλαδή για το ΜΠΟΡΩ και ΘΕΛΩ. Ένας από τους βασικότερους ρόλους των διοικητικών στελεχών είναι να κάνουν τους υφιστάμενους να έχουν τη διάθεση να θέλουν να αποδώσουν. Αυτή η αναγκαιότητα της παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση πηγάζει από το γεγονός ότι στο μοντέλο πολιτισμού (παραγωγής και κατανάλωσης) η εργασία είναι ετεροπροσδιοριζόμενη, συχνά χωρίς ενδιαφέρον και η αξία που δημιουργείται από αυτήν δεν καρπώνεται στο σύνολό της και άμεσα από τον εργαζόμενο. Στις περισσότερες δηλαδή περιπτώσεις και ιδιαίτερα στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας η εργασία δεν αποτελεί για το άτομο μια άμεση επιθυμητή δημιουργική δραστηριότητα από μόνη της, ούτε καρπώνεται το ίδιο το άτομο το συνολικό αποτέλεσμα αυτής. Έτσι ενώ η επιχείρηση μισθώνει το χρόνο και τα προσόντα του ατόμου, δεν μπορεί να το κάνει να φθάσει τη μέγιστη δυνατή απόδοσή του αν το ίδιο δεν το επιθυμεί και δεν είναι δεδομένο ότι το επιθυμεί. Δηλαδή η νομική συμφωνία αμοιβής δεν εξασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος θα προσφέρει αυτό που πραγματικά μπορεί και προσφέρει. Αυτή εξασφαλίζει μόνο το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Είναι κατά συνέπεια απαραίτητο, η επιχείρηση εκτός από την οικονομική αμοιβή και άλλα οφέλη που καταβάλλει στον εργαζόμενο σύμφωνα με τις νομικές υποχρεώσεις, να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα τον παρακινήσουν να αξιοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό τα προσόντα του και το χρόνο που διαθέτει σε αυτή.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης».

2.1 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ (έννοια – φύση υποκίνησης)

Η επιχείρηση έχει θέσει ορισμένους στόχους τους οποίους προσπαθεί να ικανοποιήσει μέσω των εργαζομένων που έχει. Για να προσφέρουν όμως οι εργαζόμενοι όλη την εργατική τους δύναμη πρέπει η επιχείρηση να βρει τρόπους να τους παρακινήσει.

Η παρακίνηση αυτή των εργαζομένων εξασφαλίζεται με τη λεγόμενη υποκίνηση.

Ο όρος υποκίνηση σημαίνει την δημιουργία εκείνης της συναισθηματικής κατάστασης που κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο.

Αυτή η συναισθηματική κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα που δέχεται το άτομο από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του. Τα ερεθίσματα αυτά μετατρέπονται σε δυνάμεις που παρακινούν το άτομο να ενεργήσει ή να δραστηριοποιηθεί ανάλογα.

Επίσης σαν υποκίνηση εννοούμε την παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους, ώστε να δραστηριοποιηθούν κατά τον επιθυμητό τρόπο.

Τώρα σε σχέση με τους εργαζόμενους, η υποκίνηση του προσωπικού σημαίνει την διαδικασία εκείνη με την οποία η διοίκηση, τα διοικητικά στελέχη, επιτυγχάνουν παρέχοντας τα ανάλογα κίνητρα εργασίας, να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να ενεργήσουν με τον επιθυμητό τρόπο.

Τα κίνητρα εργασίας βασίζονται είναι συνδεδεμένα με τις ανθρώπινες ανάγκες των εργαζομένων, είτε τις συνειδητές είτε τις υποσυνείδητες.

Εκείνος ο εργαζόμενος που νιώθει ή θεωρεί ότι οι ανάγκες του καλύπτονται μέσα στην συγκεκριμένη εργασία, αισθάνεται ανάλογη ικανοποίηση. Όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση από την κάλυψη των αναγκών του, τόσο μεγαλύτερη είναι και η αποδοτικότητά του.

Οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους ορισμένους δρόμους. Η συμπεριφορά τους έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει η διοίκηση να γνωρίζει ή επιδιώκουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους.

Η όλη διαδικασία συμπεριφορά υπό μορφή εξίσωσης υποκίνησης θα μπορούσε να ήταν ως εξής:

ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ + ΑΝΑΓΚΕΣ = ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
 ΑΝΑΓΚΕΣ + ΚΙΝΗΤΡΑ = ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (παραγωγή)

Πολύ συχνά όμως οι παράγοντες αυτής της εξίσωσης μεταβάλλονται. Για παράδειγμα ένα νεαρό άτομο, που ενδιαφέρεται για θέση, είναι παντρεμένος, έχει δύο παιδιά, κατοικεί σε ένα διαμέρισμα και θέλει να χτίσει μια ζεστή φωλιά το σπιτικό του. Φυσικά με βάση αυτή τη θέση που βρίσκεται το πρώτο που θα ρωτήσει είναι το ύψος του μισθού που θα παίρνει. Σ' αυτό το σημείο είναι σαφές ότι για το άτομο αυτό ένα ισχυρό στοιχείο υποκίνησης αποτελεί η αμοιβή του. Έτσι αν θέλουμε να του προσφέρουμε μια θέση και να τον υποκινήσουμε να προσφέρει όλες τις ικανότητές του, πρέπει να βεβαιωθούμε ότι αμείβεται επαρκώς για την επίδοσή του και ότι του δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξει νέες ικανότητες ώστε να προωθηθεί σε υψηλότερα επίπεδα εργασίας.

Υποθέτουμε τώρα ότι έχουν περάσει μερικά χρόνια. Ο νέος έφτιαξε σιγά – σιγά το σπίτι του, τα παιδιά του πηγαίνουν στο σχολείο και μπορεί να θεωρηθεί ως ένα βαθμό φτασμένος. Τότε μπαίνει το ερώτημα: τα χρήματα αποτελούν πια γι' αυτόν στοιχείο υποκίνησης; Η απάντηση είναι ναι. Τώρα όμως άλλες ανάγκες είναι πιο σημαντικές. Τώρα όταν μιλάει για δουλειά, μιλάει πιο συχνά για θέματα όπως επιτυχία και επιτεύγματα. Η αναγνώριση πέρα από την αύξηση στην αμοιβή, γι' αυτόν απέκτησε ιδιαίτερη σπουδαιότητα, όπως και οι σχέσεις με τους συναδέλφους και η εκτίμηση που τρέφουν στο πρόσωπό του.

Από όλα αυτά βγαίνει ότι ο μισθός δεν αποτελεί πάντα την ίδια υποκίνηση.

Γι' αυτό και το διοικητικό στέλεχος πρέπει να δει τον υφιστάμενό του σαν άνθρωπο, που μεταβάλλει την στάση του και πρέπει να δείξει ιδιαίτερη ευαισθησία στις αλλαγές της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές στάσεις, γιατί ξεκινούν από διαφορετικά κοινωνικά υπόβαθρα και προτιμήσεις.

Ένας προϊστάμενος που θέλει να δείξει κατανόηση πρέπει να ανακαλύψει τον τρόπο με τον οποίο σκέπτονται οι εργαζόμενοι και αυτό μπορεί να το πετύχει, αν ακούει με συμπάθεια τις απόψεις του.

Οι στάσεις των ανθρώπων αλλάζουν όσο αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους και όσο καλύτερα

τους μεταχειρίζεται κανείς. Τις στάσεις τις διακρίνουμε σε δύο ομάδες:

α) Τις θετικές ή στάσεις καλής θελήσεως έναντι ενός πράγματος ή καταστάσεως.

β) Τις αρνητικές ή κακής θελήσεως.

Κάθε στέλεχος της επιχείρησης πρέπει να προσπαθεί να αλλάζει τις αρνητικές στάσεις του εργαζόμενου, απέναντι σε ένα έργο αν θέλει να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις επιτυχίας του έργου.

Στάση ή συμπεριφορά είναι ο τρόπος με τον οποίο κάποιο άτομο φέρεται. Είναι το αποτέλεσμα, η αντανάκλαση των στάσεων, διαθέσεων, κινήτρων και αναγκών.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Κατά την υποκίνηση πρέπει να ακολουθηθεί ιεράρχηση αναγκών.

Υπάρχουν ανάγκες κυρίως φυσικές και πρέπει να ικανοποιηθούν κατά πρώτο λόγο και μετά να ακολουθήσει προσπάθεια για την ικανοποίηση των άλλων των κοινωνικών αναγκών.

Παρ' όλο που οι ανάγκες διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο εν τούτοις θεωρείται ότι η ανάγκη για τροφή, ασφάλεια, εξασφάλιση υγιεινών συνθηκών εργασίας, είναι πιο σημαντικές από τις κοινωνικές ανάγκες.

Ένας εργαζόμενος που θεωρεί ότι η αμοιβή του δεν είναι ικανοποιητική και επαρκής είναι μάλλον αδύνατο να συγκινηθεί και να αντιδράσει θετικά στις προσφορές της επιχείρησης π.χ. για ψυχαγωγία των εργαζομένων τις ελεύθερες ώρες.

Όταν μία ανάγκη ικανοποιηθεί αρκετά τότε μειώνεται και η σημασία αυτής σαν κίνητρο υποκίνησης.

Στον πιο κάτω πίνακα αναφέρονται ενδεικτικά τα κίνητρα εργασίας που ικανοποιούν τις ανθρώπινες ανάγκες και δημιουργούν μία θετική υποκίνηση, καθώς και τα κίνητρα εργασίας που δημιουργούν δυσαρέσκεια και επιφέρουν έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία.

2.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

Παραδείγματα θετικών
κινήτρων

Παραδείγματα
αρνητικών κινήτρων

Ανάγκες φυσικές και ασφάλειας:

- Επαρκή αμοιβή και άλλες χρηματικές παροχές.
- Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης.
- Σταθερότητα στους όρους εργασίας.
- Σωστή συμπεριφορά.
- Βεβαιότητα εκτίμησης.
- Ασφαλείς συνθήκες εργασίας.
- Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός.
- Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός.
- Επαρκή διαλείμματα εργασίας.

- Ανεπαρκής αμοιβή καμία άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει την δουλειά του.
- Υποβιβασμός, ασυνεπής συμπεριφορά.
- Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται.
- Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας.
- Ανεπαρκής εξοπλισμός.
- Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας.

Ανάγκες κοινωνικές:

- Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με τους συναδέλφους.
- Ανταμοιβές και αναγνώριση για επιτυχή επίδοση.

- Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους.
- Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου.

Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση:

- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.
- Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα
- Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζόμενου

- Καθόλου εξουσιοδότηση.
- Ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας.
- Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζόμενου.

Συγκεκριμένα ανάγκη θα πει μία κατάσταση στερήσεως. Μόλις δημιουργηθεί αυτή η κατάσταση μπαίνει σε ενέργεια μία κινητήρια δύναμη που λέγεται ορμή, παρόρμηση, πάθος, επιθυμία ή επείγουσα ανάγκη για να καλυφθεί η στέρηση αυτή.

Αυτή η κινητήρια δύναμη ή τα κίνητρα είναι διαφορετικής εκτάσεως ανάλογα με τον χαρακτήρα του ατόμου και την φύση της εργασίας. Την ανάγκη δεν την βλέπουμε αλλά την διακρίνουμε στην συμπεριφορά του ανθρώπου. Αυτό μας δυσκολεύει, γιατί πίσω από την ίδια συμπεριφορά μπορεί να κρύβεται η επιδίωξη της ικανοποίησης διαφορετικών αναγκών. Γι' αυτό για να κατανοήσουμε την συμπεριφορά του ανθρώπου πρέπει να μπορούμε να αναλύσουμε και να κατανοήσουμε το θέμα που λέγεται ανάγκες – κίνητρα.

Οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται, συνήθως από τους κοινωνιολόγους σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- 1) Σε φυσικές ανάγκες: όπως τροφή, στέγη, υγεία, ασφάλεια κλπ.
- 2) Σε κοινωνικές ανάγκες: όπως συναισθήματα, εκπαίδευση κλπ.

Άλλη περισσότερο γνωστή ταξινόμηση είναι η προταθείσα από τον ψυχολόγο ABRAHAM MASLOW ο οποίος κατέταξε με ιεραρχική σειρά τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε επίπεδα ως εξής:

1. Φυσιολογικές: Είναι οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως η τροφή, η ενδυμασία, η στέγη κλπ. Αυτές καλύπτονται όταν το άτομο αισθάνεται πως αυτό και η οικογένειά του έχουν εξασφαλίσει όλα τα απαραίτητα εφόδια, που χρειάζονται για να ζήσουν κάπως καλά. Και αυτά εξασφαλίζονται με τη εργασία που κάνει και την αμοιβή που παίρνει. Αμοιβή είναι η αντιπαροχή που δίνει η επιχείρηση προς τον εργαζόμενο, για την απασχόλησή του σε αυτή την προσφορά του και γενικά την συμμετοχή του στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.
2. Ανάγκες ασφάλειας: Οι ανάγκες αυτές δημιουργούνται από το συναίσθημα αυτοσυντήρησης του ανθρώπου. Ο άνθρωπος

έχει ανάγκη να αισθάνεται ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον. Ασφάλεια όχι μόνο σωματική αλλά και ψυχική. Στο χώρο εργασίας ο εργαζόμενος για να νιώσει ασφάλεια, ζητά μόνιμη απασχόληση, προαγωγή και γενικά εξασφάλιση του μέλλοντος και σταθερότητα στην εργασία του.

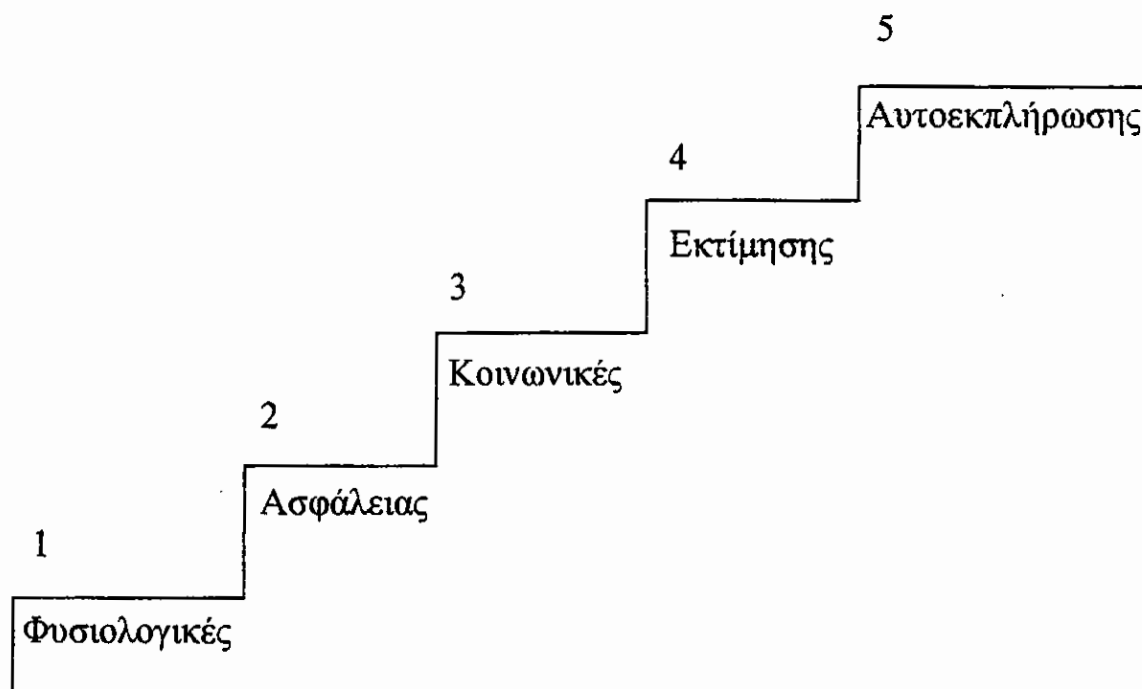
Η σταθερότητα στην εργασία εξυπηρετεί εκτός από τον εργαζόμενο και την επιχείρηση γιατί έτσι αποφεύγει τις απώλειες που προέρχονται από την συνεχή του προσωπικού. Επίσης ο εργαζόμενος ζητά κάποια ασφάλεια για την προφύλαξη της υγείας του και της σωματικής του ακεραιότητας. Ο θεσμός των κοινωνικών ασφαλίσεων (ασφάλεια υγείας, ατυχημάτων, γήρατος, ανεργίας) έχει επεκταθεί σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες. Με αυτά εξασφαλίζεται η ικανοποίηση της ανάγκης για ασφάλεια του εργαζομένου που του είναι τόσο απαραίτητη για την ψυχική του υγεία και ισορροπία. Με αυτόν τον τρόπο μόνο, ο εργαζόμενος μπορεί να εργαστεί απερίσπαστα και να γίνει πιο αποδοτικός στη δουλειά του.

3. Κοινωνικές ανάγκες: Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό όν και έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να προσφέρει αλλά και να απολαμβάνει εκτίμηση, κατανόηση, αγάπη, παραδοχή.
4. Ανάγκες εκτίμησης: Ο εργαζόμενος αναπτύσσει όλο και μεγαλύτερο ζήλο για την δουλειά του και όλο και περισσότερο δένεται με την επιχείρηση, όταν αισθάνεται ότι υπολογίζεται η γνώμη του και η συνεισφορά του. Στο επίπεδο αυτό προβάλλει επιτακτική η ανάγκη για εκτίμηση, τόσο από το ίδιο άτομο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι στο επίπεδο αυτό το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη. Αν δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αυτές, τότε είναι πολύ πιθανόν να οδηγηθεί σε απογοήτευση ίσως και σε απάθεια.

-
5. Ανάγκες αυτοεκπλήρωσης: Ο MASLOW υποστηρίζει ότι ακόμα και αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο είναι πιθανόν να παραμείνει ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο εκτός αν πετύχει τους στόχους που έθεσε και αν εκπληρώσει τα ιδανικά του.

Ένα άτομο, πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι τονίζει χαρακτηριστικά ο MASLOW. Αυτό σημαίνει ότι ικανοποιώντας και αυτό το επίπεδο αναγκών, το άτομο έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων, έχει ολοκληρώσει τους στόχους του και τις φιλοδοξίες του, καθώς και την προσωπικότητά του.

ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ MASLOW.



2.3 ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κίνητρα: Είναι τα στοιχεία εκείνα που πρέπει να δίνει κάθε επιχείρηση για να αποσπάσει από τους εργαζόμενους την εργασιακή τους δύναμη, για να τους υποκινήσει να αποδώσουν καλύτερα.

Η ικανότητα του εργαζόμενου και τα κίνητρα, περιγράφουν τον βαθμό της ανθρώπινης απόδοσης.

Η εργασία όπως έχουμε επισημάνει ήδη αποτελεί την κυριότερη απασχόληση στην καθημερινή ζωή του ανθρώπου. Οι περισσότεροι άνθρωποι περνούν τη ζωή τους εργαζόμενοι. Σε μία έρευνα που έγινε με το ερώτημα : "Τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;" Ο παράγοντας χρήμα ήρθε τέταρτος.

Συνοψίζοντας όλα τα προηγούμενα μπορούμε ότι υπάρχουν οι εξής τρεις κατηγορίες κινήτρων που ωθούν τον άνθρωπο να εκτελέσει μία εργασία.

1. Κίνητρα που έχουν σχέση με την ικανοποίηση που δίνει η εργασία αυτή καθαυτή:

Είναι αυτό που θα λέγαμε μεράκι. Μπορούμε να βρούμε πολλά παραδείγματα ανθρώπων που ξοδεύουν χρόνο, προσπάθεια και χρήμα χωρίς να περιμένουν από την δουλειά τους κανένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα ούτε με την έννοια της παραγωγής, ούτε όμως και με την έννοια της αναγνώρισης από το κοινωνικό περιβάλλον.

2. Κίνητρα που έχουν σχέση με το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας:

Το άτομο περιμένει μη υλικές απολαβές. Τέτοιες μη υλικές απολαβές είναι η αναγνώριση της προσωπικότητας, η συντροφικότητα με τους συναδέλφους, η κοινωνική άνοδος, η ελευθερία για τη λήψη αποφάσεων, η δυνατότητα έκφρασης, της δημιουργικότητας κλπ. Μία τέτοια διάσταση είναι πολύ εμφανής στην δουλειά ενός καλλιτέχνη, ενός γιατρού κλπ.

3. Κίνητρα σαφώς εξωτερικά:

Βέβαια το πιο προφανές εξωτερικό κίνητρο είναι η χρηματική αμοιβή από την εκτέλεση της εργασίας και γενικά το προσδοκώμενο υλικό κέρδος.

Οι τρεις αυτές κατηγορίες κινήτρων είναι ιεραρχημένες με αυτήν τη σειρά δηλαδή η (1) δίνει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την (2) και η (2) από την (3).

2.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πέρα από τον ορισμό των κινήτρων εργασίας σ' αυτή την ενότητα θα επισημανθούν οι σημαντικότερες θεωρίες για αυτά. Σχετικά με τα κίνητρα εργασίας ή την υποκίνηση, έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες.

Αρχικά μπορούμε να αναφέρουμε την θεωρία του Maslow η οποία είναι η περισσότερο αποδεκτή και πιο διαδεδομένη για τον εργαζόμενο άνθρωπο.

1. Κατά τον Maslow οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν πρώτα τις φυσιολογικές ανάγκες και αφού ικανοποιήσουν αυτές προσανατολίζονται στην ικανοποίηση των αμέσως επόμενων αναγκών δηλαδή ασφαλείας κλπ.

Ο Maslow υποστήριζε ότι η απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών δεν υπάρχει. Δηλαδή ο άνθρωπος για να στραφεί από μία κατηγορία αναγκών στην άλλη δεν ικανοποιεί πλήρως τις πρώτες, αλλά κατά ποσοστό καις τρέφεται στην άλλη κατηγορία κλπ.

3. Μια άλλη θεωρία για τα κίνητρα εργασίας και ειδικότερα για την υποκίνηση είναι αυτή που διατυπώθηκε από τον Frenterick Herzberg. Πρόκειται για τη θεωρία των δύο παραγόντων.

Ο Herzberg ακολούθησε μία κάπως διαφορετική προσέγγιση στην υποκίνηση. Ο Maslow ενδιαφέρθηκε για τα αίτια της υποκίνησης στη ζωή με τη γενική έννοια, ενώ ο Herzberg επικέντρωσε την προσοχή του στα αίτια της υποκίνησης που σχετίζονται με τη δουλειά και την επίτευξη των αποτελεσμάτων της. Έστω και έτσι οι έρευνες του Herzberg κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι στο περιβάλλον της δουλειάς λειτουργούν ανάγκες παρόμοιες με αυτές που υπέδειξε ο Maslow.

Ο Herzberg διαπίστωσε ότι μόνο οι ανάγκες που αντιστοιχούν στα επίπεδα αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης του Maslow λειτουργούν αποτελεσματικά σαν άμεσες πηγές υποκίνησης για την δουλειά. Οι κοινωνικές ανάγκες σύμφωνα με τα συμπεράσματά του, συνδέονται κάπως με την υποκίνηση στην εργασία, ιδιαίτερα στις σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου, και με θέματα που δεν σχετίζονται άμεσα με τη δουλειά αλλά με την ικανοποίηση από

διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτά τα ανώτερα επίπεδα αναγκών της ιεραρχίας του Maslow, ο Herzberg τα ονόμασε κίνητρα (motivations).

Σύμφωνα με τον Herzberg οι παράγοντες υποκίνησης (κίνητρα) είναι: α) Επιτεύξεις, β) Αναγνώριση, γ) Η ίδια η εργασία, δ) Ευθύνη, ε) Εξέλιξη, ζ) Ανάπτυξη.

Ενώ οι παράγοντες συντήρησης (Αντικίνητρα) είναι:

- α) Πολιτική και διαχείριση στον οργανισμό.
- β) Επίβλεψη.
- γ) Συνθήκες εργασίας.
- δ) Διαπροσωπικές σχέσεις.
- ε) Μισθός.
- ζ) Κύρος.
- η) Ασφάλεια εργασίας.
- θ) Προσωπική ζωή.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι ο Herzberg υποστηρίζει ότι οι βασικές ανάγκες επιβίωσης και ασφάλειας του Maslow ενεργούν στο χώρο εργασίας σαν αντικίνητρα οι παράγοντες συντήρησης, ενώ οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοεκπλήρωσης των ανωτέρων επιπέδων αποτελούν κίνητρα.

2.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

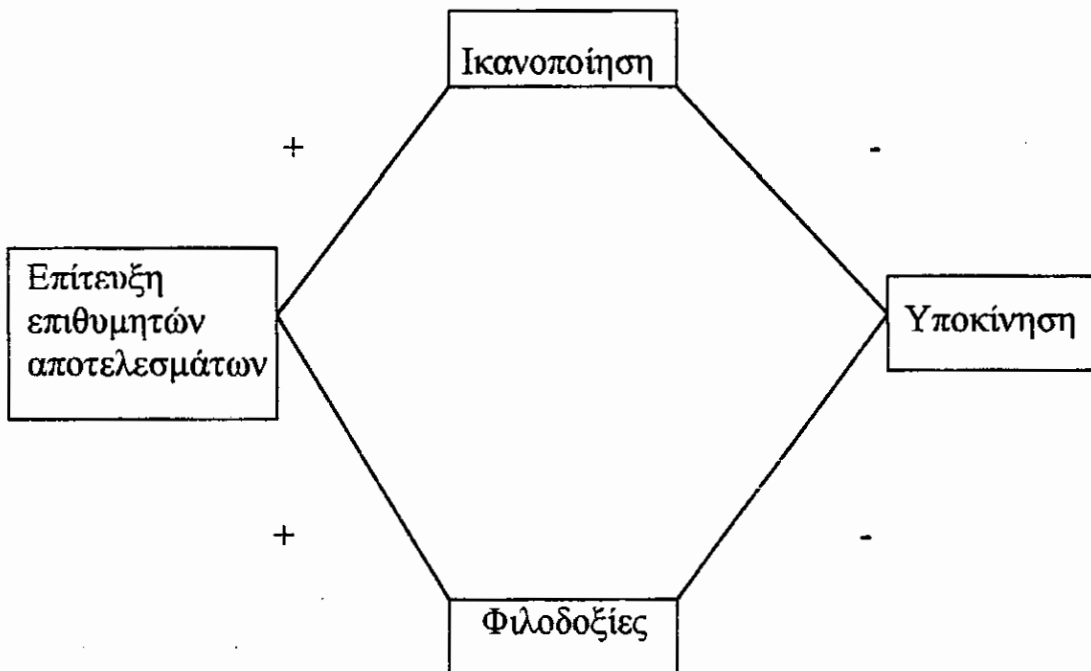
Ας υποθέσουμε ότι η επιχείρηση κατορθώνει πραγματικά να πετύχει από τα μέλη της την επιθυμητή συμπεριφορά και μάλιστα την αποδοτική συμπεριφορά. Στη συνέχεια προκύπτει το ερώτημα: Πώς θα καταφέρει να διατηρήσει την συμπεριφορά αυτή των εργαζομένων;

Όπως ήδη παραδεχτήκαμε, όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανόν να παύσει να υποκινείται. Ως ένα σημείο αυτό είναι σωστό. Γιατί το άτομο ικανοποιείται. Βέβαια από τα αποτελέσματα που πέτυχε συγχρόνως όμως επηρεάζεται και το επίπεδο των φιλοδοξιών του.

Σκέπτεται ότι εφόσον κατάκτησε έναν στόχο, γιατί να μην κατακτήσει και έναν ανώτερο. Άλλωστε σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του Maslow, κατά την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά, οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη τη κλίμακα των αναγκών τους, προσπαθώντας να φτάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτοεκπλήρωση η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως.

Με άλλα λόγια τα άτομα μετατοπίζουν όλο και ψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών τους και έτσι εξηγείται γιατί ορισμένα άτομα παραμένουν υποκινούμενα καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Η προαγωγή π.χ. ενός εργαζομένου, του προσφέρει την ικανοποίηση ότι αναγνωρίστηκε το έργο που προσφέρει, αλλά ταυτόχρονα του δίνει και σαφώς την αίσθηση και το δικαίωμα να θελήσει να διεκδικήσει στο μέλλον μία πιο υψηλή θέση στην ιεραρχία. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ασκεί θετική επίδραση τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζόμενου όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Όσο όμως η ικανοποίηση μιας ανάγκης αυξάνει, τόσο μειώνεται η υποκίνηση, ενώ όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες τόσο αυξάνει και η υποκίνηση. Ενδεικτικό είναι το παρακάτω σχήμα:



Σε περίπτωση που το άτομο εξαντλήσει τις φιλοδοξίες του δηλαδή αισθάνεται ικανοποιημένο, δεν παύει να υποκινείται και αυτό διότι θα πρέπει να μείνει στο επίπεδο που κατόρθωσε και έφτασε.

2.6 ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα διοικητικά στελέχη στη προσπάθειά τους να επηρεάσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων ακολουθούν τη μέθοδο της υποκίνησης – παρακίνησης εφαρμόζοντας έτσι ορισμένα κίνητρα εργασίας, αλλά πέρα από αυτά θα πρέπει να εξετάσουν πολύ προσεκτικά τους συγκεκριμένους υφιστάμενους.

Υποκίνηση – παρακίνηση είναι μια πολύ σύνθετη και εξειδικευμένη διαδικασία και για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να ικανοποιήσει τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων.

Εδώ ακριβώς φαίνεται και η σημασία του ρόλου του προϊσταμένου – επόπτη. Αυτός είναι που θα πρέπει να ψυχολογήσει κάθε άτομο της ομάδας του, θα ασχοληθεί με τα ατομικά προβλήματα καθ' ενός, που ίσως τον εμποδίζουν να εργαστεί αποδοτικά, θα πρέπει να διακρίνει τις ατομικές ιδιομορφίες κάθε υφιστάμενου, να αξιολογήσει τις ικανότητες του σωστά ώστε να δώσει εργασία ανάλογη με αυτές. Μία εργασία που ταιριάζει στο άτομο, εκτελείται γρηγορότερα και πιο επιτυχημένα, δημιουργεί συναισθήματα ικανοποίησης και επιτυχίας. Ο προϊστάμενος θα φροντίσει για τη δημιουργία των αρμονικών σχέσεων στην ομάδα του, θα ασχοληθεί με όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι μεταξύ τους και κυρίως με την επιχείρηση. Είναι αδύνατον να υποκινηθεί θετικά ο εργαζόμενος αν νιώθει μέσα στην ομάδα του πικραμένος, παραγνωρισμένος και αδικημένος.

Ο προϊστάμενος με τη συμπεριφορά του, θα δείξει ότι εμπιστεύεται και σέβεται τους υφισταμένους, θα τονώσει έτσι το ηθικό τους και την ανάγκη τους για αναγνώριση και συμμετοχή, θα μελετήσει τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων και θα προσπαθήσει να τις βελτιώσει, εξασφαλίζοντας άνετες και ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Και μόνο το πραγματικό, συνεχές ενδιαφέρον του προϊσταμένου μπορεί να είναι αρκετό σαν κίνητρο υποκίνησης – εργασίας.

Ομάδες που εποπτεύονται από προϊστάμενο με ενδιαφέρον για τα ανθρώπινα προβλήματα, έχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους από ομάδες με προϊσταμένους αδιάφορους και εχθρικούς προς την ομάδα. Γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στην επιλογή τους. Έτσι από τα παραπάνω διαπιστώνεται, ότι από τον προϊστάμενο εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος εάν θα εφαρμοστεί σωστά το σύστημα υποκίνησης – παρακίνησης ή αλλιώς το σύστημα των κινήτρων εργασίας που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση, στην προσπάθειά της να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων.

2.7 ΘΕΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

A. Ο ΕΡΓΑΤΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ

Παρά το γεγονός ότι στο σημερινό επίπεδο ανάπτυξης οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας του πληθυσμού ικανοποιούνται σε σημαντικό βαθμό, οι οικονομικές αμοιβές παραμένουν βασικός παράγοντας, αν όχι παρακίνησης, μη δυσαρέσκειας της συντριπτικής πλειοψηφίας των εργαζομένων. Ιδιαίτερα σημαντική σπουδαιότητα έχουν οι οικονομικές αμοιβές για εργαζόμενους που δεν προσδοκούν την ικανοποίηση των ανωτέρων αναγκών τους στο χώρο της εργασίας. Η σπουδαιότητα των οικονομικών αμοιβών ενισχύεται από το γεγονός ότι το χρήμα σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί το μέσο για την ικανοποίηση κοινωνικών, εγωιστικών αναγκών καθώς και αναγκών ολοκλήρωσης του ατόμου έξω από το χώρο της εργασίας του. Εκτός αυτού όμως οι οικονομικές αμοιβές όταν συνδέονται με την απόδοση προσλαμβάνουν και την έννοια της επιβράβευσης και αναγνώρισης, και ως τέτοιες, μπορούν να αποτελούν παράγοντα κίνητρο. Έτσι η αποφυγή της δυσαρέσκειας των εργαζομένων ή η ενίσχυση της παρακίνησής τους για απόδοση οδηγούν τις επιχειρήσεις και οργανισμούς να αναπτύξουν αποτελεσματικά συστήματα οικονομικών κινήτρων. Αυτά θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες: α) τα ατομικά βραβεία επιδόσεων και β) οι συμμετοχές στα αποτελέσματα.

α) Ατομικά βραβεία επιδόσεων

Η αναγκαιότητα εφαρμογής του συστήματος οικονομικών αμοιβών των εργαζομένων με βάση το χρόνο εργασίας για κοινωνικούς λόγους είχε σαν αποτέλεσμα την αποσύνδεση της οικονομικής αμοιβής από την απόδοση. Τα μειονεκτήματα αυτής της αποσύνδεσης σε ότι αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων για καταβολή προσπαθειών για απόδοση, δημιούργησε την αναγκαιότητα σύλληψης και εφαρμογής των βραβείων επιδόσεων, έτσι ώστε να επανασυνδεθεί, έστω και μερικά, η απόδοση με την οικονομική αμοιβή και να ενισχύεται η παρακίνηση του ατόμου. Τα πιο σημαντικά από αυτά τα βραβεία που εφαρμόζονται είναι:

Βραβεία παραγωγικότητας.

Ο σκοπός αυτών των βραβείων (πριμ) είναι η αμοιβή των εργαζομένων με υψηλή παραγωγικότητα. Έτσι ο εργαζόμενος λαμβάνει μια ορισμένη σταθερή αμοιβή ανάλογα του χρόνου εργασίας του. Επιπλέον για κάθε μονάδα παραγωγής ή έργου που παράγει πέραν μιας συγκεκριμένης ποσότητας που ορίζεται κατά περίπτωση, λαμβάνει ένα επιπλέον χρηματικό ποσό που επίσης ορίζεται κατά περίπτωση. Έτσι αμείβονται οι εργαζόμενοι που καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες και ασφαλώς για πολλούς τα βραβεία παραγωγικότητας λειτουργούν παρακινητικά.

Βραβεία ποιότητας.

Για τις επιχειρήσεις που η ποιότητα έχει σημαντική σπουδαιότητα ή υπάρχει σημαντικό ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, τότε εφαρμόζεται η τεχνική των βραβείων ποιότητας. Αυτό έχει σαν σκοπό να αυξήσει τη διάθεση των εργαζομένων να καταβάλλει προσπάθεια για περισσότερη ποιοτική εργασία και προσοχή.

Βραβεία παρουσίας.

Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα απουσιών και ροής του προσωπικού τους, κυρίως στην παραγωγή. Αυτό το πρόβλημα, της διάθεσης του ατόμου για συνεχή παρουσία και παραμονή, αρκετές επιχειρήσεις προσπαθούν να το περιορίσουν με τα βραβεία παρουσίας. Πρόκειται για ένα χρηματικό ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν δεν πραγματοποιεί περισσότερες

απουσίες από ένα καθορισμένο αριθμό σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.

Βραβεία βελτιώσεων.

Αυτά τα βραβεία αφορούν χρηματικά ποσά που δίδονται από την επιχείρηση σε εργαζόμενους που προτείνουν βελτιώσεις, που αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Αυτό παρακινεί αρκετούς εργαζόμενους να σκέπτονται και να ερευνούν τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών της ροής των εργασιών, της χρήσης των μηχανημάτων, των υλικών και του χρόνου, της βελτίωσης των υλικών συσκευασίας, των προϊόντων κλπ.

Βραβεία συμπεριφοράς.

Τέλος τα βραβεία συμπεριφοράς έχουν Σα σκοπό να ανταμείψουν εκείνους τους εργαζόμενους που με την συμπεριφορά τους ενισχύουν την συνεργασία, το ηθικό, το κοινωνικό κλίμα και τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της επιχείρησης, πράγματα απαραίτητα για την αποτελεσματικότητά της.

β) Συμμετοχές στα αποτελέσματα.

Ιδιαίτερη έκταση στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες έχει πάρει το σύστημα συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη των επιχειρήσεων με ικανοποιητικές επιδράσεις στην παρακίνηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Γνωστά ομαδικά συστήματα παρακίνησης που στηρίζονται στη συμμετοχή στα οικονομικά αποτελέσματα είναι:

- Το σύστημα του ΣΚΑΝΛΟΝ που βασίζεται στη βελτίωση της σχέσης μεταξύ ολικού κόστους μισθοδοσίας, προς τις πωλήσεις και την μεταβολή των αποθεμάτων.
- Το σύστημα της προστιθέμενης αξίας που βασίζεται στη βελτίωση αυτής.
- Το σύστημα IMPROSHARE που βασίζεται στη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Συμμετοχή στο κεφάλαιο της εταιρείας και ανακάλυψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Αρκετές εταιρείες έχουν εφαρμόσει ως τεχνική παρακίνησης την διανομή μετοχών στους εργαζόμενους. Αυτό έχει το πλεονέκτημα ότι εκτός από την επίδραση στη παρακίνηση, επηρεάζει αρκετά την αφοσίωση ή δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση μακροπρόθεσμα.

B. ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Οι προαγωγές αποτελούν αλλαγές μεγάλης σημασίας στη σύνθεση του προσωπικού.

Προωθούνται άτομα με ιδιαίτερα προσόντα σε θέσεις που έχουν μεγαλύτερη σπουδαιότητα και βρίσκονται σε υψηλότερα σημεία της ιεραρχικής κλίμακας. Επιπλέον η προαγωγή σημαίνει και αύξηση των αποδοχών του εργαζόμενου. Όλα αυτά αποτελούν ισχυρά κίνητρα για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την βελτίωση της θέσης τους, ενώ αντίθετα η έλλειψη ευκαιριών προαγωγής οδηγεί τους εργαζόμενους σε αναζήτηση ευκαιριών για εξέλιξη που παρέχουν άλλες επιχειρήσεις. Η προαγωγή πρέπει να στηρίζεται βέβαια σε όσο το δυνατόν αντικειμενικότερα κριτήρια για την εξάλειψη της εννοιοκρατίας και την προώθηση ανθρώπων με ιδιαίτερες ικανότητες.

Σε μερικούς καλούς στην διεξαγωγή της εργασίας τους και αφοσιωμένους στην επιχείρηση, που παραμένουν αρκετά στην ίδια βαθμίδα δημιουργείται η εντύπωση πως έχουν παραμερισθεί, πως έχουν αγνοηθεί οι υπηρεσίες και η προσφορά τους. Αυτοί ρίχνουν το βάρος της κρίσης στον παράγοντα απόδοση και στον παράγοντα συμπεριφορά, και τους διαφεύγει ότι στην περίπτωση προαγωγών σε οργανική ηγετική θέση θα πρέπει να μπουν και άλλα κριτήρια στην πλάστιγγα.

Πλήττεται η ανάγκη τους για αναγνώριση και αυτό επηρεάζει και το ηθικό και την απόδοσή τους.

Επειδή η απόφαση για προαγωγή μεταξύ διαφόρων υποψηφίων είναι ιδιαίτερα δύσκολη, η προαγωγή βασίζεται συνήθως στην αρχαιότητα, στον χρόνο δηλαδή υπηρεσίας μέσα στην επιχείρηση.

Γ. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο, τόσο το φυσικό όσο και το ψυχολογικό δηλαδή τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται. Για ορισμένα άτομα το περιβάλλον εργασίας τους επιδρά άμεσα στην ψυχολογική τους διάθεση, πράγμα που έχει άμεσες συνέπειες στην επίδοσή τους. Η κάθε διοίκηση αν επιθυμεί να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς τα κατάλληλα κίνητρα.

Ένα επιπλέον κίνητρο είναι και οι καλές συνθήκες εργασίας. Όταν λέμε συνθήκες εργασίας, εννοούμε το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Το περιβάλλον αυτό πρέπει να είναι προσαρμοσμένο προς τις φυσιολογικές, ανατομικές και ψυχολογικές ιδιότητες των εργαζομένων, γιατί στην αντίθετη περίπτωση το άτομο κουράζεται τόσο ψυχικά όσο και σωματικά, με αποτέλεσμα να μειώνεται η επίδοσή του. Η έρευνα των συνθηκών του περιβάλλοντος αποτελεί αντικείμενο μιας νέας επιστήμης, της εργονομίας, βασικός σκοπός της οποίας είναι η δημιουργία συνθηκών κατάλληλων για την ασφαλή, άνετη και οικονομική εκτέλεση της εργασίας. Τα στοιχεία του περιβάλλοντος στα οποία θα πρέπει η επιχείρηση να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα είναι τα εξής:

α) Φωτισμός

Ο φωτισμός καθώς και ο χρωματισμός των επιφανειών, ασκούν έντονη ψυχολογική επίδραση και δημιουργούν στον εργαζόμενο ευχάριστα συναισθήματα ή δυσάρεστες καταστάσεις (ατονία, δυσθυμία, κατάθλιψη). Ο κατάλληλος φωτισμός του χώρου εργασίας αποτελεί βασικό παράγοντα καταπολεμήσεως της κοπώσεως και αύξηση της απόδοσεως. Σχετικές έρευνες αναφέρονται από τον Scott:

- Μία επιχείρηση παρατήρησε αύξηση ενός προϊόντος της κατά 25% μετά την βελτίωση του φωτισμού.
- Σε υφαντουργική βιομηχανία αυξήθηκε η παραγωγή κατά 9% και μειώθηκε το κόστος επιδιορθώσεων κατά 33% κ.α.

Στη συνέχεια παραθέτουμε ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα που δείχνει την σημασία των καλών συνθηκών εργασίας για τους εργαζόμενους και συγκεκριμένα του σωστού φωτισμού. Πρόκειται για την έρευνα που αποφάσισε να κάνει κατά το 1927 η αμερικάνικη εταιρεία WESTERN ELECTRIC CO, στο HAWTHORNE εμπνεόμενη από το πνεύμα του Taylor. Η έρευνα αυτή απέβλεπε στο να διαπιστώσει κατά πόσο υπήρχε σχέση μεταξύ αποδόσεως των εργαζομένων και φωτισμού του χώρου εργασίας, δηλαδή ενός παράγοντα του φυσικού περιβάλλοντος.

Ο Taylor έλεγε ότι, αν αυξηθεί ο φωτισμός η απόδοση θα πέσει. Τα ο πείραμα έγινε σε ένα τμήμα συναρμολογήσεως τηλεφώνων. Η δουλειά ήταν πολύ λεπτή και ο φωτισμός έπαιζε μεγάλο ρόλο. Χώρισαν τις εργάτριες σε τρεις ομάδες:

Στην πρώτη ομάδα άρχισαν σταδιακά να αυξάνουν τον φωτισμό. Διαπίστωσαν πράγματι, ότι όσο αυξανόταν ο φωτισμός τόσο ανέβαινε και η απόδοση των εργατριών.

Μετά έκαναν μία δεύτερη ομάδα την ομάδα ελέγχου. Σε αυτή παρατήρησαν ότι άρχισε να αυξάνεται η απόδοση χωρίς παράλληλα να αυξάνεται και ο φωτισμός. Αυτό τους φάνηκε παράξενο. Παρ' όλα αυτά επιμένοντας στην πρώτη τους υπόθεση σκέφτηκαν πως αν μείωναν τον φωτισμό θα έπρεπε κατ' ανάγκη να μειωθεί και η απόδοση της εργασίας.

Γι' αυτό έκαναν και μία τρίτη ομάδα στην οποία μείωσαν τον φωτισμό αλλά και πάλι είχαν το περίεργο αποτέλεσμα ότι η αποδοτικότητα αντί να ελαττωθεί, αντίθετα αυξήθηκε. Έβγαινε λοιπόν το συμπέρασμα, ότι οι σχέσεις μεταξύ υλικών συνθηκών και αποδόσεων δεν ήταν απλώς σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος, αλλά ότι υπήρχαν και άλλοι παράγοντες που παρενέβαιναν.

Τότε κάλεσαν τον Elton Mayo και τους συνεργάτες του από τη σχολή επιχειρηματικών θεμάτων του πανεπιστημίου Harvard. Αυτός εργάστηκε μέχρι το 1932 και απέδειξε, ότι πράγματι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που ανάγονται στο περιεχόμενο των ανθρωπίνων σχέσεων.

Τα αποτελέσματα αυτά οφείλονται ειδικότερα στη συμμετοχή των εργατριών. Με το να τις διαλέξουν για το πείραμα και να τις συμβουλευόνται από καιρό σε καιρό, ένιωσαν οι εργάτριες αυτές, ένα αίσθημα συμμετοχής στο έργο, ένα αίσθημα κύρους και αυξήσεως της υπολήψεώς τους.

Σύμφωνα όμως με τα πορίσματα των ερευνών που αναφέρθηκαν φαίνεται να υπάρχει σχέση μεταξύ επιδόσεως και ποιότητας φωτισμού, πράγμα που θα πρέπει να προσέχουν οι επιχειρήσεις.

β) Θερμοκρασία και υγρασία.

Ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και ταυτόχρονα παίρνει θερμότητα από το περιβάλλον του.

Όσο βαρύτερη είναι η εργασία που εκτελεί ο εργαζόμενος τόσο μεγαλύτερη και η θερμότητα που παράγεται και τόσο χαμηλότερη πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος. Στην αντίθετη περίπτωση η θερμοκρασία του περιβάλλοντος πρέπει να είναι υψηλότερη. Αναφέρεται ότι:

- Για εργασίες βαριές από άποψη μυϊκής προσπάθειας η θερμοκρασία είναι καλό να κυμαίνεται από 0-13 °C.
- Για εργασίες ελαφρές αλλά που απαιτούν πολύ ενέργεια 16-18 °C.
- Για εργασίες γραφείου η θερμοκρασία κυμαίνεται από 18-22 °C ανάλογα με την υγρασία και την κίνηση του αέρα.

Παράλληλα με την θερμότητα, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η υγρασία του περιβάλλοντος. Έτσι όταν η θερμοκρασία του περιβάλλοντος είναι υψηλή, η υγρασία πρέπει να είναι χαμηλή. Υψηλή θερμοκρασία και ταυτόχρονα υψηλή υγρασία διαμορφώνουν πολύ άσχημες συνθήκες για τον ανθρώπινο οργανισμό. Τα βασικά συμπεράσματα των ερευνητών σχετικά με την επίδραση που ασκεί η θερμοκρασία στην επίδοση των εργαζομένων είναι τα εξής:

- Έρευνες σε χειριστές ασυρμάτου που έγιναν από το Τμήμα Εφαρμοσμένης Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου του Cambridge απέδειξαν ότι όσο αυξανόταν η θερμοκρασία, αυξανόταν και ο αριθμός των σφαλμάτων.
- Έρευνες σε ανθρακωρύχους απέδειξαν ότι η επίδοση μειωνόταν στο μισό, όταν η θερμοκρασία αυξανόταν στο διπλάσιο.

Εκτός από την θερμοκρασία και την υγρασία, πρέπει να προσέχεται και εξαερισμός των χώρων εργασίας, γιατί ο καθαρός αέρας δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στους εργαζόμενους.

γ) Χρωματισμός επιφανειών

Υπάρχουν ενδείξεις ότι όπως ο φωτισμός έτσι και τα χρώματα επηρεάζουν την ψυχική διάθεση του ατόμου και γενικότερα την διαγωγή του. Τα ανοιχτά χρώματα, θεωρούνται ότι τονώνουν και προκαλούν αισθήματα αισιοδοξίας, ενώ τα σκούρα θεωρούνται κουραστικά και προκαλούν μελαγχολία. Γενικά θεωρείται ότι:

- Το κόκκινο και το πορτοκαλί είναι χρώματα θερμά και διεγείρουν.
- Το κίτρινο και το ανοιχτό πορτοκαλί είναι θερμά και τονώνουν.
- Το μπλε και το πράσινο είναι ψυχρά και ξεκουράζουν.
- Το ιώδες είναι καταθλιπτικό και γενικά δημιουργεί δυσάρεστα συναισθήματα.
- Το καφέ είναι ουδέτερο, τονωτικό.
- Το γκριζο προκαλεί μελαγχολία.
- Το λευκό δεν είναι ευχάριστο, όταν δεν διακόπτεται.

Πρέπει επίσης να προσέχονται οι συνδυασμοί των διαφόρων χρωμάτων. Γενικά να αποφεύγονται οι έντονες αντιθέσεις χρωμάτων, εκτός αν πρόκειται για χώρο παραγωγής, όπου για λόγους ασφαλείας τα μηχανήματα και τμήματα τους που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή χρωματίζονται με έντονα αντίθετα χρώματα. Για τους τοίχους και την ενδυμασία προτιμούνται απαλοί και ξεκούραστοι συνδυασμοί.

δ) Θόρυβοι

Θόρυβος θεωρείται ο ανεπιθύμητος ήχος που έχει δυσάρεστη ποιότητα. Από το National Office Association έγινε μία προσπάθεια διερευνήσεως των επιπτώσεων που έχει ο περιορισμός των θορύβων στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Τα πορίσματα συνοψίζονται στα εξής:

- σε 43% των επιχειρήσεων παρατηρήθηκε βελτίωση του ηθικού.
- σε 29% των επιχειρήσεων διαπιστώθηκε αύξηση της εκτέλεσης των εργασιών κλπ.

Από έρευνες που έχουν γίνει διαπιστώνονται τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Η ανθρώπινη φωνή είναι ιδιαίτερα ενοχλητική, γιατί διασπά την προσοχή του εργαζομένου.
- Οι συνεχείς θόρυβοι είναι λιγότερο ενοχλητικοί από τους περιοδικούς.
- Οι περισσότερες έρευνες συμφωνούν ως προς το ότι οι θόρυβοι επηρεάζουν αρνητικά την επίδοση.
- Η διανοητική εργασία σε θορυβώδες περιβάλλον επιτείνει την κόπωση, γιατί το άτομο καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να συγκεντρωθεί.

Ακόμη για να εξασφαλιστεί η αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων, γίνεται μία προσπάθεια κατασκευής όσο το δυνατόν αθόρυβων μηχανημάτων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι απαλλαγμένοι από τους ανεπιθύμητους θορύβους να αφοσιώνονται στην εργασία τους.

Επιπλέον οι επιχειρήσεις με την λήψη κατάλληλων μέτρων όπως με την συγκέντρωση των μηχανημάτων γραφείου σε χωριστές αίθουσες, την αηχοποίηση των εγκαταστάσεων κλπ είναι σε θέση να περιορίσουν σημαντικά τους θορύβους ώστε να αποφεύγονται όλες οι δυσμενείς επιδράσεις που μπορούν να επέλθουν στους εργαζόμενους π.χ. κόπωση, υπερένταση του νευροφυτικού συστήματος κ.α.

ε) Μετάδοση μουσικής.

Γενικά πιστεύετε ότι η μουσική καταπολεμά την ανία, δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και βοηθά ώστε η απόδοση των εργαζομένων να είναι ανώτερη τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Οι εργαζόμενοι σε μονότονες εργασίες επιθυμούν να εργάζονται με μουσική καθώς επίσης οι νέοι σε ηλικία. Το αντίθετο συμβαίνει με τους εργαζόμενους που εκτελούν πολύπλοκο έργο καθώς και με τους ηλικιωμένους. Το ότι η μουσική λειτουργεί υποκινητικά για τους εργαζόμενους διαπιστώνεται κυρίως στην περίπτωση που αρχίζει να υποχωρεί η απόδοσή τους. Τότε η μουσική τους βοηθά να αποσπάσουν για λίγο την προσοχή τους και να αποτινάξουν για λίγο την ανία που έχει αρχίσει να τους κυριεύει.

στ) Εργαλεία και μηχανήματα.

Τα μηχανήματα και τα εργαλεία της εργασίας πρέπει να είναι σύγχρονα, κατάλληλα και σωστά τοποθετημένα, ώστε να αποφεύγονται όσο γίνεται περισσότερο τα εργατικά ατυχήματα. Έτσι αυτά υποβοηθούν οπωσδήποτε την επίδοση του ατόμου.

η) Η ύπαρξη διαλειμμάτων.

Είναι και αυτός ένας υποκινητικός παράγοντας γιατί δίνουν την ευκαιρία στον εργαζόμενο να αναπτυχθεί και να ζωογονηθεί, να συνομιλήσει για λίγο με τους συναδέλφους του και γενικά να αλλάξει παράσταση. Οι ειδικοί έχουν καθορίσει πότε πρέπει να γίνονται διαλείμματα, ποια να είναι η διάρκειά τους και πόσα πρέπει να είναι. Επιπλέον, καταπολεμάτε με αυτά η ανία και με καινούρια διάθεση οι εργαζόμενοι συνεχίζουν την εργασία τους πιο αποδοτικά.

Χαρακτηριστική της σημασίας των διαλειμμάτων είναι η περίπτωση ενός υφαντουργείου στη Φιλαδέλφεια. Συγκεκριμένα το κλωστήριο, τμήμα ενός μεγάλου υφαντουργείου στη Φιλαδέλφεια των Η.Π.Α., παρουσίαζε το ακόλουθο πρόβλημα: Ενώ η εναλλαγή του προσωπικού ήταν 5 έως 6% στα άλλα τμήματα, στο κλωστήριο έφτανε στο 20% το χρόνο. Ο κάθε εργάτης στο τμήμα αυτό επιβλέπει έναν ορισμένο αριθμό μηχανημάτων και η εργασία του συνίσταται στο να δένει τα νήματα όταν κόβονται. Η εργασία στο κλωστήριο είναι μονότονη, μοναχική και συγχρόνως υποτιμητική, γιατί είναι κοινή αντίληψη στο εργοστάσιο πως αυτή η θέση δεν χρειάζεται μυαλό αλλά μόνο πόδια.

Η ομάδα που ανέλαβε να ερευνήσει το πρόβλημα υπό την διεύθυνση του καθηγητή Mayo, πρότεινε σαν πρώτο μέτρο, την εισαγωγή δεκάλεπτων παύσεων εργασίας, δύο το πρωί και δύο το απόγευμα, προτρέποντας τους εργάτες να προσπαθούν να κοιμηθούν σε αυτό το διάστημα.

Το σύστημα των παύσεων εφαρμόστηκε στο ένα τρίτο των εργατών του τμήματος. Η απόδοση αυξήθηκε, η εναλλαγή μειώθηκε, ενώ το γενικό κλίμα βελτιώθηκε καθώς έδειχνε η φιλική συμπεριφορά των εργατών. Συγχρόνως όμως, οι αλλαγές αυτές παρατηρήθηκαν και στα δύο τρίτα των εργατών που δεν είχαν πάρει μέρος στο πείραμα,

έτσι ώστε η συνολική η απόδοση του κλωστηρίου να φτάσει τα 82% και να παίρνουν οι εργάτες το δώρο που προβλεπόταν.

Τέσσερις μήνες μετά την εισαγωγή των παύσεων, το εργοστάσιο πήρε μία βασική παραγγελία και τότε οι εργοδηγοί του κλωστηρίου αποφάσισαν να τις καταργήσουν, ώστε να αυξηθεί ο συνολικός χρόνος εργασίας και να αυξηθεί η απόδοση. Μέσα σε λίγες ημέρες οι συνθήκες επήλθαν πάλι στις αρχικές: η παραγωγή μειώθηκε, η εναλλαγή αυξήθηκε και το κλίμα χειροτέρευσε. Οι εργοδηγοί ανησύχησαν πως δεν θα προλάβουν την παραγγελία και ξανάφεραν την παύση, με την διαφορά πως ο κάθε εργάτης έπρεπε να βγάλει ορισμένη δουλειά πριν να δικαιούται να ξεκουραστεί. Η παραγωγικότητα συνέχισε να πέφτει και έφτασε το 70 %. Στο σημείο αυτό, ο πρόεδρος της εταιρείας επενέβη και με συμβουλή του Mayo, διέταξε όχι μόνο να γίνονται οι καθορισμένες παύσεις, αλλά και να σταματούν συγχρόνως όλα τα μηχανήματα, ώστε να ξεκουράζονται υποχρεωτικά όλοι, ακόμα και οι εργοδηγοί. Η παραγωγή αυξήθηκε στα 77,5 % παρά την μείωση των ωρών εργασίας.

Αργότερα εφαρμόστηκε ένα βελτιωμένο σύστημα, στο οποίο ο κάθε εργάτης μπορούσε να διαλέξει μόνος του πότε θα κάνει παύση εκ περιτροπής, ώστε τα μηχανήματα να μην σταματούν. Η παραγωγή έφτασε τότε τα 86,5 %.

Εκτός από τα παραπάνω στοιχεία του περιβάλλοντος που αναφέρθηκαν, θα πρέπει ακόμα από μέρους της διοίκησης να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή και στη σωστή λειτουργία των εγκαταστάσεων υγιεινής ζωής π.χ. πόσιμου νερού, λουτρών, ιματιοθηκών, αναψυκτηρίων κλπ. Κι αυτό, γιατί η σωστή λειτουργία τους επιδρά ψυχολογικά στους εργαζόμενους και αυξάνει την διάθεσή τους για εργασία.

Επίσης ορισμένες εργασίες, όπου ο κίνδυνος διαγράφεται έντονος για την δημιουργία ατυχημάτων, η επιχείρηση οφείλει να παίρνει πρόσθετα μέτρα ασφαλείας για τους εργαζόμενους.

Από όλα όσα ειπώθηκαν φαίνεται καθαρά ότι οι ιδανικές συνθήκες εργασίας λειτουργούν υποκινητικά στους εργαζόμενους και συντελούν στην πιο αποδοτική συμπεριφορά τους.

Δ. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ)

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων, αποτελεί ένα κίνητρο υποκίνησης για αποδοτική συμπεριφορά. Αυτή η τεχνική διοίκησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, είναι γνωστή σαν βιομηχανική δημοκρατία ή συνδιοίκηση ή αυτοδιαχείριση ή συνδιαχείριση ή συμμετοχή σε βασικές αποφάσεις.

Η έννοια των όρων αυτών εκφράζει έναν διαφορετικό βαθμό συμμετοχής και συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού και εμφανίζεται διαφορετική από χώρα σε χώρα.

Συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του, αλλά το βασικότερο είναι ότι αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μία συλλογική προσπάθεια, η επιτυχία ή αποτυχία της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε και από την δική του συμπεριφορά.

Έπειτα είναι φυσικό, οι εργαζόμενοι θα επιδιώξουν με πολύ ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης στην λήψη της οποίας συνέπραξαν και οι ίδιοι, σε αντίθεση με μία απόφαση που τους επιβλήθηκε "εκ των άνω" και για την οποία δεν ρωτήθηκαν αν συμφωνούν ή όχι και γιατί. Ακόμη θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο θεσμός της συμμετοχής χρησιμεύει Σα μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, δίνει την δυνατότητα σ' αυτούς που αποφασίζουν να βασισθούν σε περισσότερες, σε ειδικές γνώσεις και απόψεις και γενικά βελτιώνεται το κλίμα των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων εμφανίζεται με τις εξής τρεις βασικές μορφές:

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

Δ1. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία για την λήψη αποφάσεων διακρίνεται σε άμεση και έμμεση.

α. Άμεση συμμετοχή

Άμεση είναι η μορφή εκείνης της συμμετοχής κατά την οποία εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφράζοντας τη γνώμη τους και παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις. Άμεση συμμετοχή μπορούμε να πούμε ότι έχουμε στις εξής περιπτώσεις:

Περίπτωση 1^η: Η διοίκηση θέτει στόχους και διευκρινίζει τις μεθόδους με τις οποίες μπορούν αυτοί να επιτευχθούν χωρίς βέβαια να τις καθιστά υποχρεωτικές. Κάθε εργαζόμενος μπορεί αν επιθυμεί, να χρησιμοποιήσει άλλες μεθόδους που κρίνει κατάλληλες, αρκεί να φτάσει στο προκαθορισμένο αποτέλεσμα.

Περίπτωση 2^η: Η διοίκηση θέτει στόχους και δίνει γενικές κατευθύνσεις, σχετικά με τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για να επιτευχθούν οι στόχοι. Ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα, επιλέγεται από τους υφισταμένους. Ο προϊστάμενος ελέγχει απλώς αν επιτεύχθηκαν τα καθορισμένα αποτελέσματα.

Περίπτωση 3^η: Η διοίκηση αφήνει ελεύθερους τους εργαζόμενους να θέσουν αυτοί τους στόχους και να προσδιορίσουν τις ανάλογες μεθόδους, χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα σαν ένα μέτρο επιτυχίας των εργαζομένων. Ο προϊστάμενος είναι πάντα πρόθυμος να βοηθήσει αν του το ζητήσουν και φροντίζει να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα μέσα στο τμήμα του, για να μπορέσουν οι υφιστάμενοι του να εργαστούν αποδοτικά.

Περίπτωση 4^η: Η διοίκηση θέτει σε ψηφοφορία στην Γενική Συνέλευση των εργαζομένων στις αποφάσεις της πάνω σε βασικά θέματα, που αφορούν την λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και τα προβλήματα του προσωπικού της ή δέχεται προτάσεις και μετά από διάλογο με την Γενική Συνέλευση πάντα, καταλήγει σε μία γενικά αποδεκτή απόφαση.

β. Έμμεση συμμετοχή.

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

Τα εποπτικά συμβούλια.

Αποτελούνται από εκπροσώπους των εργαζομένων και εκπροσώπους των ιδιοκτητών, καθώς και από ένα ουδέτερο μέλος, το οποίο ελέγχεται από τους εκπροσώπους. Το όργανο αυτό ασχολείται με θέματα επενδύσεων, τον έλεγχο και την έγκριση του ετήσιου απολογισμού, και από την συγκατάθεσή του είναι δυνατόν να εξαρτάται το κύρος σημαντικών αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου. Με την μορφή αυτή συναντάται στη Γερμανία. Εποπτικά συμβούλια με κάπως διαφορετική σύνθεση υπάρχουν και στην Αγγλία, όπου παρακολουθούν την εφαρμογή συλλογικών συμβάσεων.

Εργατικά συμβούλια.

Οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύονται στα συμβούλια αυτά με έναν αριθμό μελών, ο οποίος κυμαίνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.

Σκοπός των συμβουλίων αυτών είναι ο κοινωνικός έλεγχος της επιχείρησης, η υποβολή προτάσεων στη διοίκηση της επιχείρησης σχετικά με την καλύτερευση των συνθηκών εργασίας, η ενημέρωσή τους σχετικά με τον ισολογισμό της επιχείρησης και γενικά η ενημέρωσή τους αναφορικά με την κατάσταση της επιχείρησης. Δύο μέλη του συμβουλίου αυτού μετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης χωρίς όμως δικαίωμα ψήφου.

Με την μορφή αυτή, το σύστημα των εργατικών συμβουλίων εφαρμόζεται στη Γαλλία.

Εργοστασιακό συμβούλιο.

Αποτελείται από εκλεγμένους εκπροσώπους των εργαζομένων. Θέματα με τα οποία ασχολείται το συμβούλιο αυτό είναι: προσλήψεις, απολύσεις, μεταθέσεις, μισθολογικές ανακατατάξεις, άδειες, ώρες εργασίας, σύστημα αμοιβής, χρησιμοποίηση νέων τεχνικών εγκαταστάσεων, προστασία των εργαζομένων από ατυχήματα, καθώς και γενικότερα θέματα της οικονομικής πορείας της επιχείρησης.

Ο θεσμός του εργοστασιακού συμβουλίου εφαρμόζεται με την μορφή αυτή στη Γερμανία και με ορισμένες παραλλαγές στην Ολλανδία και Σουηδία.

Οικονομική επιτροπή.

Η επιτροπή αυτή αποτελείται από εκπροσώπους των εργαζομένων και των επιχειρηματιών. Ασχολούνται με θέματα οικονομικής φύσεως γι' αυτό και απαιτούνται ειδικές γνώσεις των εργαζομένων για να συμμετάσχουν σ' αυτήν την επιτροπή. Η επιτροπή αναλαμβάνει να ανακοινώσει στους εργαζόμενους για την οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

Συλλογικές διαπραγματεύσεις.

Εκπρόσωποι των εργαζομένων ή της επιχείρησης συζητούν και συμφωνούν πάνω σε διάφορα θέματα που τους αφορούν για κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι έμμεσες μορφές συμμετοχής έχουν γενικό σκοπό την ενημέρωση των εργαζομένων πάνω σε πορεία των εργασιών της επιχείρησης και την επιρροή (σχετική) στις αποφάσεις της διοίκησης. Συνήθως δεν αποσκοπούν στην ανάληψη ευθύνης από τους εργαζόμενους για την πορεία της επιχείρησης.

Δ2. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ.

Τα πρώτα συστήματα συμμετοχής των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη εμφανίστηκαν στη Γαλλία το 1820, στη

Μεγάλη Βρετανία το 1865 και στις Η.Π.Α. το 1887. Το σύστημα αυτό δημιουργεί πολλά τεχνικά προβλήματα όπως:

- (α) Όταν λέμε κέρδη εννοούμε μόνο αυτά που εμφανίζονται στο λογαριασμό αποτελέσματα χρήσης ή συνυπολογίζονται και τα διάφορα αποθεματικά;
- (β) Η συμμετοχή κάθε εργαζόμενου θα είναι ανάλογη με την αμοιβή του ή θα είναι ίση για όλους;
- (γ) Θα υπολογίζεται η συμμετοχή στα κέρδη ανάλογα με την προϋπηρεσία κ.α.

Οι διαφωνίες αυτές, έχουν σαν αποτέλεσμα την δημιουργία διαφόρων μορφών συμμετοχής, οι οποίες πολλές φορές, ρυθμίζονται νομοθετικά.

Οι κυριότερες μορφές είναι:

1. Η συμπληρωματική αμοιβή

Σε όλο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη του, δίνεται ένα ποσοστό από τα κέρδη.

2. Ποσοστό της αμοιβής

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

3. Ανάλογα με την προϋπηρεσία

Σε κάθε εργαζόμενο δίνεται ένα ποσό από τα κέρδη. Το ποσό αυτό υπολογίζεται με τα χρόνια προϋπηρεσίας και την ετήσια αμοιβή.

4. Ανάλογα με το ποσοστό συμβολής των συμμετασχόντων

Θεωρείται η πιο αντικειμενική μέθοδος αξιολόγησης της συμβολής του κάθε εργαζόμενου στα τελικά κέρδη. Το σύνολο των αμοιβών του προσωπικού για ένα χρόνο θεωρείται ότι είναι υποθετικό κεφάλαιο που έχει κατατεθεί σε τράπεζα ή έχει επενδυθεί σε ομολογίες. Το επιτόκιο αυτό του κεφαλαίου αφαιρείται από τα κέρδη της επιχείρησης και μοιράζεται στους εργαζόμενους ανάλογα με τον μισθό τους αλλά και την προσωπική συμβολή του καθενός. Εάν δεν υπάρχουν κέρδη, το προσωπικό παίρνει μόνο το μισθό.

5. Η συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι ή δανείζουν τις επιχειρήσεις ή αγοράζουν μετοχές με διευκολύνσεις. Σχετικά με το τι συμβαίνει σήμερα στην Ελλάδα, μπορούμε να πούμε ότι εφαρμόζονται κυρίως απλά συστήματα συμμετοχής στα κέρδη, ενώ ορισμένες εταιρείες

διανέμουν στους εργαζόμενους τους ποσοστό των μετοχών τους ή τους βοηθούν να τις αποκτήσουν.

Δ3. ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ

Η Αυτοδιαχείριση θεωρείται η πιο προηγμένη μορφή συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση και αποτελεί σύνθετη μορφή των δύο άλλων δηλαδή της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και στα κέρδη.

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διοικείται από τους εργαζόμενους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για όλα τα προβλήματα λειτουργίας και ανάπτυξη της επιχείρησης. Εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στην Αμερική το 1992.

Σήμερα εφαρμόζεται με δύο κυρίως μορφές:

1. Ιδιοκτησία των εργαζομένων.

Με ένα ειδικό πρόγραμμα οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να αποκτήσουν μέχρι 100% την κυριότητα μιας επιχείρησης.

2. Διοίκηση από τους εργαζόμενους.

Στην περίπτωση αυτή, οι εργαζόμενοι, χωρισμένοι σε αυτόνομες ομάδες, έχουν πλήρη έλεγχο και ευθύνη για κάποιο κλάδο εργοστασίου ή για ένα τοπικό εργοστάσιο, χωρίς όμως να έχουν την ιδιοκτησία. Το σύστημα αυτοδιαχείρισης αρχίζει σιγά – σιγά να διαδίδεται όλο και περισσότερο στο κόσμο των επιχειρήσεων.

Ε. ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο εργαζόμενος για να εργαστεί απερίσπαστα και για να αποδώσει στο μέγιστο δυνατό πρέπει να είναι σίγουρος για το κατά πόσο είναι ασφαλής κατά την διάρκεια της εργασίας του. Θέλει να ξέρει πόσο είναι ασφαλές αυτό που κάνει, τους μικροκινδύνους που περιέχει και τι κάνει η επιχείρηση γι' αυτούς.

Οι πιο συχνές αιτίες ατυχημάτων είναι:

1. Ανεπαρκής μηχανική προστασία.
2. Αποτυχία συμμορφώσεων των εργαζομένων προς τις καθορισμένες ασφαλείς διαδικασίες εργασίας.
3. Ανασφαλές σχέδιο ή κατασκευή (π.χ. ένα δοχείο πίεσεως που είναι αδύνατο).

4. Να βρίσκεται κανείς σε μία ανασφαλή θέση.
5. Επικίνδυνη ατμόσφαιρα (π.χ. τοξικές ουσίες και σκόνες στον αέρα).
6. Κατάργηση επινοήσεων στοιχείων ασφαλείας.

Μεταξύ 1976 – 1980 τα θανατηφόρα ατυχήματα στις αναπτυσσόμενες χώρες αυξήθηκαν περισσότερο από την αύξηση του εργατικού δυναμικού.

Αυτές και πολλές άλλες αιτίες η επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να εξουδετερώσει, ώστε μαζί με την βοήθεια των εργαζομένων να δημιουργηθεί ένα ασφαλές μέρος για δουλεία.

Ακόμη η επιχείρηση πρέπει να προσφέρει στους εργαζόμενους τα εξής:

α. Οργάνωση του σταθμού πρώτων βοηθειών μέσα στην επιχείρηση.

β. Χρησιμοποίηση Ιατρού της επιχείρησης.

γ. Βοήθεια προς το προσωπικό για θεραπεία σε κατάλληλα για κάθε νόσο θεραπευτήρια.

δ. Βοήθεια προς το προσωπικό για ανάρρωση μετά από σοβαρές ασθένειες σε ειδικά αναρρωτήρια.

ε. Την ανάπαυση των εργαζομένων κατά τις Κυριακές, την απαγόρευση της εργασίας των ανηλίκων, την προστασία της μητρότητας.

Τέλος θα αναφερθούμε στην νομοθεσία που καθιερώνει την κοινωνική ασφάλιση στη χώρα μας.

Πρώτη σχετική ρύθμιση αποτελεί ο Νόμος 2868/ 1992 , δεν θεωρούνταν επαρκής, τα επόμενα χρόνια δημοσιεύτηκαν πολλοί ειδικοί νόμοι.

Η πιο σημαντική ρύθμιση είναι ο Νόμος 6298/ 1934 "Περί Κοινωνικών Ασφαλίσεων" με τον οποίο νόμο συστάθηκε το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ι.Κ.Α.). Στην ασφάλιση του Ι.Κ.Α. υπάγονται υποχρεωτικά όλοι οι εργαζόμενοι που κατά κύριο λόγο παρέχουν εξαρτημένη εργασία έναντι αμοιβής.

Οι πιο σημαντικοί κλάδοι του Ι.Κ.Α. είναι:

- Ο κλάδος παροχών ασθένειας και
- Ο κλάδος παροχών συντάξεων.

Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι η ειδική εργοδοτική εισφορά είναι 1% υπέρ του επαγγελματικού κινδύνου (δηλαδή οι εργοδότες απασχολούν μισθωτούς που εκτίθενται λόγω των γενικών συνθηκών εργασίας, σε αυξημένο κίνδυνο ατυχημάτων).

Επίσης για ορισμένες κατηγορίες ασφαλισμένων σε βαριά και ανθυγιεινά επαγγέλματα, η κοινωνική ασφάλιση που ασκεί το Ι.Κ.Α. συνταξιοδοτεί τους ασφαλισμένους αυτούς λόγω γήρατος κατά πέντε χρόνια νωρίτερα από τους υπόλοιπους ασφαλισμένους (δηλαδή στο 60ο έτος της ηλικίας για τους άνδρες και το 55^ο για τις γυναίκες).

Ο σχετικός αυτός κανονισμός του Ι.Κ.Α. θεσπίστηκε με την απόφαση του Υπουργείου Εργασίας και έκτοτε συμπληρώθηκε και τροποποιήθηκε πάμπολλες φορές.

Πάντως όλα τα στοιχεία κίνητρα – εργασίας υποκίνησης που επισημάνθηκαν μέχρι εδώ αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας για την επιχείρηση. Και τούτο γιατί όσο περισσότερο υποκινείται το άτομο για αποδοτική εργασία, χρησιμοποιώντας η επιχείρηση διάφορα κίνητρα εργασίας π.χ. καλύτερη υγεία και ασφάλιση στους χώρους εργασίας, τόσο περισσότερο ευαισθητοποιείται από τα διάφορα ερεθίσματα που δέχεται τόσο εσωεπιχειρηματικά όσο και εξωεπιχειρηματικά και επιδιώκει να πραγματοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα και αποτελεσματικότερα. Ικανοποιώντας όμως και τους δικούς του στόχους δηλαδή τις δικές του ανάγκες που ως επί το πλείστον εδώ είναι η ανάγκη ικανοποίησης της υγείας και της ασφάλειας. Όπως επίσης και η παροχή κανονικής άδειας στον εργαζόμενο από μέρος της επιχείρησης.

ΣΤ. ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΑΔΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η προστασία της εργασιακής δύναμης επιβλήθηκε για λόγους γενικότερου συμφέροντος και κυρίως του συμφέροντος των μισθωτών. Έτσι με διατάξεις αναγκαστικού χαρακτήρα καθιερώθηκε ο θεσμός της ετήσιας κανονικής άδειας μετ' αποδοχών για την αναψυχή, την ανάπαυση και ανανέωση των δυνάμεων των εργαζομένων. Βασική προϋπόθεση για την χορήγηση κανονικής άδειας είναι η συμπλήρωση ενός (1) τουλάχιστον χρόνου συνεχούς υπηρεσίας στην ίδια επιχείρηση / εκμετάλλευση.

Μετά τον πρώτο χρόνο 24 ημέρες άδεια, ενώ για όσους εργάζονται 5/νθήμερο 20 ημέρες άδεια.

Για κάθε επόμενο χρόνο η διάρκεια της άδειας αυξάνεται κατά (1) ημέρα ώστε να συμπληρωθούν 26 και 22 ημέρες αντίστοιχα για όσους απασχολούνται επί 5/νθήμερο. Ο υπολογισμός των ημερών αδείας γίνεται ωφέλιμα και όχι συναπτά, εξαιρούνται δηλαδή οι Κυριακές και οι αργίες.

Η άδεια πρέπει να δίνεται πραγματικά. Τυχόν συμφωνία εργοδότη – μισθωτού να πληρωθεί σε χρήμα απαγορεύεται. Με την άδειά του ο μισθωτός παίρνει τις αποδοχές αδείας και το επίδομα αδείας που για τους αμειβόμενους με μηνιαίο μισθό ανέρχεται σε 15 ημέρες, ενώ γι' αυτούς με ημερομίσθιο ανέρχεται σε 13 ημέρες.

Οι άδειες για το μισό προσωπικό της εκμετάλλευσης πρέπει να χορηγούνται κατά τη χρονική περίοδο από 1^η Μαΐου μέχρι 30 Σεπτεμβρίου και για το υπόλοιπο προσωπικό μέσα στον υπόλοιπο χρόνο.

Εκτός από την κανονική άδεια προβλέπεται ακόμη η χορήγηση:

- α) άδειας γάμου συνήθως ένα 3/μερο
- β) άδειας μητρότητας (14 συνολικά εβδομάδων) που χορηγείται κυοφορούσα εργαζόμενη 7 εβδομάδες πριν και 7 εβδομάδες μετά τον τοκετό.
- γ) γονική άδεια για την φροντίδα των ανήλικων παιδιών ή άλλων μελών της οικογένειας που έχουν ανάγκη επίβλεψης.
- δ) αναρρωτικές άδειες και άδειες χωρίς παροχές.
- ε) άδειες λουτροθεραπείας και αεροθεραπείας.
- στ) άδειες για εξετάσεις σε μαθητές, σπουδαστές, φοιτητές και
- ζ) άδειες σε συνδικαλιστικά στελέχη για την διευκόλυνση στην άσκηση των καθηκόντων τους.

Όλες αυτές οι άδειες είναι χωρίς αποδοχές. Ο χρόνος όμως της απουσίας θεωρείται πραγματικός χρόνος υπηρεσίας για κάθε περίπτωση.

Συνοψίζοντας τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, διαπιστώνεται ότι όταν η επιχείρηση – διοίκηση ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους όχι μόνο μέσα στον εργασιακό χώρο, αλλά και έξω από αυτόν, δηλαδή νοιάζεται για τα ατομικά και οικογενειακά προβλήματα τότε ο

κάθε εργαζόμενος είναι σε θέση να προσφέρει όλη την εργασιακή του δύναμη.

Και ο εργαζόμενος για να προσφέρει την εργασία του σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από το καθορισμένο, η επιχείρηση βρίσκει διάφορους τρόπους έτσι ώστε να κρατήσει αμείωτο το ενδιαφέρον των εργαζομένων στο χρόνο, αυτοί οι τρόποι και τα μέσα είναι τα διάφορα κίνητρα εργασίας.

2.8 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Για να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς της σκοπούς η επιχείρηση οπότε θεωρείται και επιτυχημένη θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ανάλογα τους παραγωγικούς της συντελεστές της (φύση, εργασία, κεφάλαιο) που διαθέτει, αλλά θα πρέπει επίσης να προσφέρει κίνητρα εργασίας έτσι ώστε να αποσπάσει από τους εργαζόμενους την εργασιακή τους δύναμη, δηλαδή θα πρέπει να τους προσφέρει για να τους υποκινήσει να αποδώσουν καλύτερα και περισσότερο.

Όταν όμως η επιχείρηση δεν έχει στο ενεργητικό της να παρουσιάσει – να αποδώσει όλα εκείνα τα θετικά στοιχεία, δηλαδή τα θετικά κίνητρα εργασίας για να τους υποκινήσει για απόδοση, η παραγωγικότητα της επιχείρησης πέφτει απότομα, οι εργαζόμενοι δεν αποβλέπουν πλέον στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης, η επιχείρηση παραγκωνίζεται, ενώ τον κυρίαρχο ρόλο παίζουν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι στοχεύουν να πραγματοποιήσουν τις φιλοδοξίες τους, τα όνειρά τους τις επιδιώξεις τους. Εφόσον η επιχείρηση παύει να ενδιαφέρεται για το προσωπικό της, τότε και το προσωπικό σταματά να ενδιαφέρεται γι' αυτή.

Επομένως όταν τα θετικά κίνητρα εργασίας δρουν στο χώρο της επιχείρησης αρνητικά, δηλαδή παρουσιάζεται η αρνητική πλευρά των κινήτρων τότε στην επιχείρηση δεν επέρχεται το οικονομικό αποτέλεσμα αυτής που είναι το κέρδος, η πραγματοποίηση των στόχων, η μεγένθυση της, η ζήτηση των προϊόντων της στην αγορά κλπ.

Έτσι τα αρνητικά κίνητρα είναι τα εξής:

A. ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΑΜΟΙΒΗ

Ανεπαρκής αμοιβή – μισθός και καμία άλλη χρηματική παροχή.

Μισθός είναι η αντιπαροχή του εργοδότη προς τον μισθωτό για την εργασία που του προσφέρει. Στην ελεύθερη επιχειρηματική οικονομία μας το κάθε τι έχει μία τιμή. Κάθε αγαθό, κάθε εμπόρευμα και κάθε υπηρεσία έχει μία χρηματική τιμή. Έτσι και η εργασία του ανθρώπου έχει μια ορισμένη τιμή. Αυτή τη τιμή την καλούμε αμοιβή - μισθό.

Ο μισθός είναι μία τακτική και περιοδική παροχή, σταθερή και ανεξάρτητη από τον επιχειρηματικό κίνδυνο ή τα πιθανά κέρδη του επιχειρηματία και αποτελεί το κύριο μέσο διαβίωσης του μισθωτού.

Το μισθό με την γενικότερη έννοια, απαρτίζουν και οι άλλες διάφορες παροχές του εργοδότη οι οποίες δεν σχετίζονται άμεσα με την εργασία που προσφέρει. Οι πρόσθετες αυτές παροχές μέσα στα πλαίσια της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας, έχουν διάφορες αιτίες όπως είναι η αρχαιότητα του μισθωτού στην επιχείρηση, η οικογενειακή κατάσταση, οι ανθυγιεινές συνθήκες εργασίας, οι σπουδές του εργαζομένου που παρέχονται με τη μορφή αντίστοιχων επιδομάτων. Η εργασία δεν αποτελεί πλέον εμπόρευμα, είναι προέκταση και συγχρόνως αγαθό της προσωπικότητας του ατόμου.

Είναι το μέσον ο μισθός με τον οποίο συντηρούνται οι εργαζόμενοι και οι οικογένειές τους, πράγμα που σημαίνει ότι ο μισθός έχει πάρει ιδιαίτερες κοινωνικές διαστάσεις. Γι' αυτό και ο καθορισμός του ύψους του μισθού των εργαζομένων δεν αφήνεται να διαμορφωθεί ελεύθερα στην αγορά εργασίας αλλά με βάση την γενικότερη κοινωνική πολιτική που εφαρμόζεται από εκάστοτε κυβερνήσεις, καθορίζονται τα ελάχιστα όρια των μισθών είτε με νόμο είτε μέσα από τον θεσμό των συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

Συγκεκριμένα όταν η προσφορά εργασίας υπερβαίνει την ζήτηση εργασίας οι μισθοί τείνουν να πέσουν. Αντίθετα όταν η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά εργασίας οι μισθοί τείνουν να ανέλθουν.

Επομένως ο μισθός αποτελεί ένα μέσο διαβίωσης για τον άνθρωπο γιατί όλα κινούνται με την αξία του χρήματος, το χρήμα εκφράζει τη ζωή του ανθρώπου αλλά πέρα από αυτό η αμοιβή –

μισθός καταπολεμά την ανία, την απάθεια την νεύρωση. Δηλαδή ο χρόνος της εργασίας αποκτά ένα ιδιαίτερο νόημα, και η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος για να αποκομίσει περισσότερο κέρδος, παραμερίζει την ανία, γιατί το ενδιαφέρον του στρέφεται στο να αυξήσει την επίδοσή του ώστε να πάρει μεγαλύτερη αμοιβή. Επίσης ο εργαζόμενος αισθάνεται κοινωνικά καταξιωμένος, αποκτά γόητρο, κύρος, δύναμη, προσωπικότητα. Όταν όμως ο μισθός, η αμοιβή που παίρνει είναι ανεπαρκής – μηδαμινή τότε το άτομο – ο εργαζόμενος αισθάνεται άσχημα ψυχολογικά – κοινωνικά και η επιβίωσή του γίνεται δύσκολη, ενώ η αποδοτικότητά του στην παραγωγή πέφτει απότομα. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις τόσο, όσο και το κράτος θα πρέπει να ακολουθούν μια σωστή τακτική – πολιτική όσον αφορά το αγαθό που λέγεται μισθός.

B. ΑΝΕΠΑΡΚΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΑΔΕΙΩΝ.

1. Ανεπαρκής ή μηδαμινά συνταξιοδοτικά προγράμματα.
2. Ανύπαρκτα προγράμματα απόκτησης μετοχών.
3. Μηδαμινή υγειονομική ασφάλεια.
4. Ασταθής – ανασφαλής χρονική διάρκεια της εργασίας.
5. Μη ύπαρξη ή ανύπαρκτη χρονική διάρκεια της κανονικής άδειας.
6. Μηδαμινές ευκαιρίες για εκπαίδευση του εργαζόμενου.

Φυσικά όλα αυτά επιδρούν αρνητικά επάνω στον εργαζόμενο με αποτέλεσμα να αποκόβεται από την εργασία του, να μην είναι παραγωγικός και να εκφράζει όλο το μίσος και την έχθρα του μέσα στο χώρο της επιχείρησης. Και για την επιχείρηση αυτές οι ενέργειες είναι αναποτελεσματικές, δεν επιφέρουν κανένα θετικό αποτέλεσμα γι' αυτήν.

Γ. ΜΗ ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΛΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Είναι δεδομένο ότι, όταν οι συνθήκες εργασίας είναι ιδανικές οι εργαζόμενοι υποκινούνται θετικά.

Στην αντίθετη περίπτωση όμως η διοίκηση θα έχει να αντιμετωπίσει ορισμένα σημαντικά προβλήματα. Πρώτα – πρώτα την ανία των εργαζομένων η οποία οδηγεί στην μείωση της αποδοτικότητας των ομάδων και του οργανισμού γενικότερα.

Η έλλειψη ενδιαφέροντος για εργασία σημαίνει σε τελευταία ανάλυση αύξηση του κόστους του παραγόμενου προϊόντος, που προκαλείται από την αύξηση του ρυθμού αποχής από την εργασία, την επιβράδυνση, την μη κατάλληλη αξιοποίηση των μηχανικών μέσων, την σπατάλη υλικού, την αύξηση των ατυχημάτων κ.α.

Έτσι σαν μια από τις βασικότερες αποστολές ενός ικανού προϊστάμενου, είναι η αποφυγή ή ο περιορισμός στο ελάχιστο των συνθηκών εκείνων που προκαλούν την ανία. Η μονότονη εργασία, ιδιαίτερα όταν είναι βασικά επαναλαμβανόμενη, χωρίς διαλείμματα και απαιτεί από τον εργάτη να καταβάλλει μία ιδιαίτερη προσοχή σε έναν ατελείωτο κύκλο ομοιόμορφων πράξεων όπως συμβαίνει στην περίπτωση της γραμμής συναρμολογήσεως προκαλεί σ' αυτόν ανία και φθορά.

Η μονοτονία έχει χαρακτηριστεί το υπ' αριθμόν ένα αίτιο της εγκαταλείψεως της εργασίας σε ορισμένες βιομηχανίες. Βέβαια, ο βαθμός κατά τον οποίο η ανία επηρεάζει τα διάφορα άτομα είναι διαφορετικός.

Από μία μελέτη που έγινε στις Η.Π.Α. μεταξύ γυναικών που είχαν σαν αντικείμενο απασχολήσεως απλές και επαναλαμβανόμενες εργασίες, αποδείχθηκε ότι η εργασία προκαλούσε μεγαλύτερη πλήξη στις γυναίκες μικρότερης ηλικίας καθώς και σε γυναίκες που δεν ήταν ικανοποιημένες από την οικογενειακή και προσωπική τους ζωή.

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που δημιουργεί η έλλειψη καλών συνθηκών εργασίας μέσα στην επιχείρηση είναι η κόπωση τα συμπτώματα της οποίας είναι σωματικά και ψυχικά.

Τα σωματικά εκδηλώνονται με αύξηση των παλμών της καρδιάς, αύξηση ή ελάττωση της θερμοκρασίας, ακανόνιστη αναπνοή, μείωση του βάρους του σώματος κλπ. Τα δε ψυχικά εκδηλώνονται με χαλάρωση της δυνάμεως των αισθητηρίων οργάνων, χαλάρωση της αντιληπτικής ικανότητας, αστάθεια των ανωτέρων πνευματικών λειτουργιών. Όλα αυτά τα αποτελέσματα της κοπώσεως εκδηλώνονται συνήθως με επιβράδυνση της αποδοτικότητας του ατόμου κατά το μέσο της πρωϊνής όπως επίσης και της απογευματινής βάρδιας.

Εκτός από την ανία και την κόπωση οι εργαζόμενοι νοιώθουν ανασφάλεια εξαιτίας του κινδύνου που υπάρχει για ατυχήματα σε ορισμένες επικίνδυνες εργασίες. Έτσι για να αποφευχθούν όλες αυτές

οι δυσάρεστες συνέπειες και για να πετύχει η διοίκηση την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων της είναι αναγκαία τα εξής:

1. Η εξασφάλιση στους εργαζόμενους ιδανικών συνθηκών εργασίας και η λήψη κατάλληλων μέτρων για την πρόληψη των ατυχημάτων.
2. Ο προϊστάμενος να φροντίσει να ανπτύξει το γενικό ενδιαφέρον του προσωπικού για την εργασία την οποία πρόκειται να εκτελεί.
3. Η περιοδική αλλαγή της εργασίας είτε κατά την διάρκεια της ημέρας, είτε από μέρα σε μέρα ανάλογα με τη φύση της εργασίας.

Από την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, έχει παρατηρηθεί σχετική βελτίωση της παραγωγικότητας, κυρίως σε ορισμένες εργασίες συναρμολογήσεως. Πάντως απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής είναι:

- α) Η αλλαγή να γίνεται όχι σε όμοιες ή παρεμφερές εργασίες.
- β) Το προσωπικό να διαθέτει αρκετή εμπειρία στην άσκηση εργασίας διαφορετικής φύσεως και μορφής.

Μόνο όταν η επιχείρηση εξασφαλίσει αυτές τις ευνοϊκές συνθήκες εργασίας στο προσωπικό της, θα μπορέσει αυτό να αποδώσει θετικά από ποιοτική και ποσοτική άποψη και να συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Δ. ΔΥΣΑΡΜΟΝΙΑ ΣΤΙΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Μέσα στην επιχείρηση το κάθε άτομο δεν δρα μόνο του, αλλά επηρεάζει και επηρεάζεται από τα άλλα άτομα. Αυτά τα άτομα μπορεί να είναι ο προϊστάμενος, ο διευθυντής, τα στελέχη, οι εργαζόμενοι.

Έτσι ο προϊστάμενος επηρεάζει με την συμπεριφορά του τον υφιστάμενο και αυτός με την σειρά του με το είδος των αντιδράσεών του επηρεάζει την στάση του προϊσταμένου προς αυτόν.

Δηλαδή υπάρχει ένα σύμπλεγμα σχέσεων, αλληλοεπηρεασμού όχι μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένων, αλλά και μόνο μεταξύ των υφισταμένων. Όταν η συμπεριφορά φυσικά είναι αρνητική μεταξύ των μελών τότε δημιουργείται μία σύγκρουση των σχέσεων μέσα στην ομάδα. Και αυτή η σύγκρουση επιφέρει αντιξοότητες, έχθρες, μίσση, κακίες κλπ. Επέρχεται μία δυσαρμονία στις σχέσεις με τους συναδέλφους. Ειδικότερα μέσα στον επιχειρησιακό χώρο η σχέση του προϊσταμένου με τον υφιστάμενο είναι πολύ δύσκολη, γι' αυτό και

χρειάζεται προσπάθεια και από τις δυο πλευρές. Πρέπει ο κάθε ένας μέσα στην επιχείρηση να γνωρίζει πρώτα από όλα τον εαυτό του και μετά να προσπαθεί να καταλάβει και τους άλλους.

Από τους δύο συμπαίκτες μέσα στην επιχείρηση (προϊστάμενος – υφιστάμενος) ο μεγαλύτερος και πιο δύσκολος ρόλος ανήκει στον προϊστάμενο, γιατί αυτός είναι που εκπροσωπεί την επιχείρηση προς τους υφισταμένους, γι' αυτό και αυτοί τον βλέπουν πάντα με επιφύλαξη. Ο προϊστάμενος στη προσπάθειά του να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης, παρέχει προς τους υφιστάμενους ορισμένες εντολές, παρατηρήσεις, κάνει κάποιους ελέγχους, πράγματα δηλαδή που πολλές φορές προκαλούν διαταραχές στις σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου.

Για να αποφευχθούν όλα αυτά οι υφιστάμενοι θα πρέπει να επιδιώκουν θετική στάση απέναντι στην διοίκηση αλλά και μεταξύ τους σαν ομάδα. Έτσι θα επέρχονται από την στάση αυτή η συμπάθεια, η αλληλοεκτίμηση, η κατανόηση, ο σεβασμός και όλα τα επακόλουθα θετικά στοιχεία μεταξύ της ομάδας των ατόμων που εργάζονται και διοικούνται.

Ε. ΠΑΡΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.

Γενικά η ανταμοιβή αναγνώρισης του ατόμου – εργαζομένου για καλή εκτέλεση εργασίας ικανοποιεί κάποια από τις ανάγκες του, που είναι η ανάγκη για αυτοεκτίμηση. Οι άνθρωποι άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο επιζητούν την αναγνώριση και παραδοχή των άλλων με διάφορους τρόπους.

Άλλοι εργαζόμενοι επιζητούν τα υλικά μέσα χρήματα, πλούτο, που θα τους επιτρέψουν να αποκτήσουν τα στοιχεία ευημερίας και προόδου, ενώ άλλοι επιζητούν ηθικές ανταμοιβές που θα τους εξασφαλίσουν τον σεβασμό και την παραδοχή των άλλων.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει έχει διαπιστωθεί ότι οι ηθικές ανταμοιβές εκτιμούνται σε υψηλό βαθμό γενικά από όλους τους εργαζόμενους, και πράγματι όταν εκλείψουν όλες αυτές οι ανταμοιβές που επιδρούν κυρίως στον ψυχισμό των εργαζομένων, τότε αυτοί οδηγούνται σε απομόνωση. Ο εργαζόμενος χάνει την επαφή του με το προϊόν και το συναίσθημα της δημιουργικής εργασίας εξαφανίζεται εντελώς.

Υπάρχει διάσταση μεταξύ των ικανοτήτων πνευματικών κυρίως του εργαζομένου και του περιεχομένου της εργασίας. Το ενδιαφέρον για την εργασία πέφτει συνεχώς μέχρι σημείου να εκλείψει τελείως.

Αυτή η ανεπιθύμητη κατάσταση της απάθειας, ανίας και αδιαφορίας για την δουλειά έχει δυσμενείς επιπτώσεις στο σύνολο των εργαζομένων. Το ηθικό τους πέφτει, οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην ομάδα χαρακτηρίζονται από νευρικότητα, οξυθυμία και οι σχέσεις φορτίζονται αρνητικά.

ΣΤ. ΕΠΙΒΟΛΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΚΥΡΩΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (προφορικές – γραπτές συστάσεις, εξοστρακισμός, υποβιβασμός, απόλυση κλπ).

Σε κάθε περίπτωση οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμορφώνονται προς τους νόμους και τους κανόνες που ισχύουν σ' αυτήν και ρυθμίζουν την συμπεριφορά τους. Διαφορετικά υφίστανται τις προβλεπόμενες κυρώσεις.

Όταν οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται πρόθυμα προς τους νόμους και τους κανόνες τότε μιλάμε για θετική πειθαρχία. Αντίθετα όταν συμμορφώνονται οι εργαζόμενοι μετά από απειλές και τιμωρίες μιλάμε για αρνητική πειθαρχία. Η θετική πειθαρχία θεωρείται εποικοδομητική και διορθώνει την συμπεριφορά, γιατί οι υφιστάμενοι καταλαβαίνουν, πιστεύουν και υποστηρίζουν τα πρότυπα συμπεριφοράς, προς τα οποία οφείλουν να συμμορφώνονται. Αν ίσως χρειαστεί να επιβληθεί κάποια τιμωρία τότε έχει το νόημα της διορθωτικής ενέργειας και όχι της αντεκδίκησης.

Ο προϊστάμενος π.χ. που επιβάλλει την τιμωρία πρέπει να αφήσει το άτομο, το οποίο τιμωρείται να καταλάβει ότι η πειθαρχική ποινή αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη πράξη του και όχι στο πρόσωπό του, το οποίο ίσως να εξακολουθεί να εκτιμά.

Όσον αφορά την αρνητική πειθαρχία το άτομο εξαναγκάζεται προς μία συμπεριφορά την οποία ενδεχομένως δεν εγκρίνει, αλλά την αποδέχεται γιατί φοβάται την πραγματοποίηση των απειλών.

Μέσα στους χώρους εργασίας, πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια να αναπτυχθεί η θετική πειθαρχία της οποίας η τελειότερη μορφή είναι η αυτοπειθαρχία. Επομένως η πειθαρχία είναι η άσκηση που διορθώνει, διαμορφώνει, ενδυναμώνει ή τελειοποιεί.

Η πειθαρχία είναι αναγκαία μόνο όταν τα άλλα μέτρα έχουν αποτύχει. Αποτελεί και ουσιώδες σε κάθε οργανωμένη ομαδική

ενέργεια, κατά την οποία τα μέλη της ομάδας πρέπει να ελέγχουν τις ατομικές παρορμήσεις τους και να συνεργάζονται για τον κοινό σκοπό, να συμμορφώνονται δηλαδή προς ένα κώδικα συμπεριφοράς καθιερωμένο από την ηγεσία της επιχείρησης, ώστε να γίνει δυνατό να επιτευχθούν οι συμφωνηθέντες στόχοι.

Οι ενέργειες ή ποινές που εφαρμόζονται συνήθως σε μια επιχείρηση είναι κατά σειρά σπουδαιότητας.

- 1) Προφορικές συστάσεις
- 2) Γραπτές συστάσεις
- 3) Εξοστρακισμός
- 4) Υποβιβασμός
- 5) Απόλυση

ΣΤ1. Προφορικές συστάσεις: Αυτές συνήθως γίνονται από τον προϊστάμενο όταν οι υφιστάμενοί του δεν καταφέρνουν να διατηρήσουν τις επιδόσεις που μέχρι τώρα πετύχαιναν. Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος πρέπει να διερευνήσει τα αίτια της συμπεριφοράς του υφιστάμενου και μόνο τότε θα προχωρήσει στην επιβολή της ποινής αν χρειάζεται. Σε αντίθετη περίπτωση, οφείλει την άρση των αιτιών που προκάλεσαν την συμπεριφορά αυτή. Πολλές φορές οι προφορικές συστάσεις γίνονται δημόσια και αυτό έχει μεγάλο αντίκτυπο στον ψυχικό κόσμο του υφιστάμενου. Διαταράσσεται ο ψυχισμός του με αποτέλεσμα να μειώνεται και η αποδοτικότητά του.

ΣΤ2. Γραπτές συστάσεις: Αυτές είναι πιο αυστηρές από τις προφορικές. Σημειώνονται στην προσωπική καρτέλα του εργαζόμενου και κοινοποιούνται στον προϊστάμενό του, στο τμήμα προσωπικού και στον ενδιαφερόμενο.

ΣΤ3. Εξοστρακισμός: Είναι η απομάκρυνση από την εργασία για κάποιο διάστημα του εργαζόμενου, χωρίς να πληρώνεται. Αιτίες που προκαλούν αυτήν την κατάσταση μπορεί να είναι κάποια αναπάντεχη και σημαντική μείωση των πωλήσεων ή των παραγγελιών, έλλειψη πρώτων υλών, αλλά ίσως και κάποιο σοβαρό πειθαρχικό παράπτωμα του εργαζόμενου.

Επειδή η απομάκρυνση είναι δυσβάσταχτη και δυσμενής για τον εργαζόμενο πρέπει να αποφεύγεται. Αν αυτό τελικά δεν γίνεται

τότε πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι μεγάλοι σε ηλικία υπάλληλοι με πολλές οικογενειακές υποχρεώσεις είναι δυσκολότερο να αντεπεξέλθουν στα προβλήματα αυτής της δυσάρεστης κατάστασης, από ότι οι νεώτεροι εργαζόμενοι με μικρότερα βάρη.

Φυσικά ο νέος σε ηλικία εργαζόμενος έχει μεγαλύτερες πιθανότητες εξεύρεσης εργασίας σε σχέση με ένα άτομο μεγάλης ηλικίας. Ο νέος έχει το μέλλον μπροστά του, του ανοίγονται συνεχώς δρόμοι επιτυχίας και προόδου στη ζωή του.

ΣΤ4. Υποβιβασμός: Είναι οπωσδήποτε υποτιμητικός για τον εργαζόμενο εκτός αν γίνει επειδή για λόγους ανεξάρτητους από την θέλησή του, το άτομο δεν μπορεί να αποδώσει πια τόσο καλά όσο πριν, οπότε αναλαμβάνει κάποια άλλη θέση με λιγότερες απαιτήσεις. Στην περίπτωση που αποτελεί πειθαρχική ποινή και επιβάλλεται σε διοικητικά στελέχη τότε τα στελέχη αυτά που μέχρι τώρα κατείχαν υπεύθυνες διοικητικές θέσεις, μεταθέτονται σε άλλες όπου η ευκαιρία για προαγωγή είναι σχεδόν ανύπαρκτη.

Πολλές εταιρείες για να αποφύγουν αυτή τη διαδικασία πείθουν τα στελέχη αυτά να παραιτηθούν.

ΣΤ5. Απόλυση: Αποτελεί το τελευταίο μέσο επιβολής πειθαρχικών κυρώσεων και φυσικά επιβάλλεται αφού αποτύχουν όλα τα άλλα μέτρα ή όταν έχει γίνει μία πολύ σοβαρή παράβαση (π.χ. κλοπή).

Φυσικά η επιβολή πειθαρχικών ενεργειών από την επιχείρηση αποτελεί ίσως το σπουδαιότερο αντικίνητρο, και τούτο γιατί οι πειθαρχικές ενέργειες επιβάλλονται σαν άσκηση προς τον εργαζόμενο που διορθώνει, διαμορφώνει και τελειοποιεί την συμπεριφορά του, αυτό ο εργαζόμενος δεν το αντιλαμβάνεται γιατί πιστεύει ότι μια πειθαρχική ενέργεια, ποινή, είναι μία μορφή αντεκδίκησης με αποτέλεσμα να επηρεάζεται άμεσα ο ψυχισμός του και να επέρχεται κατακόρυφη πτώση της αποδοτικότητάς του. Επομένως η επιβολή πειθαρχικών ενεργειών (π.χ. γραπτές συστάσεις) δεν αποτελεί παράγοντα επιτυχίας για την επιχείρηση αλλά ένα κίνητρο αρνητικό που επιφέρει δυσάρεστες καταστάσεις στο χώρο της επιχείρησης.

Z. ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ, ΟΧΙ ΣΤΑΘΕΡΟΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται να επιτύχει όλους εκείνους τους στόχους, τους οποίους έχει θέσει στο ενεργητικό της. Για να πραγματοποιηθούν όμως όλοι οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει και είναι αναγκαίο να υπάρξει σωστή συμπεριφορά τόσο της επιχείρησης όσο και των υφισταμένων. Ειδικότερα το άτομο πρέπει να τοποθετηθεί στην κατάλληλη θέση μέσα στο χώρο εργασίας, αλλά χρειάζεται και σταθερός χειρισμός αυτού από την επιχείρηση. Είναι απαραίτητο να υπάρξει το κατάλληλο κλίμα δηλαδή να εκλείψουν οι εντάσεις, οι συγκρούσεις και οι διαφωνίες μόνο τότε επέρχονται αποτελέσματα θετικά.

Η λογική λει πως το καλύτερο είναι να απαιτήσουμε από τον κάθε άνθρωπο να κάνει μία εργασία για την οποία κατέχει και ικανότητες και κλίσεις με το να τοποθετηθεί "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.

Όταν ο κατάλληλος άνθρωπος δεν τοποθετηθεί στην κατάλληλη θέση τότε επέρχονται διάφορα προβλήματα, όπως νευρικές διαταραχές, δηλαδή διαταραχές νευρικής εξάντλησης. Ο Τζιοβάνι Τζέρβις αναφέρει στο βιβλίο του εργάτη και νεύρωση, ότι η νεύρωση γεννιέται αντικειμενικά από τις αντιθέσεις των συνθηκών δουλειάς και ζωής του εργάτη (ή υποκειμενικά από τις συνειδησιακές αντιθέσεις του).

Όποιος στεναχωριέται οδηγείται στην τρέλα. Σε ένα διαφορετικό κόσμο από τον οποίο ζει. Η τρέλα δεν είναι τίποτα άλλο παρά μία παθητικότητα μη ενεργοποίηση, αποξένωση από τον ίδιο τον εαυτό μας. Είναι δηλαδή μία προσωπική αλλοτρίωση.

Είναι αλήθεια ότι σε ένα χώρο εργασίας ενώ παρατηρείται από την μία μείωση των παραδοσιακών ασθενειών, από την άλλη εμφανίζεται ένα σύνολο οργανωμένης εκμετάλλευσης και επομένως καινούριες αντιθέσεις μεταξύ εργατών και κεφαλαίου που πολλαπλασιάζουν τις ψυχολογικές διαταραχές τις νευρώσεις.

Οι νευρωτικές διαταραχές (ψυχολογικές) χαρακτηρίζονται κύρια από άγχος, νευρική ένταση και εξάντληση, ευαισθησία, ψυχική κατάπτωση, ανασφάλεια, αδικαιολόγητες φοβίες. Πολλές φορές

επέρχονται και ψευτο – οργανικές ή ψυχοσωματικές διαταραχές (όπως π.χ. πονοκέφαλοι, ενοχλήσεις, μούδιασμα, και ελαφροί πόνοι, ταχυπαλμίες, ίλιγγοι, αίσθηση επερχόμενης αδιαθεσίας κλπ).

Η εργασία όταν δεν είναι αυτή που απαιτεί και χρειάζεται το άτομο, καταπονεί το νευρικό σύστημα, στερεί από τον άνθρωπο κάθε ελεύθερη σωματική και πνευματική δραστηριότητα. Η απάνθρωπη μηχανή όχι μόνο του κλέβει οποιαδήποτε φυσική και διανοητική του δραστηριότητα, αλλά λειτουργεί εναντίον του.

Ο Τζιοβάνι Τζέρβις υποστηρίζει ότι δεν μπορεί να κάνεις για 8 ώρες μία δουλειά άδικη και κουραστική προσποιούμενος ότι δεν είσαι εκεί στο χώρο εργασίας, δεν γίνεται να μην σκέφτεσαι την δουλειά που κάνεις και πως θα την κάνεις. Και αυτό γιατί υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εργασία, το κομμάτι που φτιάχνεται και στον εργάτη.

Αυτή η σχέση είναι αντιφατική, βασισμένη στην αδύνατη προσήλωση και στο μίσος μέσα από την οποία όμως γεννιέται αναπόφευκτα η εικόνα και η ελπίδα μιας διαφορετικής εργασίας.

Πολλές φορές η αφοσίωση στην καλοκαμωμένη δουλειά ή και στο ίδιο το εργοστάσιο, μπορεί να είναι για τον εργάτη ο μοναδικός τρόπος να αντέξει το δωρο, μία διέξοδος, ένα αντίδοτο. Είναι όμως ένα αντίδοτο χειρότερο από το δηλητήριο. Είναι δύσκολο να δώσει κανείς συγκεκριμένα στοιχεία, πολύ συχνά διαπιστώνεται ότι πάνω από τους μισούς, ακόμη και

πάνω από τα $\frac{3}{4}$ των εργατών ενός τμήματος υποφέρουν από σοβαρά νευρωτικά προβλήματα σε βαθμό που να δυσκολεύονται σημαντικά στην καθημερινή τους ζωή.

Πάντως πολλοί ψυχίατροι διακηρύσσουν ότι η κόπωση, η νευρική εξάντληση προκύπτει από την διανοητική και συναισθηματική στάση.

Ένας από τους πιο σημαντικούς Άγγλους ψυχιάτρους ο Χάντφελντ στο βιβλίο του «Η ψυχολογία της δύναμης» γράφει ότι το μεγαλύτερο μέρος της κόπωσης από την οποία υποφέρουμε είναι πνευματικής – εργασιακής καταγωγής. Εξάντληση από καθαρά σημαντική αιτία είναι σπάνια.

Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΩΛΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας και του αυτοματισμού στις σύγχρονες επιχειρήσεις, επιφέρει εκτός από τις αλλαγές στην

διάρθρωση και παραγωγικότητα των επιχειρήσεων και μεγάλες επιδράσεις στην ψυχολογία των εργαζομένων.

Ο εργαζόμενος βρίσκεται ξαφνικά αναγκασμένος να παραχωρήσει μερικές από τις δραστηριότητές του ίσως ακόμα και όλη την δραστηριότητά του, στις μηχανικές.

Απειλείται η θέση του, οι ευκαιρίες για απασχόληση μειώνονται, καινούριες ειδικότητες ζητούνται όπως, χειριστού Η/Υ, αναλυτών κλπ. Έτσι δημιουργούνται συναισθήματα αβεβαιότητας για την θέση στην ομάδα και απέναντι στον επόπτη, ανασφάλειας τα οποία επενεργούν ανασταλτικά με αποτέλεσμα να μην έχει την αναμενόμενη αποδοτικότητα.

Γι' αυτόν τον λόγο, η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί στην συστηματική ενημέρωση του προσωπικού για τις αλλαγές που πρόκειται να γίνουν, ακόμα να ζητήσει την βοήθειά του στο καινούριο αυτό στάδιο εξέλιξης της επιχείρησης και τέλος να λάβει μέτρα για την απασχόληση του προσωπικού της εναλλακτικής σε άλλες ή καινούριες θέσεις εργασίας.

Στα Οικονομικοφιλοσοφικά χειρόγραφα του 1844 ο Μαρξ είχε γράψει: Η απαλλοτριώση του εργάτη από το προϊόν του σημαίνει, όχι μόνο ότι η εργασία του γίνεται ένα αντικείμενο, μία εξωτερική ύπαρξη, αλλά ότι η εργασία του υπάρχει έξω από αυτόν, ανεξάρτητα από αυτόν, ξένη προς αυτόν και γίνεται μία αυτόνομη δύναμη απέναντί του, όπου η ζωή, την οποία αυτός δάνεισε στο αντικείμενο, αντιπαρατάσσεται σε αυτόν ξένη και εχθρική. Σε τι συνίσταται τώρα, η απαλλοτριώση της εργασίας; Κατά πρώτο λόγο, στο γεγονός ότι η εργασία είναι εξωτερική προς τον εργάτη, δηλαδή δεν ανήκει στο όν του, και ότι ο εργάτης δεν πραγματώνεται μέσα στην εργασία του, αλλά εκμηδενίζεται, δεν νοιώθει ικανοποιημένος, αλλά δυστυχισμένος, δεν αναπτύσσει καμιά ελεύθερη φυσιολογική και πνευματική δραστηριότητα αλλά εξευτελίζει το σώμα του και καταστρέφει το πνεύμα του. Κατά συνέπεια ο εργάτης νιώθει να βρίσκεται με τον εαυτό του μονάχα έξω από τη δουλειά, και εκτός του εαυτού του μέσα στη δουλειά. Νιώθει όπως στο σπίτι του όταν δεν δουλεύει, κι όταν δουλεύει δεν νιώθει να είναι στο σπίτι του. Η εργασία του δεν είναι λοιπόν εθελοντική, αλλά υποχρεωτική, είναι καταναγκαστική εργασία. Η εργασία δεν αποτελεί συνεπώς την ικανοποίηση κάποιας ανάγκης, αλλά μονάχα ένα μέσο για την ικανοποίηση των έξω απ' αυτήν αναγκών. Γι' αυτό η εργασία που αλλοτριώνει τον εργάτη είναι μία θυσία, είναι εξευτελισμός της ζωής του. Η δραστηριότητά του δεν ανήκει σ' αυτόν αλλά σε κάποιον άλλο.

Το αποτέλεσμα είναι ο άνθρωπος (ο εργάτης) να μην νιώθει πια τον εαυτό του ελεύθερο παρά μονάχα στην εκπλήρωση των ζωικών του λειτουργιών, στο φαΐ, στο πιτό και στην αναπαραγωγή ενώ στις ανθρώπινες λειτουργίες του νιώθει πιο απομονωμένος και από ένα ζώο.

Το ζωικό γίνεται ανθρώπινο και το ανθρώπινο ζωικό.

Άρα παράγοντες που συντελούν σημαντικά στην εμφάνιση της κόπωσης είναι οι συναισθηματικοί παράγοντες, με άλλα λόγια οι ψυχολογικές επιδράσεις του εργασιακού περιβάλλοντος στον εργαζόμενο, που παράγουν συναισθήματα αρνητικά, όπως αδυναμία του εργαζόμενου να εκτελεί την εργασία με την συγκέντρωση, την προσοχή και την δεξιοτεχνία που χρειάζεται.

Επομένως όταν η επιχείρηση εφαρμόζει αρνητικά κίνητρα εργασίας (π.χ. ανεπαρκή αμοιβή και καμία άλλη χρηματική παροχή) επόμενο είναι ότι θα επέλθουν κάποιες δυσάρεστες καταστάσεις μέσα στο χώρο εργασίας, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

3.1 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΒΑΘΜΙΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ

Οι βαθμίδες διοικητικής ιεράρχησης συγκροούνται από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών ή των τμημάτων, που δημιουργούνται με τη δομή της οργάνωσης, στις οποίες εντάσσεται το προσωπικό επιχειρήσεων.

Το προσωπικό μιας οργάνωσης διακρίνεται από άποψη διοικητικής ιεράρχησης σε :

- α. Ανώτατα στελέχη
- β. Ανώτερα στελέχη
- γ. Στελέχη πρώτης γραμμής

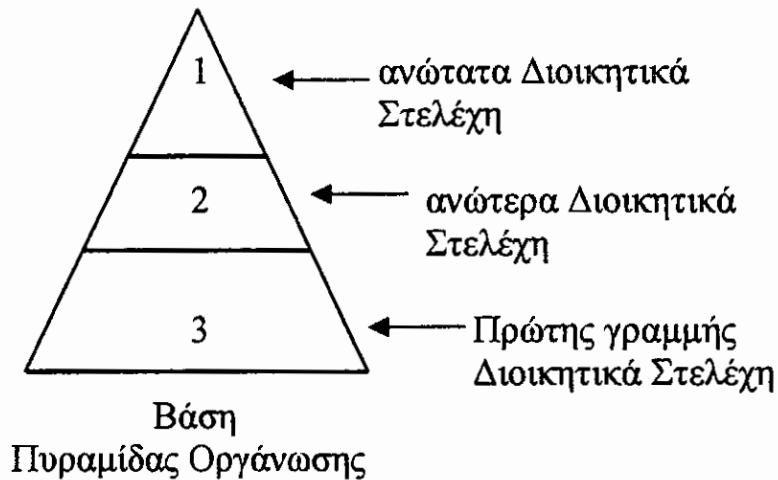
Τα ανώτατα στελέχη αποτελούν την κεντρική ηγεσία του οργανισμού μέχρι την βαθμίδα των διευθυντών των διαφόρων λειτουργιών.

Τα ανώτερα στελέχη αποτελούν οι προϊστάμενοι που κατατάσσονται ανάμεσα στα στελέχη της ανώτατης ηγεσίας και στα στελέχη πρώτης γραμμής. Τέλος, οι εργοδηγοί αποτελούν τα στελέχη της πρώτης γραμμής.

Οι βαθμίδες διακρίνονται μεταξύ τους, από τις θέσεις που κατέχουν τα στελέχη σε ένα επίπεδο διοικητικής ιεράρχησης, από το αντικείμενο απασχόλησης, καθώς και από την έκταση των αρμοδιοτήτων. Έτσι άλλη είναι η θέση του Γενικού Διευθυντή και των Διευθυντών, άλλη των προϊσταμένων τμημάτων κάτω από αυτούς, και άλλη η θέση των εργαζομένων.

Η δημιουργία των βαθμίδων ιεράρχησης, διαμορφώνει και την διοικητική διάρθρωση. Η έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας καθώς και το αντικείμενο δράσης της, αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία βαθμίδων ιεράρχησης. Η συγκρότηση των βαθμίδων διαμορφώνει τη δομή της οργάνωσης σε πυραμίδα.

Παρακάτω εμφανίζεται η διάκριση των διοικητικών στελεχών μιας οργάνωσης κατά βαθμίδες ιεράρχησης σε σχήμα πυραμίδας:



Οι χώροι που προσδιορίζονται από τους αριθμούς 1,2, και 3 αντιπροσωπεύουν και την έκταση της διοίκησης κάθε κατηγορίας στελέχους.

3.2 ΚΑΘΕΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

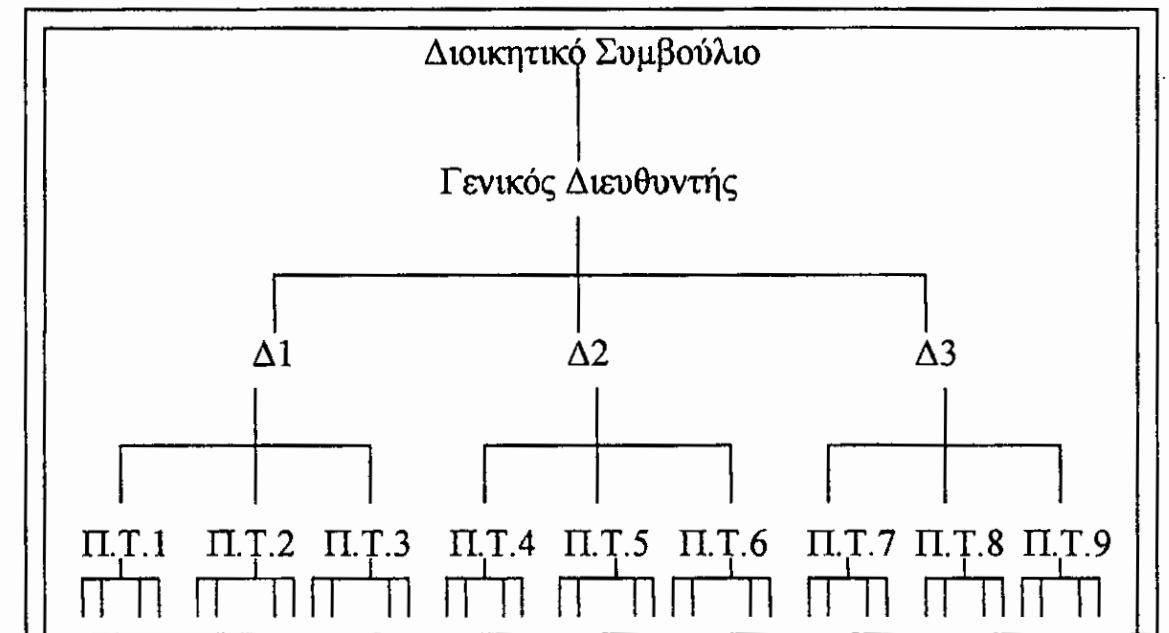
Μία οργάνωση μεγαλώνει κάθετα, όταν οι εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν ανατίθενται σε όλο και περισσότερα άτομα και δημιουργούνται περισσότερα επίπεδα κατανομής τους. Όσες περισσότερες εργασίες δημιουργεί μια επιχείρηση, τόσο περισσότερο αναπτύσσεται κάθετα, χωρίς να αποκλείεται και η οριζόντια ανάπτυξη.

Η κάθετη ανάπτυξη, με τις κύριες και βοηθητικές λειτουργίες, δημιουργεί ένα τυπικό χαρακτήρα σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, στα πλαίσια εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Οι σχέσεις αυτές εξασφαλίζουν τις προϋποθέσεις για κατανομή της εξουσίας στις βαθμίδες ιεράρχησης, που αναπτύσσεται κατά την κάθετη οργανωτική διάρθρωση.

Η κάθετη γραμμική διάρθρωση των οργανώσεων συγκεντρώνει τα εξής πλεονεκτήματα:

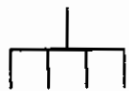
- α. Γίνεται εύκολα κατανοητή.
- β. Κάθε εργαζόμενος ξέρει μέχρι ποιο σημείο μπορεί να λάβει αποφάσεις, αφού γνωρίζει την έκταση της εξουσίας του.
- γ. Εξασφαλίζει την τυπική επικοινωνία στα πλαίσια της ενότητας της διοίκησης.
- δ. Προσδιορίζει την ευθύνη κάθε εργαζόμενου στα πλαίσια της εργασίας που εκτελεί.

Η κάθετη (γραμμική) οργάνωση οφείλεται στο Fayol, και έχει το χαρακτηριστικό γνώρισμα της ιεραρχικής διάρθρωσης. Σύμφωνα με αυτή, ολόκληρη η εξουσία μεταβιβάζεται από τον ανώτερο στον αμέσως κατώτερο τομέα και αναφέρεται στο συγκεκριμένο έργο αυτού.



Δ1, Δ2, Δ3 : Διευθυντές Λειτουργιών

Π. Τ. : Προϊστάμενος Τμήματος

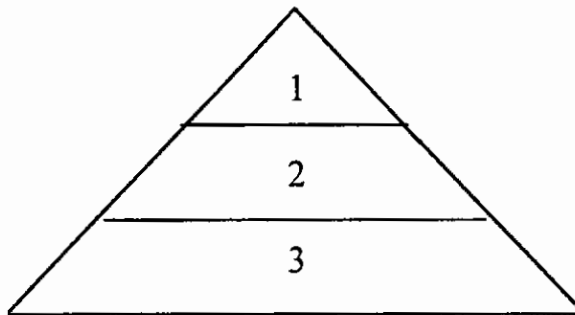


: Αριθμός ατόμων που ανήκουν σε κάθε προϊστάμενο.

3.3 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η οριζόντια οργάνωση στηρίζεται στην αρχή της εξειδίκευσης και παρέχει την δυνατότητα της διάσπασης των αρμοδιοτήτων μιας θέσης προϊσταμένου σε περισσότερες θέσεις. Σκοπό έχει η διευκόλυνση αποπεράτωσης του έργου, χρησιμοποιώντας τις απαιτούμενες ειδικευμένες γνώσεις ατόμων, που καλούνται να υπηρετήσουν τις θέσεις αυτές.

Η λειτουργική οργάνωση οφείλεται στον Taylor. Η πυραμίδα της οργάνωσης εμφανίζει μεγάλη βάση και μικρό ύψος:



Οι αριθμοί 1,2,3 αντιστοιχούν σε βαθμίδες διοικητικής ιεράρχησης.

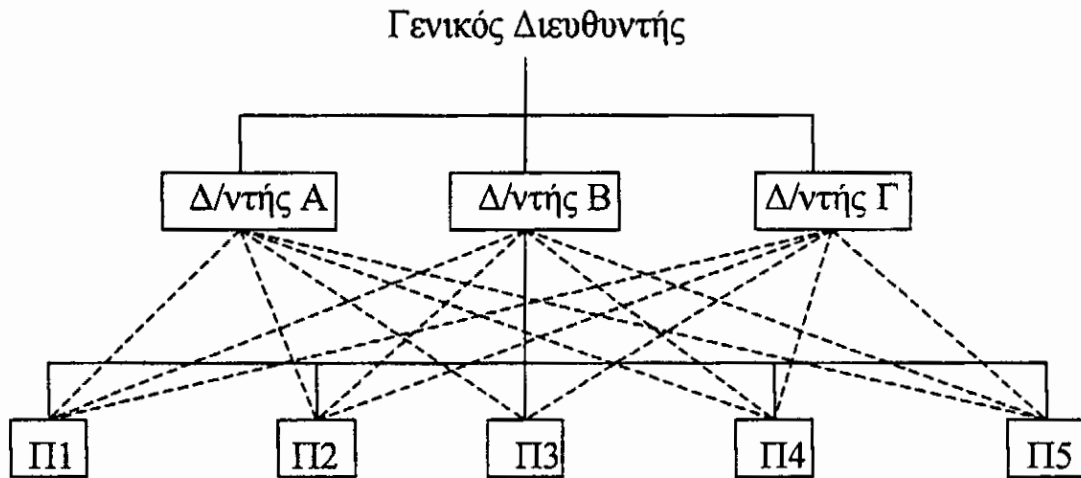
Η οριζόντια (λειτουργική) οργάνωση έχει το εξής πλεονέκτημα:

Το κριτήριο της εξειδίκευσης, που τα χαρακτηρίζει και ο τρόπος μεταβίβασης των εντολών παρέχουν, την δυνατότητα στις ανώτερες βαθμίδες, να διευρύνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες σε άλλα αντικείμενα, που θεωρούνται απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης.

Έχει όμως το εξής μειονέκτημα:

Οι εντολές που δέχονται οι κατώτερες βαθμίδες, από περισσότερες από μια κατεύθυνση, για εξειδικευμένα θέματα, δημιουργούν χαλάρωση στην πειθαρχία, προστριβές μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και δυσχέρεια στον συντονισμό των αρμοδιοτήτων των χαμηλότερων βαθμίδων.

Το σύστημα της οριζόντιας ανάπτυξης της οργάνωσης (λειτουργικό σύστημα) εμφανίζεται με την εξής σχηματική διάταξη:



Όπου:

Π1, Π2, Π3, Π4, Π5 : Προϊστάμενοι Τμημάτων Παραγόμενων Προϊόντων.

Σημείωση: όπου εμφανίζεται η έντονη γραμμή δείχνει κάθετη (γραμμική) οργάνωση και οι άτονες εμφανίζουν λειτουργική οργάνωση.

3.4 ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Με τον όρο διοίκηση δεν εννοούμε μόνο την άσκηση της διοικητικής λειτουργίας, αλλά και τα διοικητικά ή τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Διοίκηση ονομάζουμε τους διοικούντες, που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας. Είναι κυρίως υπεύθυνοι για την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης αφού εξασφαλίζουν τα κεφάλαια, αποφασίζουν για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, και έχουν την τελική γνώμη. Στα επόμενα επίπεδα είναι:

- Τα στελέχη τα οποία η ευθύνη τους είναι λιγότερο σε θέματα διοίκησης και περισσότερο σε συγκεκριμένα προβλήματα σχεδίων και παραγωγής.
- Οι επόπτες – Προϊστάμενοι – Εργοδηγοί οι οποίοι βρίσκονται στην κάτω – κάτω βαθμίδα της ιεραρχίας μιας επιχείρησης που έχει στις διαταγές του μια ομάδα από εργαζόμενους. Είναι αυτή η ομάδα των σκληρά εργαζόμενων εποπτών (και πολλές φορές εργάζονται περισσότερο από το κανονικό), η οποία στα μάτια του εργάτη – υπάλληλου, αντιπροσωπεύει τη διοίκηση κι η οποία ερμηνεύει τις απόψεις του εργάτη – υπαλλήλου προς τη διοίκηση.
- Οι εργάτες – υπάλληλοι οι οποίοι βρίσκονται στον πυθμένα της οργάνωσης που βγάζουν την παραγωγή, πάνω στη ποιότητα της οποίας βασίζεται η επιτυχία ολόκληρης της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο επόπτης (προϊστάμενος – εργοδηγός) είναι ο άνθρωπος - κλειδί στις επιχειρήσεις και υπηρεσίες. Από την άποψη του εργάτη – υπαλλήλου, ο άμεσος προϊστάμενός του είναι το πιο σπουδαίο πρόσωπο στην επιχείρηση. Αυτός είναι εκείνος στον οποίο οφείλει να πηγαίνει για οδηγίες, για πληροφορίες και σε ορισμένες περιπτώσεις για συμβουλές πάνω σε προσωπικά ζητήματα.

3.5 Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ, ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΠΟΠΤΗ.

Για να διευκρινισθεί η θέση της εποπτείας και κυρίως της διοικητικής εποπτείας μέσα στο χώρο της όλης οργάνωσης, θα πρέπει να τονισθεί ότι η θέση αυτή σχετίζεται άμεσα με τον επικοινωνιακό ρόλο που διαδραματίζει ο επόπτης σε πρώτο επίπεδο μεταξύ της διοικήσεως και των υφισταμένων. Κάθε σχέδιο, κάθε πρόγραμμα και πολιτική της διοίκησης, που κατευθύνεται από την ανώτατη διοίκηση σε όλα τα επίπεδα προσωπικού φιλτράρεται μέσα από την εποπτεία. Χρωματίζεται δηλαδή από τις ψυχολογικές θέσεις και ικανότητες του επόπτη για να γίνει πραγματοποιήσιμη, και σε τελευταία ανάλυση, ο βαθμός επιτυχίας μιας πολιτικής προσωπικού, αλλά και η επίτευξη των στόχων που θέτει μια οργάνωση, εξαρτώνται από την ικανότητα στην επιλογή και τοποθέτηση των εποπτών. Σε μία σωστή οργάνωση ο επόπτης παίζει σοβαρότερο ρόλο στην παρακίνηση, την ανάπτυξη του προσωπικού και στην οικοδόμηση των ανθρώπων που εργάζονται μαζί και απαρτίζουν την εργασιακή ομάδα. Ακόμη περισσότερο όσο κι αν είναι σύστημα επικοινωνίας και οργάνωσης είναι σωστά σχεδιασμένο, δεν πρόκειται να επιτύχει χωρίς την ανάθεση του ρόλου της εποπτείας σε κατάλληλους ανθρώπους.

Η θέση του επόπτη σαν ενδιάμεσου μεταξύ των ανωτέρων κλιμακίων στην διοικητική ιεραρχία και του λοιπού προσωπικού είναι ζωτική αφού από αυτόν θα εξαρτηθεί η επιτυχία των στόχων κάθε οργανισμού. Ειδικότερα ο ρόλος του επόπτη σε σχέση με την εργασία των άλλων έγκειται στο να κρίνει τους άλλους να εκτελούν σωστά την εργασία τους.

Οι σύγχρονες απαιτήσεις επιβάλλουν οι επόπτες να συγκεντρώνουν δεξιότητες και γνώσεις, πολλές φορές εξειδικευμένες.

α) Τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες που αφορούν τις διοικητικές διαδικασίες, την οργάνωση, τις μεθόδους.

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

γ) Ικανότητα μετάδοσης γνώσεων στους συνεργάτες του.

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

καθαρά εργασιακές σχέσεις αλλά και τις κοινωνικές και προσωπικές σχέσεις.

ε) Τέλος μερικά από τα προσόντα ενός επόπτη πρέπει να είναι η ευφυΐα γιατί οι υφιστάμενοι αρέσκονται να εργάζονται κάτω από έξυπνο επόπτη, ο οποίος χάνει τον σεβασμό του αν δεν μπορεί να σκέπτεται γρήγορα. Δικαιοσύνη κατά τον χειρισμό των υφιστάμενων, όχι εύνοιες, κάτι βέβαια αρκετά δύσκολο. Ευγένεια που σε πολλούς έρχεται φυσικά, σε άλλους όμως πρέπει να καλλιεργηθεί.

3.6 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.

Στον προσδιορισμό των καθηκόντων περισσότερο αντιτίθενται τα άτομα που έχουν υψηλές θέσεις στην οργανωτική διάρθρωση των επιχειρήσεων, διότι θεωρούν τον προσδιορισμό των καθηκόντων ως μη παραγωγικό.

Αντίθετα, πολλοί από εκείνους που κατέχουν χαμηλότερες θέσεις στις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας, τον θεωρούν αναγκαίο. Επίσης αναγκαίο τον θεωρούν οι νέοι επιστήμονες ή ακόμη και οι νεοδιοριζόμενοι, διότι διευκολύνονται στο έργο τους. Γι' αυτούς ο προσδιορισμός των καθηκόντων, τους διευκολύνει, διότι τους κατευθύνει και τους προστατεύει από άσκοπες ενέργειες, για τις οποίες καταναλώνεται αρκετός χρόνος. Ο άσκοπος χρόνος που χάνεται επιβαρύνει την επιχείρηση οικονομικά.

Συνήθως υπάρχουν καθήκοντα, που μπορούν να εκτελέσουν άτομα στις χαμηλότερες βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας, αλλά ποτέ δεν τους ανατίθενται η εκτέλεση και συνεπώς εκτελούνται από άτομα υψηλότερων βαθμίδων.

Η περιγραφή καθηκόντων δεν πρέπει να αναλύεται με κάθε λεπτομέρεια, διότι, όσο περισσότερο αναλύεται, τόσο περισσότερο περιορίζει τη δραστηριότητα εκείνων που τα εκτελούν. Ειδικότερα η περιγραφή καθηκόντων εξυπηρετεί και τους παρακάτω σκοπούς:

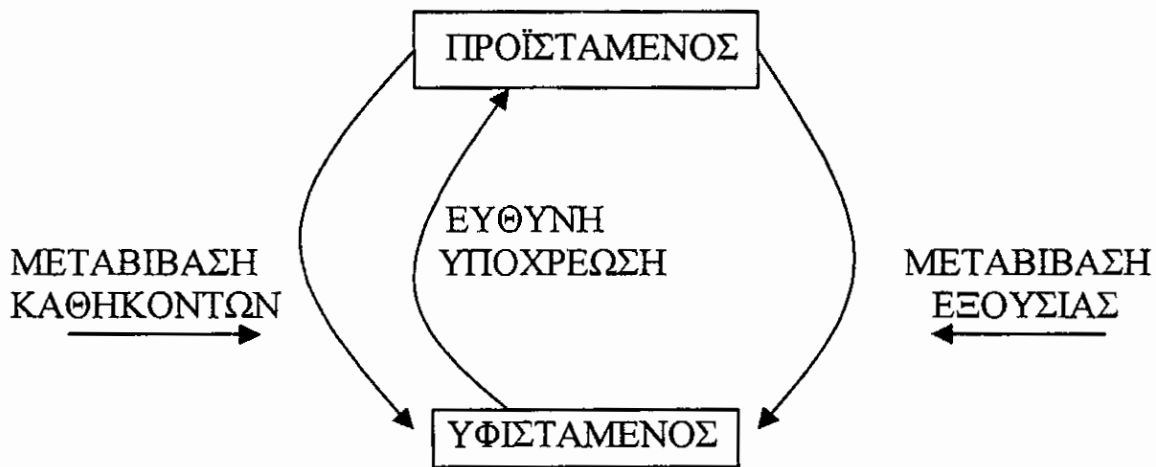
1. Αποσαφηνίζει τα καθήκοντα, τις ευθύνες, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του εργαζομένου.
2. Διευκολύνει την αξιολόγηση της απόδοσης.

3. Διευκρινίζει το περιεχόμενο της εργασίας του καθενός, ώστε να είναι κατανοητή στους συνεργάτες και σε όλα τα μέλη της οργάνωσης.
4. Προάγει τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρείας, διότι επιτρέπει σε όλους να έχουν μία σαφή και συνοπτική εικόνα των εργασιών, που εκτελούνται μέσα στην εταιρεία.
5. Διαγράφει τα όρια των αρμοδιοτήτων και εξαλείφει τις αφορμές των προστριβών μεταξύ των μελών της οργάνωσης.
6. Διευκρινίζει την ιεραρχία και διευκολύνει την ταχύτερη συνεννόηση και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.
7. Παρέχει χρήσιμα στοιχεία για την αξιολόγηση και τη μισθολογική – ταμειακή κατάταξη της θέσης.
8. Αποτελεί μία βάση, για τη θέση αντικειμενικών σκοπών και επιμέρους σκοπών.
9. Αποτελεί επίσης βάση, για την καθιέρωση σταθερών αντικειμενικών κριτηρίων απόδοσης.
10. Προσανατολίζει και ενημερώνει τους νεοπροσλαμβανόμενους, σχετικά με τα καθήκοντά τους.
11. Διευκολύνει κατά καιρούς επανεξέταση, αναθεώρηση και αναδιοργάνωση της δομής της επιχείρησης.
12. Βοηθά στη στρατολόγηση στελεχών και υπαλλήλων, με τα επιθυμητά προσόντα και χαρακτηριστικά γνωρίσματα.
13. Επισημαίνει και εντοπίζει τα κενά στην οργάνωση και δίνει κατευθυντήριες γραμμές για την πληρέστερη στελέχωση της εταιρείας.

Ο σκοπός της περιγραφής καθηκόντων συνδέεται άμεσα με τη διοίκηση των αντικειμενικών στόχων. Για το αναμενόμενο αποτέλεσμα της επιτυχίας του προσλαμβανόμενου, η επιχείρηση κρίνει σκόπιμο να τον βοηθήσει. Τη βοήθεια παρέχει ο προϊστάμενος, υποδεικνύοντας τον τύπο των αποφάσεων, που πρέπει να λαμβάνει, καθώς και τα άτομα, με τα οποία θα συνεργάζεται. Κατά συνέπεια οι κατευθυντήριες γραμμές εντάσσονται στα καθήκοντα κάθε προϊστάμενου, ο οποίος με την εμπειρία και τις γνώσεις που διαθέτει στο αντικείμενο που διευθύνει, εξασφαλίζει κατά ένα μεγάλο ποσοστό το αναμενόμενο αποτέλεσμα της εργασίας των υφισταμένων.

Μεταβίβαση καθηκόντων νοείται η διαδικασία της μεταβίβασης από τον προϊστάμενο ενός μέρους των καθηκόντων του σε υφιστάμενό του, με παράλληλη βέβαια μεταβίβαση της αντίστοιχης ευθύνης και εξουσίας που συνδέεται με αυτά.

Ασφαλώς από αυτή τη μεταβίβαση δημιουργείται η υποχρέωση του υφισταμένου ως προς τον προϊστάμενο να εκτελέσει αυτά τα καθήκοντα και να αναφέρει σχετικά.



Το κάθε διοικητικό στέλεχος – προϊστάμενος είναι επιφορτισμένος ουσιαστικά με τρεις κατηγορίες καθηκόντων:

- Πρώτο, τα καθήκοντα ρουτίνας και επαναλαμβανόμενα.
- Δεύτερο, τα βραχυπρόθεσμα επείγοντα θέματα.
- Τρίτο, τα μέσα ή μακροπρόθεσμα αναπτυξιακά καθήκοντα που αφορούν την ηγεσία, στις καινοτομίες και στις βελτιώσεις της ομάδας του, της οργάνωσης των διαδικασιών, των μεθόδων κλπ.

3.7 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΘΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ.

- Έλλειψη εμπιστοσύνης στους προϊστάμενους: Ο φόβος που υπάρχει πολλές φορές στους προϊστάμενους ότι οι υφιστάμενοί τους δεν θα εκτελέσουν το ίδιο αποτελεσματικά με αυτούς τα καθήκοντα προς ανάθεση, τίθεται φραγμός σε αυτήν. Ακόμα και αν αυτό είναι πιθανό το διοικητικό στέλεχος πρέπει να ξεπεράσει το φόβο του, να αναλάβει τον κίνδυνο και σταδιακά να προχωρήσει στην ανάθεση των καθηκόντων, ξεκινώντας από τα λιγότερα σημαντικά. Ασφαλώς θα πρέπει να προετοιμαστεί να δεχτεί και ενδεχόμενα λάθη ή κακοτυχίες, που άλλωστε συμβαίνουν και στον ίδιο.
- Έλλειψη ικανών υφισταμένων: Πολλές φορές, για ορισμένα καθήκοντα είναι πιθανόν να μην υπάρχουν ικανοί υφιστάμενοι που θα εκτελέσουν αποτελεσματικά. Αυτό είναι συνήθως μια υπόθεση του προϊσταμένου. Συχνά, τα άτομα στα οποία ανατίθενται καθήκοντα και μεταβιβάζεται η ανάλογη εξουσία βρίσκουν απροσδόκητους τρόπους για να επιτύχουν και δείχνουν ότι κατέχουν ικανότητες που ο προϊστάμενός τους δεν είχε διαγνώσει πριν. Αλλά ακόμη κι αν αυτό δεν συμβαίνει, με την εκπαίδευση, την καθοδήγηση και τις συμβουλές, ο προϊστάμενος μπορεί να προετοιμάσει τους υφιστάμενους για ανάθεση καθηκόντων.
- Μη αποδοχή από τους Υφιστάμενους: Μερικές φορές, οι υφιστάμενοι δεν αποδέχονται εύκολα την ανάθεση καθηκόντων, κυρίως από τον φόβο της αποτυχίας και το βάρος της ευθύνης. Επίσης, άλλες φορές, η ανάθεση καθηκόντων θεωρείται υπερφόρτωση εργασίας. Ο προϊστάμενος μέσω της πειθούς και της ψυχολογικής υποστήριξης μπορεί να ξεπεράσει τα εν λόγω εμπόδια.
- Έλλειψη καθορισμού καθηκόντων: Για να ανατεθεί ένα καθήκον πρέπει να είναι σαφώς και συγκεκριμένα καθορισμένο. Όταν τα καθήκοντα είναι δύσκολα να καθοριστούν ο προϊστάμενος προτιμά να τα εκτελεί ο ίδιος παρά να χάσει χρόνο για τον καθορισμό τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις όμως, είναι προτιμότερο να ανατίθεται ένα αφηρημένο κάπως καθήκον, παρά να εκτελείται πλημμελώς από τον προϊστάμενο.

- Φόβος του ανταγωνισμού των Υφισταμένων: Ορισμένοι προϊστάμενοι βλέπουν μερικούς από τους υφιστάμενούς τους σαν ανταγωνιστές που απειλούν την εξουσία και ίσως την θέση που κατέχουν. Αυτό έχει σαν συνέπεια να αποφεύγουν να τους αναθέτουν μέρος από τα καθήκοντά τους και προτιμούν να τα εκτελέσουν οι ίδιοι. Για τους αποτελεσματικούς προϊστάμενους αυτός ο φόβος είναι αδικαιολόγητος και θα πρέπει να κάνουν προσπάθεια να τον αποβάλλουν.
- Εγωισμός: Πολλά καθήκοντα και ρόλοι δεν προσφέρουν μόνο ευχαρίστηση και την αίσθηση της δημιουργίας σε αυτόν που τα εκτελεί, αλλά συγχρόνως δημιουργούν ένα προσωπικό αίσθημα, αξίας και σπουδαιότητας στο άτομο. Έτσι ο προϊστάμενος αισθάνεται να μειώνεται η θέση του όταν τα εκχωρεί σε άλλους. Επίσης ορισμένα άτομα θέλουν να κάνουν τον ήρωα, ο οποίος λαμβάνει όλες τις αποφάσεις, έχει όλες τις γνώσεις και πληροφορίες και ελέγχει τα πάντα.

Τα παραπάνω εμπόδια, όταν υπάρχουν, όχι μόνο δεν επιτρέπουν την ανάθεση καθηκόντων και την εκχώρηση εξουσίας αλλά συνήθως οδηγούν τον προϊστάμενο – ηγέτη στο συγκεντρωτισμό.

3.8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ.

Η διαδικασία της ανάθεσης καθηκόντων και της μεταβίβασης εξουσίας αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα για την επιτυχή εκτέλεσή τους. Τα στελέχη οφείλουν να ακολουθήσουν την πλέον αποτελεσματική διαδικασία. Μια τέτοια διαδικασία, που προκύπτει από την μέχρι τώρα εμπειρία και έρευνα, συνίσταται σε τέσσερα βασικά βήματα. Πρώτο, ο προϊστάμενος πρέπει να σχεδιάσει αποτελεσματική την ανάθεση καθηκόντων. Δεύτερο, να την κάνει πράξη. Τρίτο, οφείλει να την παρακολουθεί και τέταρτο, πρέπει να αξιολογεί τα αποτελέσματά της.

A) Σχεδιασμός της ανάθεσης καθηκόντων.

Οι βασικές ενέργειες είναι:

- Καταγραφή όλων των καθηκόντων του προϊστάμενου κατά την διάρκεια της ημέρας, της εβδομάδας ή του μήνα.

- Προσδιορισμός του χρόνου που απαιτεί η εκτέλεση του κάθε καθήκοντος.
- Ιεράρχηση των καθηκόντων με κριτήριο τη σπουδαιότητά τους.
- Προσδιορισμός των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτεί η εκτέλεση του κάθε καθήκοντος.
- Έλεγχος των συγκεκριμένων καθηκόντων που μπορούν ή πρέπει να ανατεθούν σε συγκεκριμένο υφιστάμενο με κριτήρια τη διάθεση και την ικανότητά του να τα εκτελέσει αποτελεσματικά.
- Καθορισμός των πληροφοριών, οδηγιών, συμβουλών, εκπαίδευσης, παρακίνησης που απαιτεί η αποτελεσματική κατανόηση, αποδοχή και εκτέλεση των καθηκόντων από τους υφιστάμενους.
- Καθορισμός του τρόπου και των τεχνικών της παρακολούθησης, της εκτέλεσης των καθηκόντων και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.

B) Ανάθεση καθηκόντων.

Εδώ πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου μέσω του οποίου ανατίθενται τα καθήκοντα. Στόχος είναι η κατανόηση και αποδοχή των καθηκόντων από τον υφιστάμενο καθώς και η παρακίνηση και η καθοδήγησή του για την αποτελεσματική εκτέλεσή τους. Επίσης η εξήγηση των ωφελειών της ανάθεσης για τον υφιστάμενο, τον προϊστάμενο, την ομάδα ή τμήμα και την επιχείρηση συνολικά. Η ψυχολογική υποστήριξη του υφισταμένου σχετικά με την δυνατότητά του να εκτελέσει αποτελεσματικά τα μεταβιβαζόμενα καθήκοντα και τη στήριξη που θα έχει στο έργο του από τον προϊστάμενο.

Γ) Καθορισμός μηχανισμών ελέγχου.

Σ' αυτό το στάδιο ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο πρέπει να θέσουν στόχους, χρονικά προσδιοριζόμενους σε ότι αφορά στην εκτέλεση ανατιθεμένων καθηκόντων καθώς και τους τρόπους και τις διαδικασίες με τους οποίους θα μετρήσουν τα αποτελέσματα.

Δ) Αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

Σε τακτά χρονικά διαστήματα ανάλογα με τη περίπτωση, ο προϊστάμενος πρέπει να παρακολουθεί την πρόοδο της εκτέλεσης των καθηκόντων. Επίσης θα πρέπει να κάνει τη συνολική αξιολόγηση

σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί για κάθε χρονικό διάστημα. Αυτή η λειτουργία του προϊσταμένου είναι σημαντική αφού η ανάθεση καθηκόντων και η μεταβίβαση εξουσίας στους υφισταμένους δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι μπορεί να αποποιηθεί της ευθύνης των εν λόγω καθηκόντων και συνεπώς της υποχρέωσής του ως προς το δικό του προϊστάμενο. Αυτή η σχέση πρέπει να εξηγηθεί και να γίνει κατανοητή και από τους ίδιους τους υφιστάμενους στους οποίους ανατίθονται καθήκοντα, έτσι ώστε να κατανοήσουν και να δεχτούν την αναγκαιότητα του ελέγχου και της αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΟΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

4.1 ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

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

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

Η στάση αυτή θα εξαρτηθεί από την ικανοποίηση μερικών αναγκών του ανθρώπου, όπως τις αναπτύξαμε παραπάνω. Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να αισθάνεται ευτυχής, επιζητεί την χαρά και την ικανοποίηση μέσα από την εργασία. Θέλει να φανεί άξιος και να επιτύχει την αναγνώριση. Αν δεν εκπληρωθούν οι υλικές και ηθικές αυτές ανάγκες του, διακατέχεται από πικρία, δυσπιστία, κακή διάθεση και τάση να κατηγορεί τους άλλους για αδικία και παραγνώρισή του όπως έχουμε αναφερθεί στο κεφάλαιο 2.

Για την διαμόρφωση καλών εργασιακών σχέσεων πάρα πολλά εξαρτώνται από τον προϊστάμενο, αλλά και από την καλή θέληση και συνεργασία του υφιστάμενου. Επηρεάζει ασφαλώς πολύ ο προϊστάμενος την στάση του υφιστάμενου, αλλά και αυτός με την σειρά του επηρεάζει την στάση του προϊσταμένου προς αυτόν.

Η έννοια της αναγνώρισης και της επιδοκιμασίας είναι μία έννοια διπλής κατεύθυνσης. Θα ξεκινήσει από το διοικητικό στέλεχος αλλά θα πρέπει να τύχει ανταπόκρισης από τον υφιστάμενο. Η αρχή της δημιουργίας αρμονικού κλίματος θα πρέπει να γίνει από τον προϊστάμενο, που με το παράδειγμά του θα επηρεάσει τους άλλους. Σε ένα αρμονικό κλίμα συνεργασίας δεν κινδυνεύει η πειθαρχία, η ασφάλεια, η ηρεμία, η ισορροπία.

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

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

4.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Όταν οι άνθρωποι έρχονται σε επαφή δημιουργείται ένα κλίμα αλληλοεπιδράσεων. Ένας επηρεάζει τον άλλον θετικά ή αρνητικά. Έτσι δημιουργούνται μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον συμπάθειες και αντιπάθειες.

Αυτές οι αλληλεπιδράσεις πολλές φορές είναι συνειδητές, έχουν κάποια αιτία. Όταν ο προϊστάμενος αγνοεί την προσωπικότητα του εργαζόμενου ή δεν εκτιμά την προσπάθεια που καταβάλλει αυτός πάνω στη δουλειά του, πληγώνει την ανάγκη που έχει ο εργαζόμενος για αναγνώριση και επιδοκιμασία. Έτσι οδηγείται στο μίσος εναντίον του προϊσταμένου. Ο προϊστάμενος βλέποντας αυτή την κατάσταση που έχει δημιουργηθεί, αντιδρά και αυτός αρνητικά δείχνοντας περισσότερο την ανωτερότητα που έχει λόγω θέσεως. Υπάρχει αμοιβαία αντίδραση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.

Η ανθρώπινη φύση, είναι πολύ ευάλωτη και μερικές φορές αρκεί μόνο μία λέξη να προκαλέσει συγκρούσεις, μίσση ή και το αντίστροφο, να δημιουργηθεί μία φιλία και μια καλή συνεργασία. Η δυσπιστία από την οποία διακατέχεται ο εργαζόμενος για τον προϊστάμενό του, τον οδηγεί στο να αναζητεί τα λάθη, τις παραλείψεις καθώς και τα αδύνατα σημεία του αντιπάλου. Ο εργαζόμενος λόγω της κοινωνικής αδικίας και επειδή δεν μπορεί να βρει τρόπους διεξόδου από τη δυσαρέσκειά του νοιώθει μνησικακία και παίρνει αρνητική στάση. Όταν η ψυχή του ανθρώπου είναι γεμάτη με αρνητικά συναισθήματα, τότε αυτά απλώνονται σε ότι έχει σχέση με το άτομο αυτό με αποτέλεσμα η εχθρότητα αυτή να εκτείνεται και στην εργασία του.

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό της ψυχής του ατόμου είναι η ζηλοτυπία. Μερικά άτομα είναι προικισμένα με φυσικά ή πνευματικά χαρίσματα. Κάθε μέρα ο άνθρωπος έχει την ευκαιρία να συγκρίνει την δική του προσωπικότητα με την προσωπικότητα των άλλων οι οποίοι έχουν ευνοηθεί στην ζωή περισσότερο από αυτόν.

Αυτή η κατάσταση προκαλεί ζηλοτυπία και δημιουργεί έναν ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων. Όλοι μέσα στον τόπο εργασίας είναι συμπαίκτες. Οι σχέσεις αυτών θα εξαρτηθούν από την στάση που θα υιοθετήσει ο εργαζόμενος έναντι του προϊσταμένου και

των συναδέλφων του, καθώς και η στάση που θα τηρήσει ο προϊστάμενος έναντι των υφισταμένων του.

Ο άνθρωπος αν καλύψει τις βασικές ανάγκες του επιδιώκει να επιτύχει και να αναγνωριστεί μέσα στο χώρο εργασίας του όσο πιο ανώδυνα μπορεί. Αν δεν εκπληρωθούν αυτές οι ανάγκες του, διακατέχεται από πίκρα, δυσπιστία, κακή διάθεση και έχει την τάση να κατηγορεί τους συναδέλφους του για αδικία ή παραγνώρισή του.

Σήμερα γίνονται πολλές προσπάθειες για προσέγγιση των διευθυντών και των εργαζόμενων, θα πρέπει το στέλεχος να αποφύγει όσο μπορεί την ανισότητα στο χειρισμό των υπαλλήλων, ώστε να αποφευχθούν οι αντιζηλίες.

Ειδικά στις μέρες μας όπου ο αριθμός των εργαζομένων γυναικών είναι πολύ μεγάλος, ο κίνδυνος μεροληψίας στη σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου είναι πολύ μεγάλος. Θα πρέπει το στέλεχος να ξέρει να διακρίνει τις ιδιομορφίες του καθενός και να τον μεταχειρίζεται με τον ανάλογο τρόπο. Δεν θα πρέπει όμως να δημιουργηθεί μέσα στην επιχείρηση ένα είδος “κλίκας” μεταξύ κάποιων εργαζόμενων και του προϊσταμένου γιατί θα αυξηθεί ένα κλίμα εχθρότητας από τους υπόλοιπους υφιστάμενους.

Επειδή σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχει καταμερισμός της εργασίας και καθένας ασχολείται με ένα μέρος του έργου δεν θα πρέπει ο προϊστάμενος να κρίνει τον εργαζόμενο μόνο από την εργασία του, γιατί ο εργαζόμενος φανερώνει ένα πολύ μικρό μέρος των προσόντων του, δηλαδή μόνο εκείνο που απαιτεί η εργασία του. Θα πρέπει ο προϊστάμενος να μην ξεχνάει πως ο άνθρωπος είναι ένα μίγμα καλών και κακών χαρακτηριστικών. Το ίδιο πρόσωπο μπορεί να συγκεντρώνει καλοσύνη και κακία αλλά και εγωισμό και αφοσίωση, απληστία και προθυμία. Μπορεί να επηρεαστεί από κάποια κατάσταση και να καταφέρει ν’ ανέβουν στην επιφάνεια τα θετικά συναισθήματα και να αποχωριστεί τα αρνητικά.

Όλα αυτά εξαρτώνται από την στάση των συμπαικτών, αλλά και ο προϊστάμενος με την σειρά του μπορεί να επηρεάσει τον υφιστάμενο αλλά και ο υφιστάμενος με την συμπεριφορά του να επηρεάσει τον προϊστάμενο. Η έννοια της αναγνώρισης και αποδοχής είναι μια έννοια με διπλή κατεύθυνση. Θα ξεκινήσει από τον προϊστάμενο αλλά θα πρέπει να βρει ανταπόκριση και στον υπάλληλο. Και αυτός με την συμπεριφορά του θα δείξει ότι τον αποδέχεται και τον εκτιμάει.

Το πρώτο βήμα για την δημιουργία καλών σχέσεων θα πρέπει να το κάνει ο προϊστάμενος μια και έχει το ρόλο του καθοδηγητή. Πολλοί όμως υφιστάμενοι δεν τους αρέσει να βρίσκονται κάτω από την κηδεμονία κάποιου. Ο προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος θα βάλει τα όρια, δηλαδή μέχρι ποιο σημείο θα τους προωθήσει για να αναπτύξουν πρωτοβουλία, χωρίς όμως να θίγεται η έννοια της πειθαρχίας. Για να δεχθεί όμως ο εργαζόμενος να εκτελέσει θεληματικά τις εντολές που του δίνονται, θα πρέπει να βλέπει τον προϊστάμενο σαν πρότυπο. Το να γίνει όμως κάποιος πρότυπο είναι πολύ δύσκολο γι' αυτό θα πρέπει να εκπαιδευτεί για να φτάσει στο πρότυπο, που απαιτεί η εποχή μας. Παλιότερα ήταν πολύ εύκολο να γίνει κάποιος προϊστάμενος γιατί βασιζόταν μόνο στην άσκηση εξουσίας, η πειθαρχία ήταν σκληρή και η τιμωρία άμεση.

Σήμερα όμως ο εργαζόμενος αισθάνεται αρκετά ελεύθερος για να εφαρμόσει ή όχι μία εντολή που του δίνεται. Όσο λιγότερο ικανός είναι ο προϊστάμενος τόσο μεγαλύτερη επίδειξη ασκήσεως της εξουσίας κάνει.

4.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

A. ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΗΝ ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ

(1) Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει τι περιμένουν οι άλλοι από αυτόν. Οι περισσότεροι υφιστάμενοι μπορούν να περιγράψουν ικανοποιητικά τις εργασίες τους αναφέροντας τις διάφορες δραστηριότητες που εκτελούν. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει σαφή αντίληψη για το ποιες είναι οι κύριες περιοχές ευθύνης λογοδοσίας του και συγκεκριμένα τι αποτελέσματα πρέπει να επιτύχει σε κάθε μια από αυτές.

Με άλλα λόγια, πρέπει να γνωρίζει ποια είναι τα κριτήρια της επιτυχημένης επίδοσης για τις διάφορες δραστηριότητες της εργασίας του. Η απλή ανάθεση δραστηριοτήτων δεν είναι αρκετή. Για να αποφέρει αποτελέσματα η διατύπωση μιας εξουσιοδότησης πρέπει να περιλαμβάνει και τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν.

Υπάρχει τεράστια διαφορά μεταξύ του τι πρέπει να επιτευχθεί και του πως θα επιτευχθεί. Σε πολλές περιπτώσεις δίνεται περισσότερη προσοχή στο ένα σε βάρος του άλλου.

(2) Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει την απόδοσή του. Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει, σε συνεχή και περιοδική βάση, την επίδοσή του σε όλες τις περιοχές που έχει ευθύνη λογοδοσίας. Με αυτό τον τρόπο ελέγχει την πρόοδό του και εκτελεί, όπου χρειάζεται, τις απαραίτητες διευθετήσεις. Ο προϊστάμενος, επίσης απαλλάσσεται από το να εκτελεί αστυνομικά καθήκοντα ελέγχου της επίδοσης, επισήμανσης των αποκλίσεων, έκδοσης "φιρμανιών".

Αρχίζει έτσι πραγματικά να αποδίδει έργο που τον βοηθά, αντί να περιορίζεται σε εκτέλεση εντολών.

B. ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ.

(1) Να δίνει στον υφιστάμενό του την ευκαιρία να εργαστεί. Η ανάθεση εξουσίας, δηλαδή να δώσουμε την ελευθερία στον υφιστάμενο να εργασθεί. Εάν υπάρχει στενός έλεγχος σχετικά με το πώς και πότε πρέπει να γίνει το κάθε τι, τα αποτελέσματα που πραγματικά επιτυγχάνονται δεν αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειες του υφιστάμενου. Μέσα σε ευρύτερα πλαίσια, πρέπει να είναι σε θέση να

αναπτύσσει πρωτοβουλία καθώς και τις πνευματικές του δυνατότητες στον προσδιορισμό του τρόπου επίτευξης ορισμένων στόχων. Ο προϊστάμενος δεν πρέπει να μπλέκει στις λεπτομέρειες του "πώς" θα γίνει κάτι, αλλά θα πρέπει να συγκεντρώνει τις προσπάθειές του στον έλεγχο με την ευρύτερη έννοια του όρου.

Η εμπιστοσύνη που δείχνει, συνήθως ανταμείβεται με την επιτυχή απόδοση. Ακόμα και τα σφάλματα που μπορεί να γίνουν, συμβάλλουν στη μελλοντική ανάπτυξη του υφιστάμενου. Για τον λόγο αυτό, δεν πρέπει να δίνει έμφασή στο ίδιο λάθος, αλλά στην αιτία που το προκάλεσε, η οποία αν επισημανθεί μπορεί να αποφευχθεί στο μέλλον.

(2) Να δίνει στον υφιστάμενο βοήθεια και υποστήριξη. Η επίτευξη αποτελεσμάτων σπάνια είναι υπόθεση ενός ανθρώπου. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται βοήθεια και υποστήριξη από πολλές πηγές και φυσικά από τους άμεσους προϊστάμενούς τους. Ο προϊστάμενος πρέπει να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια συντονισμού των προσπαθειών των υφισταμένων του με εκείνες των άλλων τμημάτων και κάθε προσπάθεια απομάκρυνσης των δυσκολιών που μπορεί να κρύβονται ή να δυσκολεύουν την επίτευξη των στόχων τους.

Γενικά πρέπει να είναι ο σύνδεσμος μεταξύ του προσωπικού του και των άλλων. Πρέπει επίσης να είναι ανοικτός για άμεση επικοινωνία και παροχή συμβουλών στους υφισταμένους του.

(3) Να ανταμείβει τον υφιστάμενο με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει. Η τελευταία αυτή αρχή αφορά το σύστημα τόσο των οικονομικών όσο και των μη οικονομικών αμοιβών με βάση τα επιτυγχανόμενα αποτελέσματα. Τίποτε δεν μπορεί να καταστρέψει πιο γρήγορα μια μέθοδο με προσανατολισμό τα αποτελέσματα όσο μπορεί να το κάνει η κατανομή των αμοιβών.

Για να δικαιολογήσει την ύπαρξή του σαν μέσο ενθάρρυνσης για επιτεύξεις και βελτιώσεις, πρέπει λογικά το σύστημα αμοιβών να αντικατοπτρίζει αυτούς τους σκοπούς.

4.4. ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ

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

Στην περίπτωση αυτή αποτελούν απλώς μια κοινωνική ομάδα. Για να αποτελέσουν ομάδα εργασίας πρέπει να υπάρχει μία αναγκαία αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών, να πραγματοποιούν ένα κοινό αντικειμενικό σκοπό και να έχουν συνείδηση αυτής της ιδιότητάς τους σαν μέλη της ομάδας. Από την στιγμή αυτή η ύπαρξη της ομάδας γίνεται πλεονεκτική για κάθε μέλος. Εξ' άλλου δεν είναι ανάγκη να υπάρχει μόνο ένας σκοπός, μπορεί να υπάρχουν και άλλοι εξαρτημένοι σκοποί π.χ. ψυχαγωγικοί κλπ. Αυτοί ανήκουν σε μία ομάδα που λειτουργεί κανονικά, ικανοποιούν την βασική κοινωνική ανάγκη του να ανήκουν σε μια κοινότητα. Η ανάγκη αυτή πρέπει να αντιμετωπισθεί με ικανοποιητικό τρόπο εάν θέλει το άτομο να έχει μια σταθερή ψυχική υγεία. Γιατί μέσα στην ομάδα το άτομο έχει την δυνατότητα να εκφράσει την προσωπικότητά του με διάφορες δραστηριότητες, πράγμα που πιθανός να μην μπορούσε να πετύχει αν δεν ήταν μέλος της. Αν η κοινωνική ανάγκη του να ανήκει ο άνθρωπος κάπου με το αίσθημα της ασφάλειας που δημιουργεί και την ανάπτυξη της προσωπικότητας που προκαλεί, δεν ικανοποιηθεί από την ομάδα, τότε το άτομο προτιμά να φύγει.

Η ομάδα έχει δικούς της τρόπους για να επιτύχει τους σκοπούς της. Τα μέλη έχουν κοινές αντιλήψεις για τους σκοπούς της ομάδας. Αναπτύσσουν κοινή συμπεριφορά για την αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων. Η μεγαλύτερη απειλή για ένα μέλος είναι να αποβληθεί από την ομάδα του. Αυτό δημιουργεί ένα πολύ πικρό συναίσθημα που μπορεί καμιά φορά να αποδιοργανώνει την προσωπικότητα του εργαζόμενου. Η ομάδα είναι οργανωμένη κατά τον δικό της τρόπο. Κάθε μέλος της έχει μία θέση μέσα στην ομάδα και τα μέλη της ομάδας έχουν ένα ισχυρό δεσμό μεταξύ τους. Την σπουδαιότερη θέση μέσα στην ομάδα την κατέχει ο αρχηγός, ο ηγέτης.

Έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με την συμπεριφορά της ομάδας, η οποία εξετάστηκε και από θεωρητική και από πρακτική επίδραση στην ομαλή και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

4.5 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Ένα από τα σπουδαιότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος είναι οι σχέσεις του με την επιχείρηση όπου εργάζεται καθώς και οι συνθήκες εργασίας του. Γιατί ο κάθε εργαζόμενος το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του το περνά στην εργασία του και είναι επόμενο οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτή να έχουν άμεση επίδραση επάνω του και να επηρεάζουν ανάλογα αυτόν, θετικά ή αρνητικά σχετικά με την εργασία του. Όσο περισσότερο μια επιχείρηση καταφέρει να έχει καλές σχέσεις με τους εργαζόμενους και προσπαθούν αυτοί να εργάζονται κάτω από συνθήκες που να τους ικανοποιούν, τόσο περισσότερο καταφέρνει να τους κάνει πιο ευτυχισμένους και παραγωγικούς.

Πρέπει ο παράγοντας άνθρωπος να απασχολήσει σοβαρά την διοίκηση κάθε επιχείρησης και να δώσει να καταλάβουν οι εργαζόμενοι ότι δεν αποτελούν απλά νούμερο στα κατάστιχα της επιχείρησης, αλλά συνεργάτες οι οποίοι συντελούν στο έργο και τυγχάνουν της προσοχής και παρακολούθησης της διοίκησης.

Η επιχείρηση πρέπει να κατανοεί τα προβλήματα των εργαζομένων. Σε τυχόν διαφωνίες να βρίσκεται από κοινού μία λύση η οποία θα ικανοποιεί και τα δυο μέρη.

Η διοίκηση πρέπει να εμπνέει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, ότι είναι σε θέση να λύσει κάθε πρόβλημα και να αντεπεξέλθει στις κατά καιρούς δυσκολίες.

Με καλές δημόσιες σχέσεις και καλή επικοινωνία, μπορεί η επιχείρηση να μεταβάλλει πολύ από την σκληρότητα, και να κατευθύνει τις φυσικές δυνατότητες προς μια μεγαλύτερη ανάπτυξη, αντί για προστριβή.

Προκειμένου να λυθούν τα προβλήματα που απασχολούν τον κλάδο των εργαζομένων όσο αφορά τις σχέσεις αυτών με τους εργοδότες τους, πρέπει να υπάρξει διάλογος ειλικρινής και πραγματικός. Γιατί όσο πιο ψύχραιμοι και λογικοί είναι οι άνθρωποι, τόσες περισσότερες ελπίδες έχουν να βρουν μια λύση στις διαφορές τους.

Πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν καταργήσει συνθήκες οι οποίες έδιναν στον εργαζόμενο την εντύπωση του συνεχούς ελέγχου και το αίσθημα της καταπίεσης, πράγμα που δημιουργούσε άγχος

στους εργαζόμενους και είχαν δυσμενή αντίκτυπο στην εργασία τους με το να τους απαλλάξουν από την υποχρέωση π.χ. να χτυπούν κάρτα κατά την άφιξη και την αποχώρησή τους από την εργασία ή με το να έχουν λιγότερο έλεγχο, είχε σαν αποτέλεσμα να δημιουργήσουν στους εργαζόμενους αναπτυσσόμενο αίσθημα ευθύνης απέναντι στους εαυτούς τους και της εργασίας τους, αύξηση δηλαδή της αποδοτικότητας της εργατικότητας των εργαζομένων και στην αύξηση της υπευθυνότητάς τους.

Τείνει δηλαδή σήμερα να εγκαταλειφθεί το αυταρχικό σχήμα, και υπάρχει τάση παραδοχής της ανθρώπινης πλευράς στην έννοια της διοικητικής του προσωπικού, και αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι στις διάφορες θέσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων, έχουν διαφορετικές προσδοκίες από τους επικεφαλείς των επιχειρήσεων, είναι περισσότερο μορφωμένοι και με διαφορετικές απόψεις για την εξουσία και την διοίκηση.

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

4.6 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.

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

Οι πρώτοι παράγοντες καλούνται κίνητρα ή εσωτερικοί παράγοντες. Σε αυτούς περιλαμβάνονται:

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

Όταν αυτοί οι παράγοντες πέσουν κάτω από ένα ελάχιστο ανεκτό όριο, τότε δεν υπάρχει ικανοποίηση αλλά και η συμβολή τους στη δημιουργία δυσαρέσκειας είναι πολύ μικρή.

Οι δεύτεροι παράγοντες καλούνται παράγοντες συντήρησης. Σε αυτούς περιλαμβάνονται:

- Η πολιτική και η διοίκηση του οργανισμού.
- Η εποπτεία.
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις, και
- Οι συνθήκες εργασίας.

Όταν υπάρχουν οι παράγοντες αυτοί, η κατάσταση αυτή θεωρείται κανονική, όταν όμως λείψουν δημιουργείται δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες

συντήρησης αναφέρονται στο περιβάλλον της εργασίας, ενώ οι παράγοντες κίνητρα στην ίδια εργασία. Όταν οι παράγοντες συντήρησης πέσουν κάτω από τα επίπεδα εκείνα που ο εργαζόμενος θεωρεί σαν ελάχιστα ανεκτό, τότε αρχίζει η δυσαρέσκεια.

Στα επίπεδα αυτά ή πάνω από αυτά δεν υπάρχει δυσαρέσκεια, αλλά ούτε και ικανοποίηση.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις παρατηρούμε ότι στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας η εργασία είναι λιγότερο εργασία ρουτίνας και οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό το αίσθημα ικανοποίησης και της εσωτερικής πληρότητας. Τα κίνητρα για την εργασία των εργαζομένων στα υψηλά κλιμάκια μιας επιχείρησης είναι περισσότερο ψυχολογικά παρά οικονομικά. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που είναι στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, δύσκολα απολαμβάνουν από την εργασία τους την εσωτερική πληρότητα, τουλάχιστον στο βαθμό που την απολαμβάνει το προσωπικό της προηγούμενης κατηγορίας.

Για τους εργαζόμενους στη βάση του οργανισμού τα κίνητρα είναι περισσότερο εξωτερικά παρά ψυχολογικά δηλαδή εργασία για την κάλυψη βιοτικών αναγκών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι δεν έχουν την ευχέρεια για πλήρη ανάπτυξη των ικανοτήτων τους με συνέπεια την ικανοποίησή τους από την εργασία. Έτσι οι εργαζόμενοι αυτοί είναι δυνατόν να δοκιμάσουν εντονότερο το αίσθημα της ανίας και της απογοήτευσης, γιατί είναι υποχρεωμένοι να ασχολούνται με απλές και επαναλαμβανόμενες εργασίες οι οποίες ενισχύουν το αίσθημα της μονοτονίας.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση του ενδιαφέροντος για εργασία με συνέπεια την αύξηση του κόστους των προϊόντων, την αύξηση των απουσιών από την εργασία, την μη κατάλληλη

αξιοποίηση των μηχανών, την σπατάλη υλικού, την αύξηση των ατυχημάτων κλπ.

Επομένως ένα από τα κυριότερα καθήκοντα ενός ικανού προϊσταμένου, είναι ο περιορισμός στο ελάχιστο όλων εκείνων των συνθηκών που προκαλούν ανία. Ανία είναι η ελάττωση του ενδιαφέροντος για εργασία, σε αντίθεση με την κόπωση που είναι η ελάττωση της ικανότητας για εργασία. Η κόπωση είναι οργανική ανικανότητα για εργασία, ενώ η ανία είναι ανικανότητα χωρίς καμία φυσιολογική βάση. Η μονότονη εργασία που επαναλαμβάνεται συνέχεια καθώς και άλλοι παράγοντες όπως η ένταση της προσοχής που χρειάζεται για την συγκεκριμένη εργασία, οι πιθανότητες που χρειάζονται για την εκτέλεση της εργασίας, οι πιθανότητες που χρειάζονται φυσικό περιβάλλον, ο βαθμός συμμετοχής στην εργασία προκαλούν στον εργαζόμενο ανία και ψυχολογική φθορά. Ακόμη η ανία παρουσιάζει μεγαλύτερη αύξηση μεταξύ των εργαζομένων που η εργασία τους είναι κατώτερη από το επίπεδο των ικανοτήτων τους και δεν παρέχει κίνητρα για παραπέρα εξέλιξη. Η μονοτονία και η έλλειψη κινήτρων είναι οι κυριότερες αιτίες που οι εργαζόμενοι πολλές φορές εγκαταλείπουν την εργασία τους.

Επομένως συμπεραίνουμε ότι κάθε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να δημιουργήσει ένα κατάλληλο διοικητικό κλίμα που να προσφέρεται τόσο για την ικανοποίηση των φυσιολογικών, όσο και των ψυχολογικών αναγκών του προσωπικού. Σ' αυτό συμβάλλουν τόσο η ίδια η εργασία, όσο και οι διευθύνοντες τις επιχειρήσεις.

4.7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

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

- 1) Εξασφάλιση καλύτερων συνθηκών εργασίας όπως άνεση χώρου, δυνατότητα ανάπαυσης, προστασία της υγείας των εργαζομένων κλπ.
- 2) Εξασφάλιση κοινωνικής αναγνώρισης από την εργασία στην επιχείρηση.
- 3) Εξασφάλιση παραδεκτού από τους εργαζόμενους επιπέδου μισθού και πρόσθετων οικονομικών πόρων.
- 4) Εξασφάλιση δίκαιης μεταχείρισης σε θέματα πειθαρχίας, συνεργασίας κ.α.
- 5) Επιλογή, προαγωγή και μετακίνηση του προσωπικού με βάση την αξία, ικανότητα και εργατικότητα αυτού.
- 6) Δεν πρέπει να πληγώνεται η ευαισθησία των εργαζομένων προκαλώντας τους αισθήματα πίκρας, δυσαρέσκειας που είναι ανασταλτικός παράγοντας εργασιακής απόδοσης.
- 7) Έπαινος για την απόδοση των εργαζομένων.
- 8) Δημιουργία θερμής ατμόσφαιρας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.
- 9) Προθυμία εκ μέρους της διοίκησης για τη διόρθωση τυχόντων σφαλμάτων και αδικιών όσο αφορά την εργασία αυτή θα πρέπει:
 - α) Να σέβεται τη ζωή και τη υγεία του εργαζόμενου.
 - β) Να αφήνει ελεύθερο χρόνο για ανάπαυση και αναψυχή.
 - γ) Να επιτρέπει στον εργαζόμενο να υπηρετεί την κοινωνία πραγματοποιώντας ταυτόχρονα και αναπτύσσοντας τις προσωπικές του ικανότητες.

Για την δημιουργία στοιχείων ικανοποίησης των εργαζομένων το Διεθνές Γραφείο Εργασίας προτείνει:

- Καλύτερες αμοιβές.
- Ασφάλεια απασχόλησης.
- Δυνατότητες προώθησης.
- Δημιουργία αισθήματος ότι ο εργαζόμενος αποτελεί μέρος μιας κοινωνικής ομάδας και την αίσθηση ότι δημιουργεί με την εργασία του κάτι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

5.1 ΓΕΝΙΚΑ

Συχνά οι άνδρες χρησιμοποιούν την θέση εξουσίας που τυχόν έχουν, είτε στην εργασία είτε σε άλλους χώρους, για να εκμεταλλευθούν τις γυναίκες. Εκείνες από την πλευρά τους σπανίως αντιδρούν. Πολλές γυναίκες αναφέρουν ότι υπήρξαν κάποτε ή είναι σε τακτική βάση θύματα σεξουαλικών εκβιασμών από άνδρες οι οποίοι κατέχουν θέση εξουσίας, όπως ο εργοδότης στην εργασία.

Ο όρος «σεξουαλική παρενόχληση» διευκρινίστηκε στις 29 Μαΐου 1990 όπου το Συμβούλιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων ψήφισε τις βάσεις για τον ορισμό της σεξουαλικής παρενόχλησης που χαρακτηρίστηκε ως "ανεπιθύμητη συμπεριφορά σεξουαλικής φύσης και λοιπές μορφές συμπεριφοράς, βασισμένες στο σεξ, οι οποίες θίγουν την αξιοπρέπεια της γυναίκας και του άνδρα στην εργασία». (Αρχείο Γ.Σ.Ε.Ε.)

5.2 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΗΣ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ

Η σεξουαλική παρενόχληση είναι ένα πολύ παλιό κοινωνικό φαινόμενο, ένα σύνθετο πρόβλημα, που για διαφορετικούς λόγους και από έλλειψη ενδιαφέροντος είχε καλυφθεί από ένα πέπλο σιωπής και κοινής αποδοχής. Από τη στιγμή που έγινε σαφής η έκταση του προβλήματος και οι οικονομικές κυρίως συνέπειες, που προκύπτουν από τη μείωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων που εργάζονται σε ένα τέτοιο περιβάλλον, το πρόβλημα άρχισε να αντιμετωπίζεται σοβαρά ακόμη και από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα.

Πολλές φορές το φαινόμενο εξετάζεται κάτω από το πρίσμα των προσωπικών σχέσεων, ενώ οι κοινωνικοί παράγοντες της πράξης αποσιωπούνται. Για να εκβαθύνει κανείς στο πρόβλημα πρέπει να ανατρέξει ιστορικά στην εποχή της βιομηχανικής επανάστασης και

στην μαζική είσοδο των γυναικών στους χώρους εργασίας. Το 1991, το Υφυπουργείο Κοινωνικής Χειραφέτησης του Βελγίου, με πρωτοβουλία της τότε Υφυπουργού και σημερινής Υπουργού κα Σμετ, δημοσίευσε μια ιστορική ανάλυση του φαινομένου της σεξουαλικής παρενόχλησης που βασίστηκε σε δύο έρευνες που έγιναν τον 19^ο αιώνα.

« Η πρώτη έρευνα έγινε το 1843 για τις συνθήκες ζωής της εργατικής τάξης και η δεύτερη 1886. Και οι δύο έρευνες έχουν αφιερώσει ένα μεγάλο μέρος της μελέτης τους στην ηθική της εργατικής τάξης όπου η συνύπαρξη των φύλων στο χώρο εργασίας της απασχολεί και τίθεται το ερώτημα της μεικτής εργασίας σαν κάτι καινούριο για τα υπάρχοντα δεδομένα.

Εξετάζοντας τις έρευνες, ανακαλύπτει κανείς κρούσματα «σεξουαλικής παρενόχλησης» που δεν χαρακτηρίζονται όμως έτσι. Από την έρευνα φαίνεται ότι οι επιστάτες έκαναν κατάχρηση της εξουσίας τους για να εκβιάσουν την εύνοια των νεαρών εργατριών, που εργάζονταν κάτω από τις διαταγές τους. Στα εργοστάσια που παρουσιάζονταν αυτά τα φαινόμενα, όλοι οι εργάτες το ήξεραν και το παράδειγμα των ανωτέρων τους, ήταν ιδιαίτερα μεταδοτικό. Από την έρευνα βγαίνει καθαρά η κοινωνική προέκταση του προβλήματος, όπως η φτώχεια, η συνθήκες διαβίωσης, η έλλειψη παιδείας κλπ. Φαίνεται καθαρά η κοινωνικό – οικονομική εξάρτηση των γυναικών και η ανισότητά τους μπροστά στον νόμο».

Τα πρότυπα που κυριαρχούν στις σημερινές δυτικές κοινωνίες έχουν αλλάξει, δεν αντανakλούν δεσμούς κυριαρχίας και υποταγής και βαδίζουν προς την πλήρη ισότητα. Γι' αυτό το σημερινό φαινόμενο της σεξουαλικής παρενόχλησης ανήκει πλέον στον τομέα της βίας, μέσω της οποίας η γυναίκα επαναφέρεται στην παλαιά θέση υποταγής. Ο κοινωνικός περίγυρος και η σχέση άνδρας / γυναίκα αλλάζει και ως αποτέλεσμα κάθε πράξη ή αναφορά στις προηγούμενες σχέσεις, θα θεωρηθεί ως μια πράξη βιασμού της προσωπικότητας της γυναίκας.

Η σεξουαλική παρενόχληση είναι ένα επικίνδυνο κοινωνικό φαινόμενο γιατί είναι τροχοπέδη στην πραγμάτωση της ουσιαστικής ισότητας. Παραμένει μέσο περιορισμού της ισότητας στέλλοντας τη γυναίκα πίσω στο «φύλο» της, σαν στοιχείο ελλειμματικό, αφού χρησιμοποιείται στους χώρους ανδρικής εργασίας ως μέσο εκβιασμού για την διατήρηση της θέσης της ή ακόμη όταν πρόκειται για συναδέλφους, για τη διαιώνιση της κυριαρχίας, της προαγωγής και της συμβολικής ανωτερότητας.

Έτσι η ανδρική εξουσία για να διατηρήσει την ανισότητα στις θέσεις εργασίας και στους μισθούς και βρισκόμενη σε αδυναμία να προβάλλει το επιχείρημα της ανισότητας του μυαλού χρησιμοποιεί το τελευταίο χαρτί που έχει στο παιχνίδι της, την σεξουαλική παρενόχληση. Αυτό γίνεται ακόμη πιο επικίνδυνο όταν καλλιεργεί στις γυναίκες την νοοτροπία ότι μπορούν να επωφεληθούν από το παιχνίδι αυτό για την επαγγελματική τους άνοδο.

5.3 ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΗΣ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Η σεξουαλική παρενόχληση έχει την πηγή της σε ποικίλες αιτίες αλλά οι πιο βασικές και γενικές είναι η έκλυση των ηθών, η οικονομική κρίση, η ανεργία που μετατρέπει σε ανισότιμα άτομα τους πολίτες μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και η ατιμώρητη καταπάτηση των ανθρώπινων συνταγματικών και νομοθετικά κατοχυρωμένων δικαιωμάτων των γυναικών, από άτομα που έχουν ισχυρές θέσεις στο χώρο εργασίας.

Επικουρικά τα αίτια που συμβάλλουν στη γενικότερη υποβάθμιση της γυναίκας στην κοινωνία, στην κατοχή οικονομικής και ιεραρχικής δύναμης κύρια από άνδρες και στην εξάρτηση της γυναίκας στην κοινωνία, και στην εξάρτηση της γυναίκας από την εργασία σε συνδυασμό με την εκμετάλλευση στην οποία αυτή υποβάλλεται.

Από το πρόβλημα αυτό δεν εξαιρούνται φυσικά ούτε οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπου υπάρχουν κρούσματα με όλες τις ιδιομορφίες τους. Έτσι, σε ορισμένες πολύ μικρές επιχειρήσεις η πρόσληψη μιας γυναίκας μπορεί ακόμα να αποτελέσει εκβιαστικό μέσο για σεξουαλικές παραχωρήσεις προς τον εργοδότη. Το ίδιο και η

διατήρηση της θέσης εργασίας. Συχνά, απολύσεις εργαζομένων γυναικών έχουν ως πραγματική, αλλά μη ομολογημένη αιτία, την άρνηση της γυναίκας να ενδώσει σε εκβιασμούς, ενώ ένα σχετικά μικρότερο κομμάτι έχει αιτία τη διακοπή προηγούμενης σεξουαλικής σχέσης. (Αρχείο Γ.Σ.Ε.Ε.)

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις το πρόβλημα έχει εντελώς διαπροσωπική μορφή εργοδότη – εργαζόμενης και περικλείεται από πολλούς παράγοντες όπως η εμπορική εμφάνιση, οι οποιεσδήποτε υποσχέσεις για «σοβαρές προθέσεις», οι διαθέσεις, η κουλτούρα και η οικονομική ευρωστία των εργοδοτών. Η όλη υπόθεση του εκβιασμού και της παρενόχλησης παίρνει συνήθως πιο «συναισθηματικές» και «ανθρώπινες» μορφές, αφού η απόσταση είναι μικρή και η φιλοδοξία για άνοδο και εξέλιξη στο χώρο εργασίας δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αντάλλαγμα ή εκβιαστικό μέσο. Αντεπιδραστικά αίτια που φρενάρουν κάπως το φαινόμενο είναι ο φόβος του εργοδότη από τις προσωπικές ευθύνες, από το διασυρμό στο στενό περιβάλλον και από την ευκολία αποκάλυψης της παρενόχλησης.

Σε μεσαίες επιχειρήσεις η παρενόχληση παίρνει άλλες μορφές και αποκτά ιεραρχία και μαζικότητα. Έτσι, ο πρακτικός εκβιασμός και η παρενόχληση μπορεί να ασκείται από πλήθος ατόμων που κατέχουν κάποια θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης. Σιωπηλά μάλιστα, παρατηρείται μία κατάταξη όπου ο συνδυασμός εμφάνισης, προσωπικότητας και θέσης εργασίας αποτελεί στοιχείο, σε πιο κλιμάκιο ιεραρχίας αντιστοιχεί το δικαίωμα της σεξουαλικής παρενόχλησης.

Η ανισοτιμία μεταξύ των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τροφοδοτεί την σεξουαλική παρενόχληση και παράγει δικαιώματα καταπάτησης της γυναικείας προσωπικότητας.

Η ίδια γυναίκα με την ίδια εμφάνιση και προσόντα, όταν ζητάει δουλειά γίνεται αντικείμενο επιθετικότητας από πληθώρα ανδρών, ενώ όταν μετατραπεί σε στέλεχος ή ακόμα περισσότερο σε εργοδότη, προκαλεί τον πανικό, τον φόβο στους ίδιους τους άνδρες.

Έτσι κατοχυρώνονται τα κλιμάκια και στη μορφή της ιεραρχίας, αντιστοιχούν μόνο οι καλοί συνδυασμοί που συνήθως είναι νέες γυναίκες επιστήμονες ή πανεπιστημιακής μόρφωσης με σπουδαία εμφάνιση και υψηλή θέση εργασίας. Αλλά και οι ιδιαίτερες γραμματείες, η επιλογή των οποίων συνδέεται πολλές φορές με μια

συγχυσμένη αντίληψη για τις εργασιακές σχέσεις και μη, αποκτήσεις στις οποίες πρέπει να ανταποκρίνεται η υποψήφια.

Οι εκβιασμοί στις μεσαίες επιχειρήσεις ξεκινούν από την απλή πρόσληψη και φτάνουν μέχρι τον μισθό, τα πριμ της ιεραρχικής εξέλιξης και τις ανθρώπινες φιλοδοξίες για άνοδο, έχουν μαζικότητα και δεν αφορούν γυναίκες με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Τέλος η σεξουαλική παρενόχληση γυναικών στο χώρο εργασίας είναι ένα διαδεδομένο καθημερινό φαινόμενο που παίρνει από τις πιο απλές και τις πιο επιθετικές εκβιαστικές μορφές. Θα πρέπει να σημειωθούν όμως και οι περιπτώσεις σεξουαλικής παρενόχλησης στο χώρο δουλειάς που δεν συμβαίνουν τόσο συχνά, όπως η χρήση σεξουαλικών μέσων ή υποσχέσεων από μέρους γυναικών προς άνδρες με σκοπό να αποσπάσουν εργασιακά ανταλλάγματα.

5.4 ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ /ΤΗΣ ΕΡΓΑΤΗ /ΤΡΙΑΣ.

Με συνεργό την πολιτεία που σχεδόν πάντα εγκρίνει τους κανονισμούς των επιχειρήσεων, διαφυλάσσονται τα συμφέροντα των εργοδοτών κυρίως σε βάρος των γυναικών, σε όλη τη διάρκεια της εργασιακής σχέσης αλλά και κατά την έξοδο των γυναικών από την επιχείρηση.

Γενικά είναι αποδεκτό ότι ο εργοδότης μέσα στην υποχρέωση πρόνοιας που έχει στα πλαίσια του διευθυντικού του δικαιώματος, έχει και την υποχρέωση να πάρει τα αναγκαία μέτρα κατά το νόμο ή κατά του κανονισμού της επιχείρησης ώστε να σταματήσει η παρενόχληση της εργαζόμενης ή να τιμωρηθεί ο δράστης σύμφωνα με τις γενικές διατάξεις. Ο εργοδότης όμως χρησιμοποιεί την αντρική του επιβολή για να υπενθυμίζει έστω και έμμεσα στην εργαζόμενη πως είναι γυναίκα.

Ωστόσο η συμπεριφορά του / της εργοδότη / τριας, πρέπει να είναι αξιοπρεπείς και να μην καθορίζεται από τις προσωπικές του / της απόψεις και προτιμήσεις. Σύμφωνα με την αρχή του σεβασμού της προσωπικότητας των εργαζομένων, ο / η εργοδότης / τρια έχει υποχρέωση να σέβεται τη προσωπικότητα του εργαζόμενου και να του φέρεται με ευγένεια. Δεν επιτρέπεται π.χ. να του αναθέσει κατώτερη δουλειά από αυτή που κάνει για να τον μειώσει, να του

ζητά ερωτικές σχέσεις απειλώντας ότι θα τον απολύσει και να κάνει απρεπείς χειρονομίες σε βάρος του, να διαδίδει ότι είναι ανίκανος στη δουλειά του και να μιλά με υβριστικό τρόπο και γενικά οποιαδήποτε άλλη ενέργεια που μπορεί να προσβάλλει την προσωπικότητα του εργαζόμενου.

Σε όλες τις περιπτώσεις που ο / η εργοδότης / τρια συμπεριφέρεται με τον παραπάνω τρόπο δίνεται το δικαίωμα στον εργαζόμενο:

- να τον / την καταγγείλει στο σωματείο του,
- να καταγγείλει το γεγονός είτε στα γραφεία ισότητας που λειτουργούν στις επιθεωρήσεις εργασίας, είτε κατευθείαν στην επιθεώρηση εργασίας.
- να ζητήσει χρηματική ικανοποίηση για ηθική βλάβη με δικαστικό τρόπο.

5.5 ΟΙ ΕΠΠΙΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΗΣ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Το φύλο είναι ο καθοριστικός παράγοντας για το θύμα. Θύματα της σεξουαλικής παρενόχλησης είναι κυρίως γυναίκες, που σημαίνει ότι τους επιβάλλονται συνθήκες εργασίας διαφορετικές από εκείνες των ανδρών, με αποτέλεσμα η θέση τους να είναι δυσμενέστερη από των ανδρών στο χώρο εργασίας.

Το πρόβλημα της σεξουαλικής παρενόχλησης γίνεται μεγαλύτερο και εξαιτίας δύο παραγόντων. Ο πρώτος αφορά την γυναικεία ανεργία που είναι υψηλότερη της ανδρικής κατά 4 ως 5% και ο δεύτερος έχει σχέση με τη διαφορά γυναικείων και ανδρικών ημερομισθίων που κυμαίνεται από 6,8 % (για τους χειρώνακτες) και ως 25 % (για τα διευθυντικά στελέχη).

Σχετικά με το περιεχόμενο των παρενοχλήσεων διαπιστώθηκε ότι σ' αυτές περιλαμβάνονται όλες οι μορφές "περιποιήσεων" ή προτάσεων, μη επιθυμητών, συγκεχυμένης σεξουαλικότητας που προκαλούν αδιέξοδο ή φόβο και που είναι ικανές να απειλήσουν την ηρεμία και την εργασία της εργαζόμενης. Μπορεί να εκδηλώνεται με λόγια ή χειρονομίες, με ανεπίτρεπτες επαφές, με επίμονες προτάσεις, με απειλές, πιέσεις, φάρσες αλλά και με επίδειξη πορνογραφικού υλικού καθώς και με σεξουαλικές επιθέσεις.

Οποιαδήποτε μορφή και αν έχει η σεξουαλική παρενόχληση, εφόσον δεν γίνεται χωρίς την συναίνεση του θύματος, είναι μονομερής, καταναγκαστική και επηρεάζει αρνητικά τις συνθήκες τις εργασίας και της ζωής της εργαζόμενης, της απόδοσής της καθώς και τις ευκαιρίες προαγωγής της.

Δράστης της παρενόχλησης είναι ανάλογα με τις περιστάσεις, ο εργοδότης, ο επιθεωρητής, ο επόπτης, ένας πελάτης αλλά και ο συνάδελφος της εργαζόμενης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

«ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»

6.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η ανεργία έχει αναδειχθεί τα τελευταία 10 χρόνια σαν το κυρίαρχο κοινωνικό πρόβλημα των ανεπτυγμένων καπιταλιστικών χωρών, λόγω της ραγδαίας αύξησης της στις χώρες αυτές. Στη χώρα μας εκατοντάδες χιλιάδες, άντρες και γυναίκες, ικανοί για εργασία, είναι καταδικασμένοι σήμερα σε αναγκαστική αργία και άλλες εκατοντάδες χιλιάδες υποαπασχολούνται.

Εννοείται ότι η ανεργία ήταν πάντα μάστιγα για τους εργαζόμενους. Στην εποχή μας όμως πήρε άλλες ποιοτικές διαστάσεις. Από έλλειψη απασχόλησης απειλούνται ολόκληρες μελλοντικές νέες γενιές να μείνουν έξω από την οικονομική δραστηριότητα.

Το ΣΤΡΕΣ της ανεργίας και έλλειψης απασχόλησης, η αβεβαιότητα για το αύριο, συνέχει άνεργους και απασχολούμενους. Η δουλειά έχει γίνει σήμερα για πολλούς άπιαστο όνειρο. Στις μέρες μας περίπου 10% του εργατικού δυναμικού της χώρας έχει αποκλειστεί άμεσα από την παραγωγική διαδικασία και τις υπηρεσίες. Οι απολύσεις έχουν πάρει πρώτοφανείς διαστάσεις. Στα χρόνια 1975 – 1987, σύμφωνα με τα επίσημα στατιστικά στοιχεία (εγγεγραμμένες απολύσεις) έγιναν 2.426.146 απολύσεις.

Η ανεργία έχει πλήξει περισσότερο από κάθε άλλη φορά την νέα γενιά, τις γυναίκες, τους ειδικευμένους εργαζόμενους και επιστήμονες. Το ποσοστό των νέων ανέργων κάτω των 30 χρόνων ξεπερνά το 60 % όλων των ανέργων του τόπου. Οι γυναίκες έχουν το προνόμιο να είναι πρώτες στις απολύσεις και οι τελευταίες στις προσλήψεις.

Μελλοντικά η κατάσταση στην αγορά εργασίας της εργατικής δύναμης περιπλέκεται και θα οξύνεται, γιατί η εισβολή των επιτευγμάτων της νέας τεχνικής και τεχνολογίας, της μικροηλεκτρονικής, της ρομποτικής, και πληροφορικής δεν εισάγεται μόνο στους κλάδους της βιομηχανίας και γενικά στον τομέα της υλικής παραγωγής, μα εντατικά διεισδύουν οι νέες τεχνολογίες και

στις υπηρεσίες, με συνέπεια να μην μπορούν να βρουν δουλειά αυτοί που αποδεσμεύονται από την εργασιακή διαδικασία σε άλλους κλάδους της οικονομίας.

6.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι τεχνολογικές εξελίξεις που διεισδύουν ολοένα και περισσότερο στην παραγωγική διαδικασία, ως μέσα βελτίωσης της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και των εθνικών οικονομιών, βρίσκονται στο υπόβαθρο των εξελίξεων που συντελούνται στην αγορά εργασίας.

Επίσης συμβάλλουν στην διαφοροποίηση των ειδικοτήτων, των γνώσεων, των ικανοτήτων καθώς και των μορφών απασχόλησης ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες. Οι πιέσεις της αγοράς εργασίας στην Ελλάδα έχουν ήδη εμφανισθεί από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Η ικανότητα του παραγωγικού συστήματος να αυξάνει τις θέσεις εργασίας εμφανίζεται αρκετά περιορισμένη. Άρα η ανεργία στον ορίζοντα του 2000 σταδιακά θα αυξάνεται.

Οι εξελίξεις αυτές στην αγορά εργασίας που ιδιαίτερα αποτυπώνουν την ανεργία και ειδικότερα των νέων (αποφοίτων λυκείου, Τ.Ε.Ι. και Α.Ε.Ι.) και των γυναικών συνοδεύονται και από την επέκταση της μερικής απασχόλησης, της εργασίας κατ' αποκοπή, της παράνομης απασχόλησης νέων, μεταναστών κλπ.

Οι εξελίξεις αυτές στην αγορά εργασίας, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το 25% των ανέργων είναι πτυχιούχοι Τ.Ε.Ι. και Α.Ε.Ι., τροφοδοτούν με επιχειρήματα όσους πολιτικούς και πανεπιστημιακούς υποστηρίζουν στη χώρα μας την αλλαγή προσανατολισμού του πανεπιστημίου προς την κατεύθυνση παροχής επαγγελματικής εκπαίδευσης και άμεσης σύνδεσης με τις βραχυχρόνιες ανάγκες της αγοράς εργασίας.

Η παρατήρηση αυτή σημαίνει την υποβάθμιση της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης με την εγκαθίδρυση της σχέσης «πανεπιστήμιο – αγορά». Αντίθετα, θεωρούμε ότι η πανεπιστημιακή κοινότητα μπορεί και έχει ακαδημαϊκό και κοινωνικό καθήκον να αξιοποιήσει τις εξελίξεις της τεχνολογίας, της παραγωγής και της αγοράς εργασίας με την ανάπτυξη των αναγκαίων προϋποθέσεων ενδυνάμωσης της σχέσης πανεπιστημίου – κοινωνίας.

Από την άποψη αυτή είναι χαρακτηριστικά τα αποτελέσματα μιας έρευνας του Ο.Ο.Σ.Α., σύμφωνα με τα οποία σε μια χώρα με 10 % ανεργία το 6% οφείλεται σε διαρθρωτική κρίση (επενδύσεις, ανάπτυξη κτλ), το 2% σε αλλαγές επαγγελμάτων και το υπόλοιπο 2% στη σχέση εκπαιδευτικού συστήματος και αγορά εργασίας.

Αυτό σημαίνει ότι η αύξηση της απασχόλησης και η πρόσβαση στην αγορά εργασίας αναφέρεται στο 4% των ανέργων και εξαρτάται από την ικανότητα της πολιτικής απασχόλησης να προσδιορίσει τις μεσοπρόθεσμες ανάγκες της αγοράς εργασίας και να οργανώσει αποτελεσματικές δομές εκπαίδευσης και κατάρτισης οι οποίες θα ανταποκρίνονται στις ειδικότητες με την μεγαλύτερη ζήτηση στην αγορά εργασίας.

Στην κατεύθυνση αυτή οι σχετικές έρευνες στην Ελλάδα έχουν αναδείξει ότι επαγγέλματα που θα παρουσιάσουν στον ορίζοντα του 2005 αυξημένη ζήτηση αναφέρονται στα εξής: πληροφορική, τηλεπικοινωνίες, μηχανολογία – ηλεκτρολογία, μηχανική, γραφικές τέχνες, τεχνολογίες τροφίμων και ποτών, διοίκηση επιχειρήσεων, χρηματοοικονομική, κοστολόγηση, προώθηση προϊόντων, ποιοτικό έλεγχο, χημική βιομηχανία, πετρελαιοειδή, φυσικό αέριο, κοινωνικές υπηρεσίες, φυσική αγωγή και αθλητισμό, ξένες γλώσσες, περιβάλλον, οικολογία και τουρισμό.

6.3 ΟΙ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ.

Τον Ιανουάριο του 1995 με πρωτοβουλία των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας, Εργασίας, Βιομηχανίας Ενέργειας και Τεχνολογίας συστήθηκε επιτροπή εμπειρογνομόνων με σκοπό την μελέτη μέτρων για την αντιμετώπιση της ανεργίας στην χώρα μας. Στη διαμόρφωση των θέσεων της επιτροπής εκλήθησαν να συμμετέχουν σε μια πρώτη φάση διαλόγου κοινωνικοί φορείς, οργανισμοί και Υπουργεία με τις προτάσεις τους. Το πόρισμα της επιτροπής ολοκληρώθηκε τον Μάρτιο του 1995 και κατατέθηκε στην Οικονομική Κοινωνική Επιτροπή (Ο.Κ.Ε.). Η Ο.Κ.Ε. μετά από συνεδριάσεις κατέληξε στα συμπεράσματά της, υιοθετώντας μεγάλο μέρος των προτάσεων της επιτροπής αλλά και διευρύνοντας το φάσμα της προβληματικής και των προτεινόμενων δράσεων. Με βάση τη γνωμοδότηση της Ο.Κ.Ε. , η κυβέρνηση προχώρησε στην τελική διαμόρφωση των μέτρων για την αντιμετώπιση της ανεργίας και την στήριξη της απασχόλησης που παρουσιάζονται σήμερα. Τα μέτρα αυτά επιχειρούν μία εξυγιαντική παρέμβαση στην αγορά εργασίας, τη διευκόλυνση των ανέργων στην αναζήτηση και εξεύρεσης εργασίας, την αναβάθμιση της ποιότητας του εργατικού δυναμικού και την παροχή κινήτρων για την πρόσληψη ανέργων. Ιδιαίτερα τα μέτρα στοχεύουν στην αντιμετώπιση της ανεργίας των νέων.

6.3.1 Το πλαίσιο εφαρμογής της νέας διαρθρωτικής πολιτικής της απασχόλησης.

Η αντιμετώπιση της ανεργίας και η αύξηση της απασχόλησης δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν ανεξάρτητα από τη γενικότερη πορεία της οικονομίας. Υψηλός πληθωρισμός, μεγάλα δημοσιονομικά ελλείμματα και υψηλό χρέος δεν διαμορφώνουν ευνοϊκό περιβάλλον για την οικονομική ανάπτυξη και την μείωση της ανεργίας.

Το αναθεωρημένο πρόγραμμα σύγκλισης της Ελληνικής οικονομίας (1994-1999) που εφαρμόζει η κυβέρνηση διαμορφώνει το μακροοικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο είναι δυνατό να οικονομηθούν οι προϋποθέσεις για την επίτευξη υψηλών διατηρήσιμων ρυθμών ανάπτυξης και περιορισμού της ανεργίας.

Ωστόσο όπως αποδεικνύει η πρόσφατη διεθνής εμπειρία σε πολλές χώρες, η επίτευξη συνθηκών μακροοικονομικής σταθερότητας ή ακόμα και επίτευξη υψηλών ρυθμών ανάπτυξης αποτελούν αναγκαίες αλλά όχι και ικανές συνθήκες για την μείωση της ανεργίας.

Απαιτείται επίσης και η λήψη διαρθρωτικών μέτρων που αποβλέπουν στην αντιμετώπιση των ανισορροπιών στην αγορά εργασίας, στην απόληψη των δυσχερειών αντίστοιχων ανέργων, και κενών θέσεων εργασίας, στην αναβάθμιση της ποιότητας του εργατικού δυναμικού και την παροχή κινήτρων για τη δημιουργία θέσεων εργασίας για την απορρόφηση των ανέργων. Στην κατεύθυνση αυτή η κυβέρνηση προχωρά στην εφαρμογή μιας νέας διαρθρωτικής πολιτικής για την αντιμετώπιση της ανεργίας και την προώθηση της απασχόλησης.

6.3.2. Η νέα διαρθρωτική πολιτική.

Χαρτογράφηση αγοράς εργασίας (μέσω της καταγραφής του εργατικού δυναμικού και των θέσεων εργασίας) και παρακολούθηση των εξελίξεων σε αυτή με την εγκατάσταση στον Ο.Α.Ε.Δ. πλήρους μηχανογραφικού συστήματος και την επέκταση του δικτύου των Κέντρων προώθησης Απασχόλησης.

Ενοποίηση της πολιτικής επιδότησης της ανεργίας και των πολιτικών προώθησης της απασχόλησης μέσω της έκδοσης κουπονιών εργασίας εναλλακτικών χρήσεων.

Θέσπιση κάρτας εργασίας για το σύνολο του εγχώριου και αλλοδαπού εργατικού δυναμικού.

Διερεύνηση των φορέων κατάρτισης με την συμμετοχή επιχειρήσεων.

Ενθάρρυνση της επαγγελματικής και γεωγραφικής κινητικότητας των εργαζομένων και των ανέργων.

Εφαρμογή προσυνταξιοδοτικών προγραμμάτων για ηλικιωμένους άνεργους.

Καθιέρωση ειδικών κινήτρων για την απασχόληση νέων ανέργων και την αντιμετώπιση της ανεργίας σε ιδιαίτερα βεβαρημένες περιοχές.

Οργανωτικός και λειτουργικός εκσυγχρονισμός του Ο.Α.Ε.Δ.

Καθιέρωση της αυξημένης συμμετοχής των εκπροσώπων των κοινωνικών εταίρων στη διοίκηση του Ο.Α.Ε.Δ.

6.4 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΕΡΓΙΑ

Ακριβώς εδώ δημιουργείται η τάση συσσωμάτωσης των εργαζομένων σε συνδικάτα – συλλόγους για την διεκδίκηση και επίλυση κοινών συμφερόντων τους. Αυτή η μορφή του εργατικού αγώνα ονομάζεται συνδικαλισμός.

Ο συνδικαλισμός υπάρχει για να δρα, να μάχεται, να παρεμβαίνει αγωνιστικά με σκοπό την υπεράσπιση των συμφερόντων των εργαζομένων, και την ανύψωση της θέσης τους στο χώρο εργασίας και στην κοινωνία. Αυτό όμως δεν αρκεί πια. Και τούτο γιατί καθώς οι εξελίξεις αλλάζουν την θέση των εργαζομένων στην οικονομία και στην κοινωνία, στον ίδιο βαθμό διευρύνουν και αναβαθμίζουν το ρόλο και τους στόχους του συνδικαλισμού. Κατά συνέπεια οι νέες πραγματικότητες επιβάλλουν έναν νέο ρόλο που δεν μπορεί να περιορίζεται πια στα στενά όρια και στις επιδιώξεις ενός κινήματος διαμαρτυρίας απέναντι στην εκμετάλλευση, τις ανισότητες και τον αυταρχισμό της εξουσίας.

Αλλά αντίθετα ο συνδικαλισμός στοχεύει και διεκδικεί την όλο και πιο άμεση και ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στους θεσμούς, στα κέντρα των αποφάσεων στην χάραξη της οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής. Από τα πράγματα έχει τεθεί και μάλιστα με ένταση το πρόβλημα του επανακαθορισμού του ρόλου του συνδικαλισμού.

Να προστεθεί εδώ ότι η υπόθεση του εκσυγχρονισμού σε όποιο επίπεδο και αν επιχειρηθεί στην ουσία θα αποτελεί μία σύνθετη διαδικασία που δεν θα πραγματοποιείται σε κάποιο πειραματικό εργαστήριο, αλλά στη ζωή, στη δράση, στα μέτωπα των καθημερινών κοινωνικών και συνδικαλιστικών αγώνων. Εκεί όπου, μέσα από αντιστάσεις και συγκρούσεις θα υλοποιούνται οι όποιες εκσυγχρονιστικές αλλαγές και θα δοκιμάζεται η εγκυρότητα και αυθεντικότητά τους.

Στο σημείο αυτό αξίζει να τονιστεί πως η ανεργία τόσο σήμερα όσο και στο ορατό μέλλον είναι και θα εξακολουθήσει να αποτελεί την κορυφαία μορφή πάλης των εργαζομένων. Οι νέες όμως συνθήκες που διαμορφώνονται χάρη στην τεχνολογική εξέλιξη, την αυτοματοποίηση της παραγωγής κλπ. όχι μόνο επιτρέπουν αλλά και επιβάλλουν την αναζήτηση και νέων μορφών πάλης εξίσου μαζικών και αποτελεσματικών.

Εκείνο που θα πρέπει να αποκλειστεί είναι μορφές αγώνα και τακτικές που έτσι ή αλλιώς προκαλούν και θίγουν την ίδια την κοινωνία.

Προϋπόθεση αναγκαία για την αποτελεσματική δράση του συνδικαλισμού είναι ακόμη και η επεξεργασία μιας νέας στρατηγικής ανάπτυξης και διεξαγωγής των εργατικών αγώνων.

Εννοείται πως αυτή η στρατηγική θα χαράζεται από ένα κέντρο και πως θα εφαρμόζεται από αυτό. Επομένως ο συνδικαλισμός αποσκοπεί στην συγκρότηση ενός νέου προγράμματος που θα εκφράζει τις νέες οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές ανάγκες των εργαζομένων αλλά και τα μεγάλα οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα της χώρας.

Ακόμη, το χρέος του δεν έγκειται στο να βελτιώνει, να εξωραΐσει, να μπαλώσει και να συντηρήσει αποσπασμένες καταστάσεις. Αλλά στο να ανατρέψει, αλλάξει, ανανεώσει σχήματα, στόχους, ιδέες και προοπτικές.

6.5 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ ΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.

Η ύπαρξη Αυξημένης Ανεργίας επιδρά άμεσα στην γενική χειροτέρευση της οικονομικής κατάστασης της εργατικής τάξης.

Οι επιχειρήσεις με τον «μπαμπούλα» των απολύσεων αναγκάζουν του εργαζόμενους να δουλεύουν πιο εντατικά, να καταναλώνουν περισσότερη μυϊκή και πνευματική δύναμη στη μονάδα του χρόνου.

Δεν είναι διόλου τυχαίο το γεγονός, ότι με την αυξανόμενη ανεργία τα τελευταία χρόνια σημειώθηκε πτώση των πραγματικών εργατικών αποδοχών.

Αρνητικός παράγοντας της αυξημένης ανεργίας είναι η πτώση του επιπέδου των εργασιακών σχέσεων και ειδικότερα των σχέσεων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, ο κυριότερος λόγος είναι ο ανταγωνισμός των εργαζομένων ώστε να διατηρήσουν τη θέση τους στην επιχείρηση και να ανέβουν στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας.

Η αυξημένη ανεργία είναι ένας από τους λόγους της ύπαρξης των Σωματείων σε κάθε επιχείρηση. Με τα σωματεία και γενικά με τον Συνδικαλισμό οι εργαζόμενοι αποκτούν το δικαίωμα να ζητούν από τη διοίκηση τα αιτήματά τους χωρίς να φοβούνται την απόλυση.

Ο συνδικαλισμός συμβάλλει ως ένα βαθμό στην άσκηση πίεσεως προς την κάθε κυβέρνηση ώστε να αυξάνει τις θέσεις εργασίας και μείωση της ανεργίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

7.1 ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΚΑΤΩΦΛΙ ΤΟΥ 21^{ου} ΑΙΩΝΑ.

Η σημερινή αναπτυσσόμενη κοινωνία, αυτή που αποκαλείται «μεταβιομηχανική» εδώ και μία εικοσαετία τουλάχιστον αντιμετωπίζει μια αυξημένη κρίση εργασίας, η οποία δεν μπορεί να περάσει απαρατήρητη εφόσον:

- α) Αμφισβητεί το όλο κοινωνικό – φιλοσοφικό σύστημα αξιών της.
- β) Αποθυμοποιεί την συμβολή της στην κοινωνική ευημερία των εργαζομένων.
- γ) Προβληματίζει ως προς την «ποιότητά της».
- δ) Αλλοτριώνει την προσωπικότητα του εργαζομένου συχνά σε μεγάλο βαθμό.
- ε) Στερεί την ελευθερία δράσης από το άτομο, παρά τις όποιες σύγχρονες κατακτήσεις «ελευθέρου χρόνου για τους εργαζόμενους».
- ζ) Δημιουργεί συνθήκες συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων μεταξύ των μελών μιας κοινωνίας.

Οι διεθνείς μεσολαβήσασες εξελίξεις μετά την λήξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου στον χώρο της εργασίας, υπήρξαν καταλυτικές στα θέματα:

- Της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και του αυτοματισμού.
- Του καταμερισμού εργασίας.
- Της διεύθυνσης και της οργάνωσης της εργασίας.
- Της μεγάλης ανάπτυξης της περιφέρειας.
- Της προώθησης των πολυεθνικών εταιρειών που επηρεάζουν ποιοτικά την δομή των αναπτυσσόμενων χωρών που επενδύουν.
- Της ανεργίας ιδίως στη βιομηχανική κοινωνία.
- Της βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου και στις αναπτυσσόμενες χώρες.
- Της σημαντικής ανόδου του κόστους εργασίας.
- Της κατανόησης της σπουδαιότητας του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στην διαδικασία του εκσυγχρονισμού.
- Της αξιοποίησης τέλος των ικανοτήτων των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Αν στα προηγούμενα συνυπολογισθούν και οι εξελίξεις στις πρώην χώρες του λεγόμενου «υπαρκτού σοσιαλισμού», είναι προφανές, ότι οι εργασιακές σχέσεις στην εποχή μας έχουν ένα λαμπρό πεδίο δράσης στα ερχόμενα χρόνια και ως τη στροφή του αιώνα.

Ο επιστημονικός κλάδος των εργασιακών σχέσεων στα χρόνια που απομένουν ως την έλευση του 21^{ου} αιώνα, έχουν να διαδραματίσουν έναν εξαιρετικά πολύπλοκο και πολυσήμαντο ρόλο στην κοινωνία, καθόσον είναι υποχρεωμένες να εξετάσουν και να ερμηνεύσουν τα ακόλουθα σοβαρά ζητήματα:

- 1) Την εναλλακτική εργασία: η οποία φαντάζει σαν το μοναδικό αποτελεσματικό μέσο της καταπολέμησης της αυξημένης ανεργίας και παράλληλα, είναι σε θέση να επιλύσει τα πολλά και τα σημαντικά κοινωνικό – ψυχολογικά προβλήματα των κατοίκων των αστικών κέντρων και των βιομηχανικών περιοχών, τα οποία έχουν σαν αποτέλεσμα τις πολλαπλές βιολογικές επιβαρύνσεις.
- 2) Την εκπαίδευση στον τόπο δουλειάς: η οποία με τη μορφή της ενδο – επιχειρησιακής εκπαίδευσης, προβλέπεται να διαδραματίσει σημαντικότατο ρόλο στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων και συνακόλουθα στο θέμα σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα, σαν κύριο αιτούμενο της σημερινής εργασιακής κοινωνίας.
- 3) Την προστασία των νέων μορφών εργασίας: η οποία αποτελεί ήδη κρίσιμο θέμα της διεθνούς εργασιακής κοινότητας, καθόσον όλες αυτές οι μορφές (λ.χ. μερική απασχόληση, εργασία αναπήρων και ατόμων με ειδικές ανάγκες, εργασία παιδιών κλπ.) εργασίας, παραμένουν απροστάτευτες σε σχέση με τις παραδοσιακές μορφές εργασίας.
- 4) Στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα: η οποία ακόμη και σήμερα και παρά τις προόδους του «Μάνατζμεντ Ολικής ποιότητας» και των «Ποιοτικών κύκλων» απέχει πολύ, από το σημείο πλήρους αξιοποίησης των δυνατοτήτων του εργαζομένου, προς όφελος δικό του, της επιχείρησης, αλλά και της κοινωνίας στο σύνολό της, που είναι και το τελικό ζητούμενο. Ο ρόλος του επαγγελματικού προσανατολισμού, η προσπάθεια και έρευνα για τη μεγιστοποίηση των τεχνικών ικανοτήτων και οι εφαρμογές της ψυχολογικής επιστήμης και της εφαρμοσμένης πειραματικής ψυχολογίας στο χώρο των επιχειρήσεων, αποτελούν απαραίτητα

εφόδια για την περαιτέρω αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα στο όλο πλαίσιο δράσης των εργασιακών σχέσεων.

- 5) Στην αύξηση συμμετοχής των εργαζομένων στα δρώμενα: η οποία προϋποθέτει σημαντικά βήματα ευελιξίας και κατανόησης από την πλευρά της εργοδοσίας ή των διοικήσεων των σύγχρονων επιχειρήσεων, αλλά ταυτόχρονα και μια «διαφορετική αντίληψη» για τις πρακτικές των συνδικαλιστικών οργανώσεων, οι οποίες οφείλουν να δουν το θέμα της συμμετοχής στις πραγματικές του διαστάσεις, με βάση την έννοια του «κοινού καλού» και του γενικού συμφέροντος.
- 6) Στην ορθολογική αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου: η οποία αναμένεται να αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία τα αμέσως επόμενα χρόνια, καθώς και οι κοινωνικό – ψυχολογικές και περιβαλλοντικές συνθήκες μάλλον θα επιβαρυνθούν κι άλλο, καθώς ο ελεύθερος χρόνος και η διάρκεια των διακοπών επεκτείνονται και καθώς η πολιτισμική αξιοποίηση μέρους του ελεύθερου χρόνου κερδίζει ήδη έδαφος.
- 7) Στην έρευνα και τον σχεδιασμό των δημογραφικών αλλαγών: οι οποίες έχουν πάρει ήδη εκρηκτικές διαστάσεις καθώς αναμένεται υπερδιπλασιασμός του παγκόσμιου πληθυσμού ως το 2005 και, εάν δεν ληφθούν σοβαρά και υπεύθυνα μέτρα, θα έχουν σημαντικότερες επιπτώσεις όχι μόνο στα θέματα εξάντλησης των φυσικών πόρων, στην διατροφή και στην καταστροφή του περιβάλλοντος, αλλά και στον τομέα εργασίας.
- 8) Στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας: οι οποίες ιδίως στους τομείς της ασφάλειας, της κοινωνικής και εργασιακής υγιεινής και της εργονομικής βοήθειας, έχουν ήδη σημειώσει εντυπωσιακές προόδους, αλλά και τα προσεχή χρόνια αναμένεται να ενταχθούν προς όφελος των σύγχρονων εργαζομένων και της κοινωνίας συνολικά, μιας και η έρευνα στα θέματα αυτά προχωρά με ταχύτατους ρυθμούς.
- 9) Στην εμπέδωση της ισότητας ανδρών – γυναικών στην εργασία: η οποία αν και θεωρείται δεδομένη θεωρητικώς, στην πράξη παρουσιάζει ένα πλήθος προβλημάτων σε βάρος πάντα των γυναικών, οι οποίες με τον έναν ή με τον άλλον τρόπο -και παρά τις οποίες κατακτήσεις τους- εξακολουθούν να πέφτουν θύματα διακρίσεων, που ανάλογα με το επίπεδο ανάπτυξης της χώρας μπορούν να αποτελούν σοβαρό κοινωνικό πρόβλημα.

- 10) Στην δημιουργία νέων εργασιακών θεσμών: οι οποίοι θα μπορέσουν να καλύψουν τα κενά της σημερινής εργασιακής κοινωνίας, τις νέες εργασιακές ανακατατάξεις και την κινητικότητα που παρουσιάζουν οι προαναφερόμενες νέες μορφές εργασίας που έχουν ήδη δρομολογηθεί, ενώ θα μπορούν να επιλύσουν τα προβλήματα που προκύπτουν από την αυτοματοποίηση, το ωράριο εργασίας, το ύψος του εργατικού μισθού και την πρόνοια για τα γηρατειά.

7.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επιχείρηση σήμερα αποτελεί ένα πολύπλοκο κοινωνικό σύστημα. Μεταποιεί τις εισροές της σε αγαθά ή υπηρεσίες χρήσιμες για το κοινωνικό σύνολο. Θέτει στόχους τους οποίους προσπαθεί να υλοποιήσει.

Το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης πρέπει να είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σ' αυτή. Βάση αυτής της φιλοσοφίας διαμορφώνονται οι βασικές αρχές συμπεριφοράς απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό της, οι οποίες έχουν ως άξονα τον σεβασμό της προσωπικότητας του κάθε εργαζόμενου και την ενθάρρυνσή του για την καλύτερη δυνατή συνεισφορά, μέσα σε κλίμα καλής συνεργασίας.

Σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων έχουν παίξει οι διάφορες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί.

Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από δύο παράγοντες. Πρώτον από τις γνώσεις και τις ικανότητες που διαθέτουν. Δεύτερον από την διάθεση τους να αποδώσουν. Ο πρώτος παράγοντας είναι κατά κάποιον τρόπο δεδομένος ενώ ο δεύτερος προσδιορίζεται και από την ίδια την επιχείρηση.

Κάθε άνθρωπος – εργαζόμενος το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του, το περνά στο χώρο εργασίας του και είναι επόμενο οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτή να τον επηρεάζουν ανάλογα θετικά ή αρνητικά.

Για να προσφέρουν οι εργαζόμενοι το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, πρέπει η επιχείρηση να βρει τρόπους να τους υποκινήσει. Να τους παρέχει δηλαδή κίνητρα ώστε να τους υποκινήσει να αποδώσουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η

παροχή κινήτρων συνεπάγεται την κάλυψη των αναγκών του εργαζόμενου.

Οι ανάγκες αυτές διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Μια ταξινόμηση των ανθρωπίνων αναγκών είναι οι παρακάτω:

- 1) Φυσιολογικές (τροφή, ενδυμασία, στέγη κτλ.)
- 2) Ασφάλειας (μόνιμη απασχόληση, σταθερότητα εργασίας)
- 3) Κοινωνικές (αποδοχή εκτίμησης, κατανόηση, αγάπη κτλ.)
- 4) Εκτίμηση (εκτίμηση του ίδιου για τον εαυτό του και από το περιβάλλον του, αυτοπεποίθηση, γόητρο, κλπ.)
- 5) Αυτοεκπλήρωση (εκπλήρωση των στόχων του)

Τα άτομα μετατοπίζουν όλο και ψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών τους και έτσι εξηγείται άλλωστε γιατί ορισμένα άτομα παραμένουν «υποκινούμενα» καθ' όλη την διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Η υποκίνηση – παρακίνηση είναι μια πολύ σύνθετη και εξειδικευμένη διαδικασία και για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να ικανοποιηθούν και οι ψυχολογικές και οι κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου.

Εδώ φαίνεται και η σημασία του επόπτη ο οποίος θα πρέπει να ψυχολογήσει κάθε άτομο ξεχωριστά και να γνωρίζει τις ανάγκες του καθενός άρα και τον τρόπο παρακίνησής του.

Θα πρέπει επίσης να φροντίσει ώστε να παρέχονται στον εργατικό δυναμικό θετικά κίνητρα εργασίας δηλαδή:

Ικανοποιητικός μισθός, προαγωγές, καλές συνθήκες εργασίας, συμμετοχική διοίκηση, υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, ελεύθερος χρόνος και άδεια εργασίας, κατάλληλη θέση κτλ.

Ένα κοινωνικό πρόβλημα που παρουσιάζεται στον εργασιακό χώρο είναι η σεξουαλική παρενόχληση εξαιτίας ενός σημαντικού παράγοντα ο οποίος είναι η γυναικεία ανεργία που είναι υψηλότερη της ανδρικής κατά 5% . Ο φόβος της απώλειας της εργασίας σε συνδυασμό με το υψηλό ποσοστό ανεργίας οδηγεί την εργαζόμενη σε αναγκαστική υποχώρηση.

Ο κάθε εργαζόμενος έχει την δική του προσωπικότητα και δεν μπορεί να ανεχθεί να θίγεται από κάποιον που τις περισσότερες φορές είναι κάποιος ανώτερος από αυτόν.

Σε μια προσπάθεια υπεράσπισης των δικαιωμάτων του εργαζόμενου δημιουργήθηκαν οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις –

Σωματεία τα οποία αποσκοπούν στην υπεράσπιση των συμφερόντων των μελών τους (εργαζομένων) και την ανύψωση της θέσης τους στον χώρο εργασίας και στην κοινωνία.

Είναι πολλοί παράγοντες που πρέπει να συνδυαστούν ώστε η επιχείρηση να έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, μερικοί από αυτούς είναι: η σωστή ανάθεση καθηκόντων, ο σωστός εποπτικός έλεγχος, ο καλός σχεδιασμός των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ Προϊσταμένου – Υφισταμένων.

Ο σεβασμός, η αναγνώριση και η αποδοχή είναι έννοιες με διπλή κατεύθυνση που σημαίνει ότι ο υφιστάμενος πρέπει να σέβεται τον προϊστάμενο, να τον αναγνωρίζει, να τον αποδέχεται αλλά και το αντίστροφο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σπουδαίο ρόλο παίζουν και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων. Μέσα σε μια ομάδα θα πρέπει να επικρατεί πνεύμα συναδελφικότητας και αμοιβαίας αλληλεγγύης και όχι κλίμα αγενούς άμιλλας και ζηλοφθονίας.

Όλα όσα αναφέραμε παραπάνω για να είναι εφικτά πρέπει στη θέση του Προϊσταμένου να τοποθετηθεί το κατάλληλο πρόσωπο το οποίο εκτός από την απαιτούμενη προδιάθεση που πρέπει να έχει και τις ικανότητες είναι απαραίτητη η επαγγελματική κατάρτισή του που απαιτούνται για τη θέση που κατέχει.

Οι σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένων δεν στηρίζονται σε δογματικές συνταγές, με άκαμπτο τρόπο. Στηρίζονται σε δεδομένα που προκύπτουν από ειδικές έρευνες και μελέτες με μετρήσεις αποδόσεως και μελέτη αντιδράσεων. Ο Mayo (1880 – 1949) με τις έρευνες και τα πειράματα που έκανε άνοιξε νέες προοπτικές για την μελέτη των σχέσεων προϊσταμένου – υφισταμένων. Στη συνέχεια σκοπός των μελετών, ερευνών είναι να προσδιορισθεί η συμπεριφορά εκείνη, η οποία θα οδηγήσει στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης (για κάθε μια επιχείρηση ξεχωριστά).

Με την πίστη ότι οι εργασιακές σχέσεις και οι επιπτώσεις τους, θετικές ή αρνητικές, στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων είναι ένα θέμα που μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο ευρείας μελέτης. Νομίζουμε ότι διαμέσου αυτής της εργασίας κατορθώσαμε να προσεγγίσουμε κάποιες πλευρές αυτού του θέματος. Η συνεισφορά της ελπίζουμε να συμβάλλει στην παραπέρα διερεύνηση του θέματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αγαλλοπούλου Χρ. Π.
«Παραβιάσεις της αρχής της ισότητας των δύο φύλων στις
εργασιακές σχέσεις»
Εκδόσεις Α.Σ. Σακκούλα, Αθήνα 1992.
2. Δημητρόπουλος Παναγιώτης
«Δημόσιες Σχέσεις για επίτευξη στόχων»
3. Σπ. Ζευγαρίδης και Γ. Σταματιάδης
«Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού»
4^η Έκδοση 1992
4. Θεοδωράτος Ευάγγελος
«Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία»
Πάτρα 1993.
5. Αρ. Καντάς – Σπ. Καντάς – Γ. Μουστάκης
«Κοινωνιολογία»
Εκδόσεις ΠΑΤΑΚΗ, Αθήνα 1984
6. Κιτσάκης Αθ.
«Η σύγχρονη κοινωνία»
Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα 1988.
7. Θεμιστοκλής Κόντης
«Διοικητική Ψυχολογία»
«Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων»
Αθήνα 1992
8. Λύτρας Περικλής
«Εργασιακές Σχέσεις»
Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1986.
9. Δημήτρης Μπουραντάς
«Μάνατζμεντ Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά»
Εκδόσεις TEAM ΕΠΕ, Αθήνα 1992

10. Γρηγόρης Θ. Παπανίκας και Γιάννης Ε. Πόζιος
«Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων»
Alias Educational Consulting, Αθήνα 1993.
11. Μυρ. Σαβλάνος
«Οργάνωση και Διοίκηση»
Β΄ ΤΟΜΟΣ Εκδόσεις 'ΕΛΛΗΝ'
Αθήνα 1991.
12. Πωλ Λαφάργκ
«Το δικαίωμα στην Τεμπελιά»
4^η Έκδοση Ελεύθερος Τύπος, Αθήνα 1981
13. Maurice Marcsal
«Ηγεσία και Επιβολή»
Αθήνα 1964.
14. Καρλ Μαρξ
«Μισθωτή εργασία και κεφάλαιο»
Εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα 1982.
15. Patrick J. Montana, Bruce H. Charrou
«MANAGEMENT»
Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 1993.
16. Jeremy Rifkin
«Το τέλος της εργασίας και το μέλλον της»
Εκδόσεις Νέα Σύνορα Α΄ Α Λιβάνη, Αθήνα 1996.
17. Τζιοβάνι Τζέρβις
«Εργάτης και Νεύρωση»
Στοχαστική, Αθήνα 1978.
18. Γενική Γραμματεία Ισότητας
«Τι έγινε στον τομέα της ισότητας από το 1981 έως σήμερα»
Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, Αθήνα 1988.
19. Αρχείο Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 1998.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

1. Εργασία
Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 1995.
2. «KNOW – HOW»
Τεύχος 12 Μάιος 1998.

ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ

1. « ΤΟ ΒΗΜΑ »
1/11/98

